



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Oğuz DOĞAN

DENİZ TURİZMİNDE KÜMELENME BAĞLAMINDA MARİNA İŞLETMECİLİĞİNDE  
STRATEJİK YÖNETİŞİM: MUĞLA İLİ ÖRNEĞİ

Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı  
Doktora Tezi

Antalya, 2019



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Oğuz DOĞAN

DENİZ TURİZMİNDE KÜMELENME BAĞLAMINDA MARİNA İŞLETMECİLİĞİNDE  
STRATEJİK YÖNETİŞİM: MUĞLA İLİ ÖRNEĞİ

Danışman

Prof. Dr. Nedim YÜZBAŞIOĞLU

Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı

Doktora Tezi

Antalya, 2019

**Akdeniz Üniversitesi**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,**

Oğuz DOĞAN'ın bu çalışması, jürimiz tarafından Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. Mehmet Ziya FIRAT (İmza)

Üye (Danışmanı) : Prof. Dr. Nedim YÜZBAŞIOĞLU (İmza)

Üye : Doç. Dr. Zeki AKINCI (İmza)

Üye : Doç. Dr. Murat YEŞİLTAŞ (İmza)

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Evla MUTLU (İmza)

Tez Başlığı: Deniz Turizminde Kümelenme Bağlamında Marina İşletmeciliğinde  
Stratejik Yönetişim: Muğla İli Örneği

Onay : Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Tez Savunma Tarihi : 07/12/2018

Mezuniyet Tarihi : 10/01/2019

(İmza)  
Prof. Dr. İhsan BULUT  
Müdür

## AKADEMİK BEYAN

Doktora Tezi olarak sunduğum “Deniz Turizminde Kümelenme Bağlamında Marina İşletmeciliğinde Stratejik Yönetişim: Muğla İli Örneği” adlı bu çalışmanın, akademik kural ve etik değerlere uygun bir biçimde tarafımda yazıldığını, yararlandığım bütün eserlerin kaynakçada gösterildiğini ve çalışma içerisinde bu eserlere atıf yapıldığını belirtir; bunu şerefimle doğrularım.

İmza

**Oğuz DOĞAN**



**T.C.**  
**AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU**  
**BEYAN BELGESİ**



**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE**

<b>ÖĞRENCİ BİLGİLERİ</b>	
<b>Adı-Soyadı</b>	<b>Oğuz DOĞAN</b>
<b>Öğrenci Numarası</b>	<b>20145204001</b>
<b>Enstitü Ana Bilim Dalı</b>	<b>Turizm İşletmeciliği</b>
<b>Programı</b>	<b>Doktora</b>
<b>Programın Türü</b>	<b>( ) Tezli Yüksek Lisans (X) Doktora</b>
<b>Danışmanın Unvanı, Adı-Soyadı</b>	<b>Prof. Dr. Nedim YÜZBAŞIOĞLU</b>
<b>Tez Başlığı</b>	<b>Deniz Turizminde Kümelenme Bağlamında Marina İşletmeciliğinde Stratejik Yönetişim: Muğla İli Örneği</b>
<b>Turnitin Ödev Numarası</b>	<b>1060413421</b>

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışmasının a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana Bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 165 sayfalık kısmına ilişkin olarak, 24/12/2018 tarihinde tarafımdan Turnitin adlı intihal tespit programından Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nda belirlenen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan ve ekte sunulan rapora göre, tezin/dönem projesinin benzerlik oranı;

alıntılar hariç % 3

alıntılar dahil % 13'dir.

Danışman tarafından uygun olan seçenek işaretlenmelidir:

Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşmıyor ise;

Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporu'nun doğruluğunu onaylarım.

Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşıyor, ancak tez/dönem projesi danışmanı intihal yapılmadığı kanısında ise;

Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporu'nun doğruluğunu onaylar ve Uygulama Esasları'nda öngörülen yüzdelerle sınırların aşılmasına karşın, aşağıda belirtilen gerekçe ile intihal yapılmadığı kanısında olduğumu beyan ederim.

**Gerekçe:**

Benzerlik taraması yukarıda verilen ölçütlerin ışığı altında tarafımda yapılmıştır. İlgili tezin orijinallik raporunun uygun olduğunu beyan ederim.

...../...../.....

(imzası)  
Prof. Dr. Nedim YÜZBAŞIOĞLU

## İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER LİSTESİ.....	iii
TABLolar LİSTESİ.....	iv
KISALTMALAR LİSTESİ .....	v
ÖZET.....	vi
SUMMARY.....	vii
GİRİŞ .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### DENİZ TURİZMİ KAVRAMI VE KAPSAMI, DÜNYADA VE TÜRKİYE’DE DENİZ TURİZMİNİN YERİ

1.1. Deniz Turizmi Kavramı ve Kapsamı .....	6
1.2. Kıyı Turizmi ve Deniz Turizmi İlişkisi .....	9
1.3. Deniz Turizminin Özellikleri .....	11
1.4. Deniz Turizmi Tarihi .....	13
1.5. Deniz Turizmi Sektörünün Ülkelere Etkileri .....	18
1.6. Dünya Turizm Sektöründe Deniz Turizminin Yeri .....	21
1.7. Türkiye Turizm Sektöründe Deniz Turizminin Yeri .....	30
1.7.1. Kalkınma Planlarında Deniz Turizmi ve Yasal Düzenlemeler .....	36

### İKİNCİ BÖLÜM

#### KÜME KAVRAMI, DENİZ TURİZMİ KÜMESİ, DENİZ TURİZMİ KÜMESİ ÖRNEKLERİ

2.1. Küme Kavramı .....	39
2.2. Küme Yaşam Döngüsü .....	44
2.3. Kümelerin Faydaları .....	48
2.4. Küme Performansına Etki Eden Faktörler .....	54
2.5. Deniz Turizmi Kümesi.....	56
2.6. Deniz Turizmi Bağlamında Küme Örnekleri .....	58
2.6.1. Hollanda Deniz Turizmi Kümesi.....	58
2.6.2. Norveç Deniz Turizmi Kümesi.....	60
2.6.3. İtalya Deniz Turizmi Kümesi .....	62
2.6.4. İspanya Deniz Turizmi Kümesi .....	63
2.6.5. Fransa Deniz Turizmi Kümesi.....	64
2.6.6. Almanya Deniz Turizmi Kümesi .....	64

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

#### STRATEJİK YÖNETİŞİM KAVRAMI VE KAPSAMI, DENİZ TURİZMİ KÜMESİNDE STRATEJİK YÖNETİŞİM

3.1. Stratejik Yönetişim Kavramı ve Kapsamı .....	66
3.2. Yönetim ve Yönetişim Arasındaki Farklar .....	71

3.3. Stratejik Yönetişimin İlkeleri .....	75
3.4. Stratejik Yönetişimin Türleri .....	79
3.5. Stratejik Yönetişim Ağları .....	83
3.6. Kümelerde Stratejik Yönetişim .....	88
3.7. Deniz Turizmi Kümesinde Stratejik Yönetişim .....	94
3.8. Deniz Turizmi Kümesinde Stratejik Yönetişim Aktörleri .....	95
3.8.1. Kamu Kurumları .....	96
3.8.2. Özel Sektör Temsilcileri.....	99
3.8.3. Sivil Toplum Kuruluşları .....	101

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **DENİZ TURİZMİNDE KÜMELENME BAĞLAMINDA MARİNA**

#### **İŞLETMECİLİĞİNDE STRATEJİK YÖNETİŞİM: MUĞLA İLİ ÖRNEĞİ**

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	104
4.2. Araştırmanın Yöntemi ve Modeli.....	105
4.3. Evren ve Örneklem.....	106
4.4. Veri Toplama Aracı .....	108
4.5. Verilerin Analizi.....	109
4.6. Güvenirlilik ve Geçerlilik .....	111
4.7. Bulgular.....	112
4.7.1. Vizyon Birliğine İlişkin Bulgular .....	112
4.7.2. Katılımcılığa İlişkin Bulgular .....	113
4.7.3. Koordinasyona İlişkin Bulgular .....	114
4.7.4. Şeffaflığa İlişkin Bulgular .....	116
4.7.5. Sektörün Verimliliğine İlişkin Bulgular.....	118
4.7.6. Kamu Desteğine İlişkin Bulgular .....	121
<b>SONUÇ.....</b>	<b>124</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>132</b>
<b>EK 1-Görüşme Formu .....</b>	<b>155</b>
<b>EK 2-Katılımcı Bilgilendirme Formu .....</b>	<b>156</b>
<b>Ö Z G E Ç M İ Ş .....</b>	<b>157</b>

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1 Deniz Turizmi Sektörü .....	9
Şekil 1.2 2016 Yılında Kruvaziyer Turizmine Katılan Turistlerin Ülkelere Dağılımı .....	23
Şekil 1.3 Kruvaziyer Turizmde Bölge Payları-2017.....	23
Şekil 1.4 2007-2017 Yılları Arasında Kruvaziyer Turizmine Katılan Turist Sayıları (Milyon) .....	24
Şekil 1.5 Yıllara Göre Kruvaziyer Turizminden Elde Edilen Gelirler (Milyar \$).....	24
Şekil 1.6 2008 Yılında Balina Gözlemciliği Faaliyetlerine Katılan Turistlerin Ülkelere Göre Dağılımı.....	25
Şekil 1.7 Dalış Alanlarının Dünya Genelindeki Dağılımı.....	26
Şekil 1.8 Yıllara Göre Kiralanan Bareboat Sayıları .....	27
Şekil 1.9 Bareboat Sektöründe En Çok Tercih Edilen Ülkeler .....	27
Şekil 1.10 Ülkelere Göre Haftalık Bareboat Harcamaları (€) .....	28
Şekil 1.11 Yıllara Göre Türk Limanlarını Ziyaret Eden Kruvaziyer Turist Sayıları.....	32
Şekil 1.12 Türk Limanlarına Gelen Sarı Bayraklı Yerli ve Yabancı Yatların Yıllara Göre Dağılımı.....	33
Şekil 1.13 Türk Limanlarına Limanlara Gelen Yabancı Yolcu ve Mürettebat Sayılarının Yıllara Göre Dağılımı .....	34
Şekil 1.14 Yıllara Göre Genel Turizm ve Deniz Turizmi Hareketleri.....	35
Şekil 2.1 Küme Yapısı Örnekleri.....	42
Şekil 2.2 Küme Yaşam Döngüsü.....	45
Şekil 3.1 Yönetişim Faaliyetleri .....	68
Şekil 3.2 Yönetim ve Yönetişim Karşılaştırması .....	73
Şekil 3.3 Küme Stratejik Yönetişim Modeli .....	90
Şekil 3.4 Kümelerde Stratejik Yönetişim Kalitesini Etkileyen Dört Değişken .....	91
Şekil 4.1 Muğla Deniz Turizmi Kümesi Aktörleri .....	107



**TABLULAR LİSTESİ**

Tablo 1.1 Deniz Turizmi Kapsamında Gerçekleştirilen Faaliyetler .....	7
Tablo 1.2 Ücretli ve Ücretsiz Deniz Turizmi Faaliyetleri.....	8
Tablo 1.3 Deniz Turizmi Faaliyetlerinin Çevre Üzerindeki Olumsuz Etkileri .....	20
Tablo 1.4 Yıllara Göre Deniz Turizminden Elde Edilen Gelirler (Milyon €).....	22
Tablo 1.5 En Fazla Tercih Edilen Yat Turizmi Destinasyonları .....	28
Tablo 1.6 Akdeniz Çanağındaki Yat Bağlama Yerleri Sayısı.....	29
Tablo 1.7 Bakanlık Belgeli Deniz Turizmi İşletmeleri.....	30
Tablo 1.8 Deniz Turizmi Araçları.....	31
Tablo 1.9 Türkiye'de Bulunan Limanlar .....	31
Tablo 2.1 Küme Yaşam Döngüsü.....	48
Tablo 4.1 Kodlama Sistemi .....	108
Tablo 4.2 Kappa Analizi .....	112

**KISALTMALAR LİSTESİ**

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
BAKA	Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı
CLIA	Cruise Lines International Association
CMF	Cluster Maritime Français
DEMA	The Diving Equipment and Marketing Association
DPT	Devlet Planlama Teşkilatı
DTB	Deniz Turizmi Birliği
DTGM	Deniz Ticaret Genel Müdürlüğü
DTO	Deniz Ticaret Odası
EBI	European Boating Industry
ESCI	Spinal Cord Injured Persons Trust India
GBD	Gemi Brokerları Derneği
GMO	Gemi Mühendisleri Odası
IFAW	International Fund for Animal Welfare
KOSDER	Koster Armatörleri ve İşletmecileri Derneği
MARLİM	Liman İşletmecileri Derneği
OECD	Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
ÖTV	Özel Tüketim Vergisi
PADI	Professional Association of Diving Instructors
TURSSA	Gemi Tedarikçileri Derneği
TÜİK	Türkiye İstatistik Kurumu
TÜRKLİM	Türkiye Liman İşletmecileri Derneği
TÜROFED	Türkiye Otelciler Federasyonu
TÜRSAB	Türkiye Seyahat Acentaları Birliği
TYD	Turizm Yatırımcıları Derneği
UBAK	Ulaştırma Bakanları Avrupa Konferansı
UDHB	Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı

## ÖZET

Son yıllarda küresel bazda hızla gelişmekte olan sektörler birisi olan turizm sektörünün ülke ekonomilerine sağlamış olduğu katma değer giderek artmaktadır. Sektörün yaratmış olduğu katma değer büyüklüğü sebebiyle, özellikle gelişmekte olan dünya ülkeleri turizm hizmetlerini sunmak veya sunmuş oldukları turizm hizmetlerini, değişen tüketici istek ve ihtiyaçları doğrultusunda çeşitlendirmek adına çeşitli faaliyetler yürütmektedirler. Bu durum turizm sektöründe sunulan hizmetleri çeşitlendirmekte ve rekabet edilen destinasyon sayısını çoğaltmaktadır. Bu sert rekabet çevresinde destinasyonda yer alan aktörlerin uyum içinde faaliyet göstermeleri ve birlikte hareket etmeleri, destinasyonun başarısını yükseltebilmektedir.

Bu çalışmada, turizm kümeleri ve küme içinde gerçekleştirilen stratejik yönetim uygulamaları ele alınmaktadır. Bu kapsamda, çalışmanın temel amacı, Muğla deniz turizmi kümesinde yer alan marina işletmelerindeki stratejik yönetim uygulamalarının düzeyinin belirlenmesi ve stratejik yönetim düzeyinin artırılması için öneriler getirilmesidir. Bu sayede, sektörün yerel kalkınmadaki etkisinin yükseltilebileceği düşünülmektedir.

Çalışma kapsamında, kümelenme, stratejik yönetim ve kümelerde stratejik yönetim literatürü detaylı bir şekilde incelenmiş ve küme içerisindeki yönetim düzeyinin belirlenebilmesi için bir görüşme formu hazırlanmıştır. Bu kapsamda, bölgede faaliyet gösteren altı marinanın yöneticisiyle yüz yüze mülakatlar gerçekleştirilmiştir.

Çalışma sonucunda Muğla deniz turizmi kümesinde yer alan marina işletmeleri arasında yeterli koordinasyonun ve ortak bir strateji ve vizyonun bulunmadığı; karar alma süreçlerine kısmen dâhil oldukları; sektörü ilgilendiren yönetmelikler arasında çelişkiler bulunduğu şeklinde görüş beyan etmiştir. Katılımcıların görüşlerine istinaden sektörde stratejik yönetimin bulunmadığını ifade etmek mümkündür. Bu bağlamda sektörde stratejik yönetimin tesis edilebilmesi adına sektörde faaliyet gösteren tüm aktörlerin (kamu, özel sektör, STK) yer aldığı bir işbirliği platformunun oluşturulması ve ortak bir vizyon doğrultusunda hareket edilmesi önerilmiştir. Sonuç olarak, oluşturulması önerilen işbirliği platformunun, küme içindeki yönetim seviyesini artıracığı söylenebilir.

**Anahtar Kelimeler:** Deniz turizmi, Marina işletmesi, Kümelenme, Deniz Turizmi Kümesi, Stratejik Yönetişim, Muğla

**SUMMARY**  
**STRATEGIC GOVERNANCE IN MARINA MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF**  
**CLUSTERING IN MARINE TOURISM: A CASE OF MUĞLA**

In recent years, the added-value provided by the tourism industry, one of the rapidly developing industries on a global level, has provided to the country's economy is steadily increasing. Due to the added-value created by the industry, countries, developing countries in particular, are carrying out various activities in order to supply the tourism services or to diversify tourism services they offer in line with changing consumer needs and demands. This diversifies the services offered in the tourism industry and increases the number of competing destinations. In this competitive environment, the actors in a destination that operate in harmony and cooperative, can increase the success of a destination.

In this study, the tourism clusters and strategic governance practices implemented within the cluster are addressed. Within this context, it is aimed to investigate the level of strategic governance practices in the marina managements, operating in the Muğla marine tourism cluster and make recommendations for increasing the level of strategic governance practices in this study.

The literatures of clustering, strategic governance and strategic governance in the cluster were extensively examined within the context of the study and an interview form was designed for the purpose of investigating the level of strategic governance practices within the industry. In this context, face to face interview was conducted with the senior managers of the six marinas operating in the area.

In consequence of the study, the participants expressed that there is not enough coordination and a common strategy and vision among the actors; that they are partly involved in decision-making processes; that there are contradictions between the regulations concerning the industry. It is possible to state that there is no strategic governance in the industry in accordance with the participants' opinions. It is suggested that a cooperative platform in which all actors in the industry (public institutions, private sector and NGO) should be put in place perform in line with a common vision in order to increase the level of governance. In conclusion, it is possible to say that the proposed cooperative platform will increase the level of strategic governance in the industry.

**Keywords:** Marine tourism, Marina Management, Clustering, Marine tourism cluster, Strategic governance, Muğla

## GİRİŞ

Deniz üzerinde gerçekleştirilen seyahatlerin, diğerk bir ifadeyle deniz ulaşımının, tarihi insanlık tarihi kadar eskilere dayanmaktadır. Denizler, ilk olarak yiyecek ihtiyacının karşılanması amacıyla ahşaptan yapılmış ilkel sallarla başka yerleşim yerlerine gerçekleştirilen yolculuklara ev sahipliği yapmıştır. İlerleyen yıllarda ilkel sallara göre daha geniş ve uzun mesafelere ulaşma imkânı veren yine ahşaptan imal edilen tekneler/gemiler yapılmasıyla birlikte denizler, yiyecek ihtiyacının karşılanması yanı sıra başlıca ulaşım yolu olarak tercih edilmeye başlamıştır. Teknolojinin gelişimiyle birlikte gemiler farklı hammaddelerden imal edilmeye başlamış ve deniz ulaşımına olan talep giderek artmıştır. Ayrıca Yaman'a (2016) göre denizler güvenli ve düşük maliyetli olması nedeniyle ticari faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde de önemli bir paya sahip olmuş ve sanayi devriminin etkisinin artırılmasında stratejik bir kaynak olarak kullanılmıştır.

Deniz ulaşımına yönelik artan talep doğrultusunda sektörde faaliyet gösteren bazı girişimci işletmeler (Peninsular ve Oriental Navigation Company, Thomas Cook vb.), bazı destinasyonların (Gibraltar, Malta, Atina, Loughborough vb.) ziyaret edilmesini kapsayan küçük çaplı turlar düzenlemeye başlamıştır. Söz konusu turları, günümüz deniz turizminin ilkel şekli olarak ifade etmek mümkündür (Orams, 2002; Gökgöz, 2010). İlerleyen yıllarda, hava yolu ulaşımında yaşanan gelişmeler doğrultusunda bireylerin ulaşım tercihi olarak uçakları tercih etmesiyle birlikte deniz ulaşımına olan talep giderek azalmıştır. Bu dönemde, sektörde faaliyet gösteren işletmeler, deniz ulaşımı alanındaki hizmetlerini kısmen sonlandırmış ve yeni bir girişimle deniz üzerinde gerçekleştirilen seyahatleri rekreasyonel bir temele oturtmaya çalışmıştır. Bu kapsamda, çeşitli destinasyonları kapsayan turlarda gemilerde lüks hizmet sunumları gerçekleştirilmeye başlanmış, deniz üzerindeki seyahatler boyunca çeşitli eğlence hizmetleri sunulmaya başlamıştır. Bu girişimler sayesinde, 2005 yılında dünya deniz turizmi sektörünün toplam hacminin 174 milyar € olduğu bu oranın toplam turizm harcamalarının %10.5'ini oluşturduğu tahmin edilen (Diakomihalis, 2007: 421) ve talebin giderek arttığı deniz turizminin temelleri atılmıştır.

Deniz turizmi kısaca, bireylerin geçici ve kısa dönemli olarak, sürekli yaşadıkları yerler dışına dinlenmek ve eğlenmek amacıyla deniz ulaşımı çerçevesinde seyahat etmeleri olarak tanımlanabilir (Orams, 2002; Murphy ve Norris, 2005; Lii, 2010). Deniz odak noktası olduğu faaliyetlerin tümünün deniz turizmi kapsamına girdiğini söylemek mümkündür. Kruvaziyer turizmi, yat turizmi, günübirlik tekne turları, mavi yolculuk, balıkçılık, sualtında ve su üstünde gerçekleştirilen rekreasyonel faaliyetler deniz turizmi kapsamında sunulan hizmetleri oluşturmaktadır. Deniz turizmi ayrıca, sahilde yüzme, güneşlenme vb. kıyı turizmi kapsamında

gerçekleştirilen turizm faaliyetlerini de kapsamaktadır. Dolayısıyla Hall ve Page (2006) deniz turizminin, kıyı turizmiyle yakından ilgili olduğunu ifade ederken; Miller (1993), kıyı turizmi faaliyetleri sayesinde gelişen kıyı kesimlerinin, deniz turizmi faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi konusunda oldukça yardımcı olduğunu belirtmektedir.

Son dönemlerde bireyler, özel ilgi turizmi kapsamında, farklı turizm deneyimleri yaşayabilmek için çeşitli turizm türlerine ilgi göstermeye başlamıştır. Post-modern paradigmanın turizm sektörünü de etkilemeye başlamasıyla turist deneyimleri; bireylerin günlük hayat deneyimleriyle benzeşmekte, belirli sınıflandırmaların ötesinde çeşitlenmekte ve ayırt edici özellikleri öznelenmektedir (Aşan ve Akoğlan-Kozak, 2015: 266). Post-modern paradigmanın söz konusu etkileriyle birlikte bireylerin değişen tercihleri, deniz turizminin hızla gelişmesine ve sektörde sunulan hizmetlere olan talebin giderek artmasına ve böylelikle büyüme trendini sürdürmesine katkı sağlamıştır. Ayrıca deniz turizmi kapsamında gerçekleştirilen rekreasyonel faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde kullanılan ekipmanlarla ilgili teknolojide ve ulaşım teknolojilerinde yaşanan ilerlemeler, denizleri, rekreatif faaliyetler bağlamında, farklı gelir gruplarında yer alan bireyler için daha ulaşılabilir bir hale getirmiştir. Davis ve Tisdell (1995) yaşanan teknolojik gelişmelerin deniz parklarını, mercan resiflerini vb. dalgıçlar için ulaşılması daha kolay yerler haline getirdiğini ve bu durumun deniz turizmi sektörünün büyümesine katkı sağladığını belirtmektedir. Dünya genelinde deniz turizmi hareketlerine katılan birey sayısı kesin olarak bilinmemesine rağmen, her yıl milyonlarca turist sektöründe sunulan hizmetlerden yararlandığı tahmin edilmektedir (Harriot, 2002; Douglas-Westwood, 2005; Diakomihalis, 2007; Lii, 2010). Bu bakımdan deniz turizmi faaliyetlerinin oldukça rekabetçi bir ortamda sürdürüldüğünü ifade etmek mümkündür.

Son yıllarda rekabet edebilme yeteneğinin kazanılması, bu sayede rekabetçi bir pozisyon alınması ve bu durumun sürdürülebilir bir hale getirebilmesi adına çok sayıda yönteme başvurulmaktadır. Söz konusu yöntemlerden bir tanesi de kümelenmedir. Porter (1998, 2008) kümelenme olgusunu, birbirleriyle rekabet içinde olan ve aynı zamanda işbirliği yapan belirli alanlardaki birbirleriyle bağlantılı işletmelerin, alanında uzmanlaşmış tedarikçilerin, hizmet sağlayıcı işletmelerin, faaliyet gösterilen sektörle ilgili diğer işletmelerin ve kuruluşların (üniversiteler, ticari kurumlar vb.) coğrafi yoğunlaşmaları olarak tanımlamaktadır. Porter tarafından ortaya atılan kümelenme olgusu, farklı yazarlardan tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Örneğin bazı araştırmacılar yaptıkları tanımlarda işletmelerin coğrafi yakınlıklarına vurgu yaparken (Enright, 1996; Humprey ve Schmitz, 1996); bazı araştırmacılar işletmelerin aynı sektörde ya da benzer sektörlerde faaliyet göstermesi gerektiğini belirtirken (Swann ve Prevezer, 1996; Swann vd., 1998; Crouch vd., 2001; Porter, 1998, 2008); bazı araştırmacılar da işletmeler arasındaki ilişkilerin ve ağ yapılarının önemine

vurgu yapmaktadır (Rosenfeld, 1997; Simmie, 2004; Roelandt ve Hertag, 1999). Dolayısıyla genel bir özelliğe sahip olan kümelenme olgusu, sanayileşmiş bölgelerin çeşitleri ve derecelerinin açıklanmasında bir çeşit şemsiye kavram olarak kullanılmaktadır (Martin ve Sunley, 2003).

Krugman (1998), işletmelerin coğrafi olarak belirli bir alanda yoğunlaşmalarının, işletmelerin yerel pazara erişimlerini kolaylaştırdığını ve taşıma maliyetlerini düşürdüğünü ifade etmektedir. Erkek ve Öselmiş (2011) kümelenme ile birlikte gelişen teknolojik ortaklıklar, oluşturulan uzmanlaşmış iş gücü havuzu, işletmeler arasında geliştirilen işbirlikleri sayesinde, küme içinde faaliyet gösteren işletmelerin geliştiğini ve pazar paylarının arttığını savunmaktadır. Dolayısıyla, sağlamış olduğu faydalar nedeniyle, ulusal ve uluslararası düzeyde rekabetçi bir pozisyon elde etmek, yerel ve bölgesel kalkınmanın gerçekleştirilmesinde başvurulan stratejik araçların başında kümelenme gelmektedir. Kümelenme sayesinde işletmeler, düşük maliyetli girdiye, uzlaşmış tedarikçilere, ihtiyaç duyulan nitelikli işgücüne ve yeni teknolojilere kolaylıkla ulaşma imkânına sahip olmakta; bu sayede daha verimli ve daha etkin bir şekilde faaliyet gösterebilmektedir. Yerel ve bölgesel kalkınmada önemli bir stratejik araç olması, iş yapma maliyetlerini düşürmesi, ilgili sektörün işlem etkinliğini, elde edilen geliri ve istihdamı artırması kümelerden elde edilen faydalardan bir kaçıdır (Bayram, 2010: 74).

Günümüzde deniz turizmi sektöründe ulaşım, haberleşme ve rekreasyonel faaliyetlerin yerine getirilmesinde faydalanılan ekipmanlardaki teknolojik gelişmelerin sektördeki rekabet ortamını yükselttiği ifade edilebilir. Böyle bir çevrede faaliyet gösteren deniz turizmi sektörüne rekabet etme yeteneği kazanmasına katkı sağlayan kümelerin yanı sıra sektörün ihtiyaçlarına cevap verebilecek bir yönetim anlayışıyla yönetilmesi gerekmektedir. Sektörün ihtiyaçlarına yanıt veren bir yönetim anlayışla yönetilen sektörlerin daha rekabetçi oldukları ve daha verimli faaliyet gösterdikleri ileri sürülebilir. Günümüzde, çok sayıda aktörün bir arada faaliyet gösterdiği sektörlerde başvurulan yönetim tekniklerinden birisi stratejik yönetiştir. Stratejik yönetiştir, farklı menfaatleri olan çeşitli toplumsal ve ekonomik grupların çabasıyla hareketlendirilen, aynı zamanda sürdürülebilir bir kalkınma yönelimi ve sosyal arayışla politikanın, siyasetin ve idarenin oluşturulması ve uygulanmasının dinamik bir süreci olarak ifade edilebilmektedir (Potucek vd., 2004). Bir başka ifadeyle stratejik yönetiştir, ülkelerin ortaya koydukları genel stratejinin uygulanmasına katkı sağlayacak sektörel ve bölgesel alanların yeniden yapılandırılarak, genel stratejinin uygulanmasının geliştirilmesidir.

Zengin tarihi, kültürü ve doğal güzellikleriyle dünya turizm sektöründe en fazla tercih edilen destinasyonlar arasında bulunan Türkiye; uzun sahil şeridi, uygun iklim koşulları ve coğrafi yapısı, kaliteli turizm altyapısı sayesinde deniz turizmi kapsamında hizmet sunumu gerçekleştirme imkanına ve potansiyeline sahiptir (Alkan vd., 2015). Ülkede turizm

sektöründen elde edilen gelirin %20'sinin deniz turizmi faaliyetlerinden sağlandığı ve ülkeye gelen turistlerin %90'ının deniz turizmi faaliyetlerine katılma amacıyla geldikleri belirtilmektedir (Kozak vd., 2015).

Türkiye'de deniz turizmi faaliyetleri genellikle Ege kıyılarında yoğunlaştığı ifade edilebilir. Coğrafi ve doğal yapısı bölgeyi deniz turizmi kapsamında çok elverişli bir konuma getirmektedir. Ülkede hizmet veren 53 yat limanının 28'i Ege kıyılarında bulunmakta (DTO, 2018) ve bu yat limanlarında her yıl çok sayıda turiste hizmet verilmektedir. Ancak, Akdeniz çanağında hizmet veren yat limanlarının, deniz turizminde söz sahibi olan Yunanistan, Hırvatistan, İtalya vb. güçlü destinasyonlarının da Akdeniz çanağında hizmet vermesi nedeniyle sert bir rekabet ortamında faaliyet gösterdiği ileri sürülebilir. Söz konusu çevrede işletmelerin, rekabet edebilme yeteneği kazanmasının önemi ortaya çıkmaktadır. Bölgede deniz turizmi açısından ekonomik bir yığınının bulunduğundan söz etmek mümkündür. Kümelenme öncesi bir aşama olan ekonomik yığınlar, herhangi bir sektörde faaliyet gösteren ve bu alanda uzmanlık kazanmış olan işletmelerin, sektörde faaliyet gösteren diğer işletme ve kurumlarla (kamu kurumları, sivil toplum kuruluşları, üniversiteler gibi) bir araya gelmesiyle ortaya çıkan coğrafi yoğunlaşmalar olarak ifade edilmektedir (T.C. Ekonomi Bakanlığı, 2018). Bu bağlamda, bölgedeki ekonomik yığın içerisinde faaliyet gösteren işletmelerin bir araya gelerek ortak hareket etmeleri ve bu sayede rekabetçilik düzeylerini artırmalarının olası olduğunu söylemek mümkündür. Diğer bir ifadeyle sektör kümelenmesi sayesinde rekabet avantajı kazanabilecekleri söylenebilir. Deniz turizminde kümelenmeyle birlikte sahip olunan kaynakların daha verimli kullanılması, yeni faaliyet alanlarının geliştirilmesi, nitelikli işgücünün yetiştirilmesi kolaylaşmakta; dolayısıyla sürdürülebilir bir yerel ve bölgesel kalkınmanın gerçekleştirilmesine imkân tanınmaktadır (Bayram, 2010: 74).

Türkiye deniz turizmi sektörün rekabet etme yeteneğinin geliştirilmesi açısından sektörle bağlantılı olan her bir kamu kurumu, özel sektör kurumları ve sivil toplum kuruluşlarının işbirliği halinde hareket ederek sektörle ilgili her birinin üzerine düşen sorumlulukları yerine getirmesi gerekmektedir. Başka bir ifadeyle deniz turizmi sektörünün gelişimine katkı sağlayabilecek ve sektörün ihtiyaçlarına cevap verebilecek olan bir yönetim anlayışının benimsenmesi gerekmektedir. Dolayısıyla, deniz turizmi sektörünün ülkelerin kalkınma faaliyetlerine daha etkin katkı sağlayabilmesi için sektörü ilgilendiren politikaların belirlenmesi sürecinde yerel yönetimlerin daha aktif bir şekilde rol almasına ve küçük işletmelerinin daha fazla desteklenmesine bağlı olduğu ifade edilebilir (Roney, 2011: 81). Bu bağlamda stratejik yönetim anlayışının, söz konusu faaliyetlerin gerçekleştirilmesine cevap verebileceği, yerel ve bölgesel kalkınmanın ve bu sayede ekonomik kalkınmanın gerçekleşmesine katkı sağlayabileceği ifade edilebilir.



Bu bilgiler ışığında çalışmanın temel amacı çok sayıda aktörün yer aldığı sektörlerde başvurulması halinde çeşitli faydalar sağlayacağı düşünülen yönetim tekniklerinden stratejik yönetim olgusunun deniz turizmi kümesi bağlamında marina işletmeleri arasındaki seviyesinin incelenmesidir. Bu kapsamda, deniz turizmi, yönetim ve stratejik yönetim, kümelenme ve kümelerde yönetim yazını kapsamlı bir şekilde incelenmiştir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### DENİZ TURİZMİ KAVRAMI VE KAPSAMI, DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE DENİZ TURİZMİNİN YERİ

#### 1.1. Deniz Turizmi Kavramı ve Kapsamı

Doğa temelli turizm faaliyetlerinin en önemli bileşenlerinden birisi olan deniz turizmi (Zell, 2003) kavramının tanımlanması oldukça güçtür. Kavramın tanımlanmasında yaşanan güçlüğü genel olarak turizm kavramının kesin bir tanımının olmamasıyla alakalı olduğu söylenebilir. Medlik (2012) turizm kavramını, bireylerin eğlenme ve dinlenme amaçlı ikamet ettikleri yerlerin dışına gerçekleştirdikleri seyahatler ve o yerlerde geçici süreyle yaptıkları konaklama faaliyetleri şeklinde tanımlarken; Hall (1990) bireylerin geçici ve kısa dönemli olarak, sürekli yaşadıkları yerler dışına dinlenmek ve eğlenmek amacıyla seyahat etmeleri olarak tanımlamaktadır. Yapılan tanımlar göz önünde bulundurulduğunda, tüm turizm faaliyetlerinin bir seyahat hareketini kapsamadığını, buna karşın tüm seyahat hareketlerinin de turizm faaliyetlerini kapsamına girmediğini ifade etmek mümkündür (Medlik, 2012: 165).

Turizm kavramındaki belirsizliğe rağmen, deniz turizminin tanımı ve kapsamı çok sayıda araştırmacı tarafından yapılmıştır (Abdul Rahman vd., 1995; McKegg vd., 1998; Orams, 2002; Nulty vd., 2007; Yüksek, 2012; Harman ve Çoban, 2016). Abdul Rahman vd. (1995) deniz turizmini, turizm kavramının tanımını genişleterek, bireylerin geçici ve kısa dönemli olarak, sürekli yaşadıkları yerler dışına dinlenmek ve eğlenmek amacıyla deniz ulaşımını kullanarak seyahat etmeleri olarak tanımlamış ve ayrıca deniz turizminin, deniz ve kıyı taşımacılığını, otelleri ve restoranları, adaları ve sahil beldelerini, su sporlarını ve rekreasyonel faaliyetleri kapsadığını ifade etmiştir. Orams (2002) deniz turizmini, bireylerin sürekli yaşadıkları yerlerden denizin odak noktası olduğu, rekreasyonel faaliyetlerin gerçekleştirildiği yerlere yaptıkları seyahatlerin tümü olarak tanımlamaktadır. McKegg vd. (1998) deniz turizmini, dalış, balık avlama, deniz memelilerini ve su kuşlarını izleme, tur gezileri gibi amaçlarla doğal alanlara gerçekleştirilen seyahatleri kapsayan ticari faaliyetler olarak tanımlamıştır. Nulty vd. (2007) deniz turizmini, bireylerin denize ve deniz kıyılarına gerçekleştirdikleri, denizin odak noktası olduğu, rekreasyonel faaliyetlere doğrudan ve dolaylı olarak katıldıkları seyahat hareketleri olarak tanımlamıştır. Harman ve Çoban, (2016: 4), deniz turizmini, bireylerin sürekli yaşadıkları yerler dışına, denizin temel odak noktası olduğu rekreasyonel faaliyetlere doğrudan veya dolaylı olarak dâhil olmak üzere gerçekleştirdikleri seyahat hareketlerinden doğan ilişkiler bütünü olarak tanımlamıştır. Yüksek (2012) ise kavramın daha kapsamlı olacak şekilde kruvaziyer turizmini, yat turizmini ve yat limanı

işletmeciliğini, günübirlik tekne gezilerini, sualtı ve su üstünde gerçekleştirilen rekreasyonel faaliyetleri kapsadığını belirtmekte ve dolayısıyla deniz turizmini, denizin temel alınarak gerçekleştirilen faaliyetlerin tümü olarak tanımlamaktadır.

Deniz turizmi kavramı hakkında yapılan tanımlarda, deniz turizmi kapsamında gerçekleştirilen faaliyetlere ilişkin farklı sınıflandırmalar yapılmış olsa da, faaliyetlerin çoğunlukla deniz sporları, deniz müzeleri ve plaj aktivitelerini kapsadığını söylemek mümkündür (Lii, 2010: 43). Dolayısıyla son yılların gelişen sektörleri arasında kabul edilen deniz turizmi, kıyı ve denizle ilgili olan tüm aktiviteleri kapsamaktadır. Bu bağlamda sektörün, deniz turizmi hareketlerine katılan bireylere geniş bir yelpazede aktif ve pasif rekreasyonel faaliyetlere katılma imkânı sunmaktadır (Mitchell, 2005).

Jennings (2003) deniz turizmi kapsamında gerçekleştirilen faaliyetleri, deniz esaslı turizm faaliyetleri olarak ele almakta ve göller, barajlar, kanallar, dereler, nehirler, suyolları, deniz kıyısı bölgeleri, okyanuslar ve denizle ilgili alanlarda gerçekleştirilen faaliyetleri deniz turizmi kapsamında değerlendirmektedir. Miller (1993) ve Hall ve Page (2006) deniz turizmi kapsamında gerçekleştirilen faaliyetlerin, kıyı turizmi kapsamında gerçekleştirilen faaliyetleri de kapsadığını belirtmektedir. Zell (2003) deniz turizminin, dört tekerlekli dalış, plaj kampçılığı, deniz kayağı, deniz yaban hayatını izleme, balık avlama gibi faaliyetlerin yanı sıra doğa ve kültür gezileri gibi aktiviteleri içerdiğini belirtmektedir. Dolayısıyla deniz turizmi kapsamında gerçekleştirilen faaliyetlerin hem deniz hem de kıyı esaslı faaliyetler olarak ele alınması gerekmektedir (Gladstone vd., 2013). Deniz turizmini oluşturan deniz ve kara esaslı faaliyetler Tablo 1.1’de sunulmuştur.

**Tablo 1.1 Deniz Turizmi Kapsamında Gerçekleştirilen Faaliyetler**

<i>Kıyı Esaslı Faaliyetler</i>	
Güneşlenme	Kıyı/ada kampı
Yüzme	Kıyıda offroad sürüşleri
Kıyıda şnorkelle yüzme ve tüplü dalış	Yaban hayatı gözleme
<i>Deniz Esaslı Faaliyetler</i>	
Yüzme	Yat gezisi, bot gezisi, kruvaziyer gezileri
Su sporları (rüzgâr sörfü, parasailing vb.)	Balık avlama
Tekneden şnorkelle yüzme ve tüplü dalış	Teknede ve dalışta yaban hayatı gözleme (yunuslar, su kuşları, kaplumbağalar, balinalar, köpekbaklıkları)

**Kaynak:** Gladstone vd., 2013: 378.

Ginty (2010) ise deniz turizmi kapsamında gerçekleştirilen faaliyetleri, “ücretsiz deniz turizmi faaliyetleri” ve “ücretli deniz turizmi faaliyetleri” olarak iki kategoriye ayırmıştır. Söz konusu faaliyetler Tablo 1.2’de sunulmuştur.

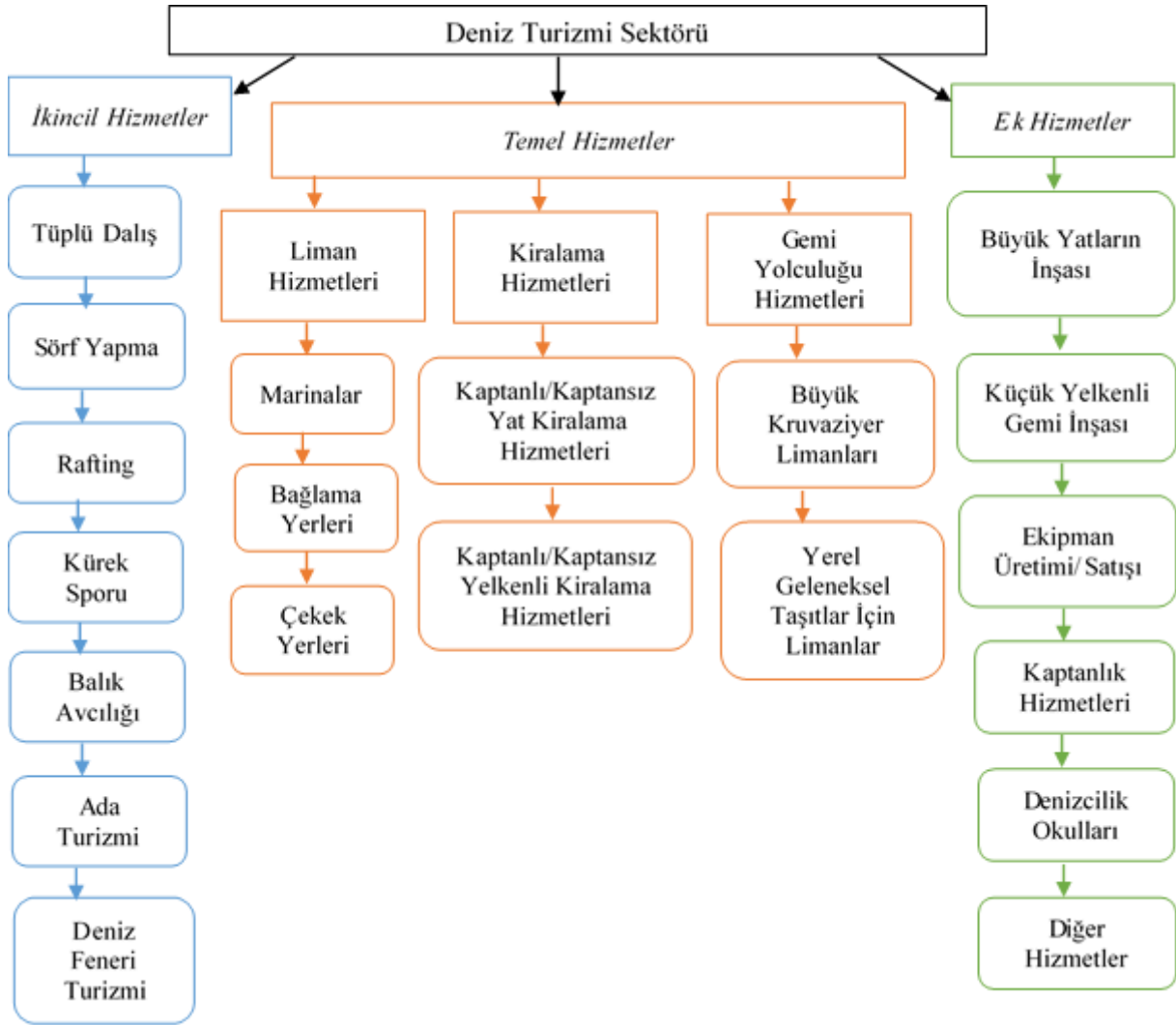
**Tablo 1.2 Ücretli ve Ücretsiz Deniz Turizmi Faaliyetleri**

<i>Ücretsiz Deniz Turizmi Faaliyetleri</i>	
Yüzme	Kıyı ve su yollarında yürüme/koşma/tırmanma
Deniz kenarına gerçekleştirilen rekreasyonel seyahatler	Kıyı kuş gözlemciliği
<i>Ücretli Deniz Turizmi Faaliyetleri</i>	
Deniz sporları	Deniz müzeleri ve akvaryum ziyaretleri
Eğlence kapsamındaki tekne gezileri	Yaban hayatı gözleme
Adalara yapılan tekne gezileri	Tüplü dalış
Yelken, kano, deniz kayağı, rüzgâr sörfü vb.	Su kayağı
Balık avcılığı	Kruvaziyer ve yolcu gemileri

**Kaynak:** Ginty, 2010: 59.

Ücretsiz deniz turizmi faaliyetleri, genellikle kıyı kesimlerinde ve kıyıya yakın su yollarında gerçekleştirilen ve faaliyeti gerçekleştiren bireye doğrudan bir maliyeti olmayan deniz esaslı faaliyetler olarak tanımlanabilmektedir. Ancak bu tür faaliyetlerin, katılan turistlere statülerine (yerel, ulusal ve uluslararası) bağlı olarak, dolaylı şekilde maliyeti olmaktadır. Ücretsiz deniz turizmi faaliyetlerine katılan turistler, yeme-içme, konaklama, yakıt ve diğer günlük ihtiyaçlarını karşılamak için harcamalar yapmaktadırlar. Diğer taraftan ücretli deniz turizmi faaliyetleri, herhangi bir deniz turizmi işletmesinden saatlik, günlük veya haftalık olarak satın alınan deniz esaslı faaliyetler olarak tanımlanabilmektedir. Ücretli deniz turizmi faaliyetlerine katılan bireylere, ihtiyaç duyacakları donanım sağlanmakta ve faaliyete ilişkin eğitim hizmeti verilmekte veya faaliyeti gerçekleştirmek için ihtiyaç duyulan gerekli lisanslar temin edilmektedir (Ginty, 2010: 59).

Hızlı gelişim gösteren ve küresel düzeyde yüksek gelirler elde edilen deniz turizmi sektörünün daha iyi anlaşılabilmesi ve gelişim hızının sağlıklı bir şekilde devam ettirilebilmesi için sektörde sunulan hizmetlerin detaylı bir sınıflandırılmasının yapılması gerekmektedir. Bu bağlamda deniz turizmi için yapılan tanımlar ve deniz turizmi kapsamında gerçekleştirilen faaliyetler için yapılan farklı kategoriler dikkate alındığında, deniz turizminin, denizde gerçekleştirilen faaliyetlerin güçlü bir yer tuttuğu, çok fonksiyonlu bir turizm faaliyeti olduğu görülmektedir. Buradan hareketle, Lukovic (2012) tarafından deniz turizmi sektöründe sunulan hizmetlerin sınıflandırılması Şekil 1.1'de sunulmuştur. Deniz turizmi kapsamında sunulan hizmetler göz önünde bulundurulduğunda, farklı turizm türlerinde sunulan hizmetlerin bir bileşeni olduğunu söylemek mümkündür.



Şekil 1.1 Deniz Turizmi Sektörü

Kaynak: Lukovic, 2012: 402.

Deniz turizmi kavramı hakkında farklı araştırmacılar tarafından farklı tanımlar yapılmıştır. Kavramla ilgili yapılan tanımlar göz önünde bulundurulduğunda denizin odak noktası olduğu faaliyetlere vurgu yapıldığı görülmektedir. Yapılan tanımlarda ayrıca deniz turizminin, kıyı turizmiyle yakından ilişki içerisinde olduğu da belirtilmektedir. Bu bakımdan deniz turizmi kapsamında sunulan hizmetler araştırmacılar tarafından farklı şekillerde sınıflandırılabilir. Ancak yapılan farklı sınıflandırmaların benzer faaliyetleri kapsadığını söylemek mümkündür.

## 1.2. Kıyı Turizmi ve Deniz Turizmi İlişkisi

Kıyı turizmi, deniz kıyısında gerçekleştirilen dinlenme ve eğlenme odaklı faaliyetleri kapsayan bir turizm türüdür (Miller ve Auyong, 1991: 77). Bu turizm türünde, deniz, güneş, sahiller, olağanüstü manzaralar, zengin biyolojik çeşitlilik (kuşlar, balinalar, mercanlar vs.), deniz ürünleri ve iyi ulaşım altyapısı temel alınarak iyi korunmuş plajlar, dalış merkezleri, tekne

gezileri, kuş gözlem turları, restoranlar veya tıbbi tesisler gibi çok çeşitli hizmetler geliştirilmiştir (Coastlearn, 2017).

Kıyı turizmi, sahil temelli turizm faaliyetlerini ve yüzme, güneşlenme, kıyı yürüyüşleri ve yaban hayatı gözleme gibi deniz kenarında olmanın sağlamış olduğu diğer rekreatif faaliyetleri kapsamaktadır (European Commission, 2017: 3). Kıyı turizmi kapsamında gerçekleştirilen bu tür faaliyetler, kıyıya yakın alanlarda hizmet veren konaklama işletmelerinin, yiyecek-içecek işletmelerinin ve aynı zamanda kıyı kesimlerindeki altyapının gelişmesini sağlamıştır (Miller ve Auyong, 1991: 77).

Kıyı turizmi destinasyonları turistik cazibe unsuru olarak çoğunlukla deniz, kum ve güneş üçlüsünü kullanmıştır (Wong, 1991: 1). Ancak bugünün turistleri, ziyaret ettikleri destinasyonlarda deniz, kum, güneş üçlüsünden fazlasını beklemektedir. Deniz sporları, kültür ve doğal çekicilikler gibi çok çeşitli eğlence faaliyetlerin ve deneyimleri talep etmektedirler (Coastlearn, 2017).

Hall ve Page (2006: 360) deniz turizminin, kıyı turizmiyle yakından ilgili olduğunu ancak kıyı turizminden farklı olarak dalış, balık avcılığı, yat gezileri, kruvaziyer gibi deniz temelli turizm faaliyetlerini de kapsadığını ifade etmektedir. Miller (1993: 183-184), kıyı turizmi faaliyetleri sayesinde gelişen kıyı kesimlerinin, deniz turizmi faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi konusunda oldukça yardımcı olduğunu ve deniz turizminin kıyı turizmiyle iç içe olmakla birlikte, deniz turizminin kıyı turizminden farklı olarak tekne gezintileri, kruvaziyer, balık avcılığı, şnorkelle yüzme ve dalma gibi faaliyetleri kapsadığını belirtmektedir. Söz konusu bu unsurlar, deniz turizmi faaliyetlerinin kavramsal arka planında deniz temelli birden fazla unsuru kapsamaları nedeniyle, deniz turizminin önemini ortaya koymaktadır (Moreno ve Amelung, 2009: 1141). Bu kapsamda turistler söz konusu beklenti ve ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla buldukları destinasyonlardaki, ağırlıklı olarak yelken sporlarını ve genellikle kıyıya yakın olarak yapılan deniz sporlarını, deniz yolculuklarını kapsayan deniz turizmi faaliyetlerine (European Commission, 2017: 3) katılabilmektedirler. Kısacası, turizm faaliyetleri açısından elverişli konumda olan kıyı kesimlerinin, deniz turizmi aracılığıyla bölgesel olarak kalkınması mümkündür. Bölgenin deniz turizmi açısından uygun olması durumunda, bölgesel kalkınma politikalarında tercih edilen stratejik sektörlerin başında turizm sektörünün gelmesi bu durumun başlıca örneğidir.

Deniz turizmi ile kıyı turizmi faaliyetleri ayrılmaz bir bütün olarak düşünülmelidir. Kıyı turizmi faaliyetlerine katılan bireyler, kıyıda gerçekleştirilen aktivitelerin yanı sıra deniz içerisinde gerçekleştirilen aktivitelerden de faydalanmaktadır. Örneğin, kıyı turizmi kapsamında hizmet veren bir konaklama işletmesinde konaklayan bireyler, tüplü dalış faaliyetine veya tekne gezisi faaliyetlerine katılabilmektedir. Deniz turizmine katılan bireyler,

her şeyden önce, kıyılarda bulunan konaklama tesislerinin, restoranların vs. sunmuş oldukları hizmetlerden faydalanmaktadırlar. Dolayısıyla ne deniz turizmini ne de kıyı turizmini birbirlerinden ayrı olarak ele almak mümkün değildir.

### **1.3. Deniz Turizminin Özellikleri**

Deniz turizmi, sahip olduğu özellikler ve katılımcılarına sağlamış olduğu rekreatif faaliyet olanakları nedeniyle turizm sektörünün bir türü ve ayrılmaz bir parçasıdır. Ancak deniz turizmi, bazı karakteristik özellikleri nedeniyle diğer turizm türlerinden ayrılmaktadır. Bu karakteristik özelliklerden ilki; deniz turizmi faaliyetleri, bireylerin sürekli yaşadıkları yer dışında ve bu yerlerde hayatta kalabilmek için bazı ekipmanlara (dalış için bot ve oksijen tüpü gibi) ihtiyaç duydukları doğal ortamlarda gerçekleşmektedir (Orams, 2002: 4; Cater ve Cater, 2007: 145). Deniz turizmini diğer turizm türlerinden ayıran unsurların başında aktivitelerin gerçekleştirilebilmesi için belirli bir ekipmana ihtiyaç duyulmasıdır. Bu bağlamda kitle turizmine katılan bireyler, destinasyondaki turizm faaliyetlerinin neredeyse tamamına doğrudan katılabilirken; deniz turizmine katılan bireyler ise, bazı deniz turizmi faaliyetlerini (örn. tüplü dalış) gerçekleştirebilmek için gerekli olan özel ekipmanları temin eder ve profesyonellerin kontrolünde söz konusu faaliyeti gerçekleştirir. Dolayısıyla gerekli ekipmanları temin edilmesi bireyler için ek maliyet unsurudur. Bu bakımdan deniz turizminin diğer turizm türlerine oranla daha maliyetli olduğu söylenebilir.

İkincisi; deniz turizmi, diğer turizm türlerine oranla daha hızlı bir büyüme hızına sahiptir (Orams, 2002: 4; Cater ve Cater, 2007: 156). Deniz turizmi sektöründe sunulan hizmetler göz önüne alındığında (Şekil 1.1), sektörün çok kapsamlı olduğu ve son yıllarda küresel turizm sektöründeki turist sayılarındaki artış, deniz turizminin hızlı bir gelişim göstermesini sağlamıştır. Deniz turizmini diğer turizm türleriyle yakın ilişki içinde bulunması dikkate alındığında söz konusu büyüme hızının gelecek yıllarda da devam edeceğini söylemek mümkündür. Öyle ki Dünya Turizm Örgütü (WTO), 2020 yılında dünya genelinde yaklaşık 1.6 milyar insanın turizm faaliyetlerine katılacağını ve turizm sektörünün her yıl ortalama %4'lük bir büyüme hızına sahip olacağını ileri sürmektedir.

Üçüncüsü; kimi deniz turizmi faaliyetlerinin, gerçekleştiği çevreye belirgin şekilde olumsuz etkileri bulunmaktadır (Orams, 2002: 4; Cater ve Cater, 2007: 156). Kimi faaliyetler, denizlerdeki canlı çeşitliliğini ve onların doğal yaşam alanlarını olumsuz şekilde etkilemektedir. Dikkatsiz bir şekilde ve amatör olarak yapılan dalış faaliyetleri, deniz gezilerinde kullanılan araçlardan sızan yakıtlar vb. durumlar, deniz turizminin olumsuz etkilerine verilebilecek örneklerden bazılarıdır. Söz konusu bu olumsuz etkiler, deniz turizmi faaliyetlerinin sürdürülebilir bir şekilde devam ettirilmesine engel teşkil etmektedir. Bu

durumun önüne geçmek amacıyla, gerçekleştirilecek olan faaliyetlerin denize ve çevreye olan olumsuz etkilerini asgari düzeye çekecek önlemler alınmalıdır.

Dördüncüsü; deniz turizmi, bazı yönetim zorluklarını ortaya çıkarmaktadır (Orams, 2002: 4). Sektörde faaliyet gösteren kimi aktörler var olan talebe cevap vermek adına kaynakları yoğun bir şekilde kullanırken, deniz kaynaklarından sorumlu kimi kurumlar da aktör arasındaki çatışmaları önlemeye, katılımcılar için riskleri azaltmaya ve doğal kaynaklara verilen zararı en aza indirmeye çalışmaktadır (Orams, 2002: 20). Deniz turizmiyle ilişkili farklı turizm türlerinin olması ve bu kapsamda sektörde çok sayıda aktörün faaliyet göstermesi, yönetim zorluklarının ortaya çıkmasına sebep olabilmektedir. Zira her bir aktör çoğunlukla kendi misyon, vizyon ve çıkarları doğrultusunda faaliyet göstermekte ve bu durum da sektörün yönetilmesini güçleştirmektedir. Bu sorunun önüne geçebilmek adına Cater ve Cater (2007) sektörün gelişimine etki eden ve bu durumdan etkilenen çeşitli düzeylerdeki paydaşları dikkate alan bütünsel bir bakış açısı benimsenmesi gerektiğini savunmaktadır.

Beşincisi; Speedie (2003) deniz turizmi kapsamında gerçekleştirilen birtakım faaliyetlerin, deniz ve hava koşullarına bağlı olarak gerçekleştirildiğini; kötü deniz ve hava koşullarının, söz konusu faaliyetlerin gerçekleştirilmesine engel teşkil edebileceğini belirtmektedir. Örneğin, deniz yaban hayatını gözleme faaliyetlerinde hava koşullarının kötü olması halinde deniz berraklığı kaybolabilmekte ve deniz canlılarını görmek zorlaşabilmektedir (Speedie, 2003: 208).

Altıncısı; deniz turizminde güvenlik konusu kıyı esaslı turizm faaliyetlerinden daha fazla önem arz etmektedir (Orams, 2002: 8). Deniz turizmi kapsamında yapılan aktivitelerin birçoğu yüksek risk içermektedir. Dolayısıyla bu aktivitelere katılan bireylerin güvenliklerine büyük önem verilmektedir. Tüplü dalış, şnorkelli dalış vb. aktivitelere katılabilmek için bireylerin eğitimlerden geçirilmesi, bazı sertifikaların istenmesi vs. uygulamalar, söz konusu aktivitelerin güvenli bir şekilde yapılması için alınan önlemlerden bazılarıdır.

Yedincisi; deniz turizmi kapsamında gerçekleştirilen yaban hayatını gözleme (yunuslar, balinalar vb.) faaliyetleri, gözlenecek olan deniz canlılarının sürekli hareket halinde olmaları nedeniyle, oldukça zor ve maliyetli bir aktivitedir (Birtles vd., 2002: 27).

Ve son olarak Orams (2002) deniz turizmi kapsamında sunulan ürün ve hizmetlerin, yüksek talep ve düşük arz ile şekillendiğini ileri sürmektedir. Arzın kıt ve talebin fazla olması, deniz turizmi kapsamında gerçekleştirilen rekreatif faaliyetlerin maliyetini yükseltmektedir (Orams, 2002: 95). Deniz turizmi, bireylerin ziyaret ettikleri destinasyonlarda yeni heyecan aramaları ve farklı deneyimler yaşamak istemeleri sonucu talebin yoğunlaştığı turizm türlerinden birisidir. Yoğun talebe rağmen, deniz turizmi hizmet veren organizasyonların ve bu



organizasyonların eğitimli personellerinin yetersiz olması vb. durumların sunulan hizmetlerin maliyetini artırdığı söylenebilir.

#### 1.4. Deniz Turizmi Tarihi

İnsanlık tarihinde önemli bir yere sahip olan ve gezegenin büyük bir kısmını oluşturan denizler üzerinde ilk yolculuğun nerede, ne zaman ve kim tarafından gerçekleştirildiği kesin olarak bilinmemesine rağmen (De Souza, 2002: 7), Kılıçhan ve İlhan (2014: 229) deniz üzerinde gemi veya teknelerle gerçekleştirilen seyahatlerin tarihinin M.Ö. 6000-5000 yıllarına dayandığını ifade etmektedir. Brasch (1995: 27), M.Ö. 4000’li yıllarda, Mısırlıların seyahat etmek için gemilerden yararlandıklarını; yelkenli gemilere sahip olan Çin ve Vikinglerin de çok uzun mesafeler seyahat edebildiklerini belirtmektedir. Bednarik (2014: 209) ise Endonezya’da yapılan arkeolojik kazılardan elde edilen bulgular neticesinde, teknelerle gerçekleştirilen yolculukların 900.000 yıl öncesine dayandığını ileri sürmektedir. Bu örneklerle birlikte, ilk insanların, yaşamlarını devam ettirebilmek için yenilebilir bitki ve hayvan bulabilmek için deniz seyahatleri gerçekleştirdikleri çıkarımını yapmak mümkündür (De Souza, 2002: 7). Yiyecek ihtiyaçlarını karşılamının yanı sıra bireylerin deniz alanlarında yaşamaları ve diğer deniz alanlarını ziyaret etme istekleri de deniz seyahatleri gerçekleştirmelerinde temel motivasyon kaynaklarından birisi olduğu söylenebilir. Dolayısıyla söz konusu amaçlarla yapılan seyahatlerin geçmişi, insanlık tarihi kadar eskiye dayanmaktadır (Orams, 2002: 11).

Denizlerin, insanoğlunun ihtiyaç duyduğu temel besin maddelerine ulaşmasında yardımcı olmasının yanı sıra Kocka’ya (2018) göre günümüzde yaygın bir şekilde uygulanan ekonomi modelinin de temellerinin atılmasına etki etmiştir. Buna göre merkantilizmin ilk örnekleri denizlerin ticari faaliyetler kapsamında kullanılmasıyla birlikte ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda Mezopotamya, Doğu Akdeniz, İpek Yolu ve Hint Okyanusundan geçen Doğu-Batı ticaret rotası gibi denizaşırı ticaret faaliyetlerinde merkantilizmin ilk örneklerine rastlanılmaktadır (Kocka, 2018: 36). Merkantilizmin temel mantığı, bir ülkenin sahip olduğu sermaye miktarını artırmak adına mevcut altın ve gümüş rezervini artırmaktır. Bunun en basit yolu ise ticari faaliyetler gerçekleştirmektir. Bu dönemde bir ülkenin siyasi gücünün ve zenginliğinin sahip olduğu değerli madenlerin miktarıyla doğru orantılı olduğu düşünülmektedir (Torun, 2003: 186). Bu bağlamda denizler, karaya oranla daha iyi harekât kabiliyeti ve ulaşım imkânı tanınması nedeniyle (Kocakenar, 2016) ticari faaliyetler açısından oldukça önemli hale gelmiştir. Dolayısıyla, bu dönemde ticari faaliyet hacmi yüksek olan ülkelerin zengin olduğu ve siyasi yönden oldukça güçlü oldukları ifade edilebilir.

Sanayi devrimi öncesi dönemde ulusların zenginleşebilmesi için ülkeye değerli madenlerin girebilmesinin yollarından birisi olarak denizaşırı ticari faaliyetlere başvurulmuş ve

ülke yönetimleri ticari hayata gözle görülür bir şekilde yön vermeye çalışmıştır. Bu dönemde örneğin, bir bürokrasi devleti olan Han Hanedanlığı (M.Ö. 206-M.S. 220), bağımsız tüccarların denizaşırı ticaret faaliyetleri yürütmesini teşvik etmeyi benimsemiştir. Roma imparatorluğu (M.Ö 1 yy-M.S. 5 yy) büyük kentlerde gündelik yaşamın ticarileşmesi ileri seviyelere ulaşmış, gıda ürünleri ve lüks tüketim mallarıyla yapılan denizaşırı ticaretin hacmi artmıştır. Song hanedanlığı (920-1279), tüccarlar, yönetimin ve onun yeni oluşturduğu büyük donanmanın yardımıyla başta güneydoğu Asya, Hindistan, Arap yarımadası, doğu Afrika ve hatta mısır kadar uzanan bir çizgide denizaşırı ticaret faaliyetlerini geliştirdiler (Kocka, 2018: 36-40).

Sanayi devriminin gerçekleşmesiyle ticari faaliyetlerin hacmi artmış, buna paralel olarak denizler daha da önemli hale gelmiştir. Devrimle birlikte özel girişimler sonucu çok sayıda fabrika faaliyete geçmiş ve merkantilizm yerini kapitalist ekonomi modeline bırakmıştır. Anılan ekonomik modelin gerektirdiği şekilde sermaye elde edebilmek için yoğun bir üretim faaliyeti gerçekleştirilmeye başlanmış ve bu durum ticari faaliyetlerin hacmini artırmıştır. Bu dönemde üretim faaliyetlerini gerçekleştiren yeni bir sınıf, işçi sınıfı, ortaya çıkmıştır.

Ekonomistler ve fabrika sahiplerinin toplumsal zenginliğin artması için işçi sınıfının çok çalışması gerektiği yönünde yoğun telkinlerde bulunması ve işçilerin de bu telkinlere kulak vermesi sonucunda toplumu oluşturan sosyal organizmayı sarsan aşırı üretim krizi baş göstermiştir. Aşırı üretimde bulunan işçi sınıfının tüketim konusunda isteksiz olması, varlıklı kesimin daha fazla tüketim yapmasına ve para harcayabilecekleri yeni alışkanlıklar kazanmasına önayak olmuştur (Lafargue, 2018: 18-25). Bu bağlamda denizlerin, varlıklı kesim açısından eğlenme-dinlenme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde başvurulan yeni bir alışkanlık haline geldiği ifade edilebilir. Orams (2002) temel ihtiyaçların giderilmesi ve ticari faaliyetlerin gerçekleştirilmesinin yanı sıra; yüzme, keşfetme, rahatlama ve sosyal etkinlikler gibi boş zaman değerlendirme faaliyetlerinin, binlerce yıldır, insanları denize ve kıyı alanlarına çeken temel çekicilik unsurları arasında yer aldığını savunmaktadır. Dolayısıyla, bireysel amaçlar, iş amaçları, siyasi amaçlar ve ayrıca eğlenme-dinlenme amaçlı kıyı kesimlere yapılan seyahatler insanlık tarihinde yerini almıştır (Orams, 2002: 11; Gökgöz, 2010: 36).

Yazılı kaynaklardan elde edilen bulgulara göre, günümüz tarihine kadar deniz araçlarının inşasında kullanılan en yaygın hammadde ahşaptır (De Souza, 2002: 9). Ahşap tekneler, genellikle, uzman zanaatkârlar tarafından üretilmekteydi (Orams, 2002: 16). Ahşabın yanı sıra deniz araçlarının yapımında yaygın bir şekilde hayvan derisinin de kullanıldığı belirtilmektedir (De Souza, 2002: 9). Bu yıllarda bir teknenin üretilmesi önemli miktarda zaman ve para gerektirdiği için sebebiyle tekneler rekreasyonel amaçlarla çoğunlukla zenginler tarafından kullanılmaktaydı (Orams, 2002: 16). Bununla birlikte, Lafargue (2018) işçi sınıfının

aşırı üretim faaliyetleri nedeniyle, üst sınıfların gelir düzeyinin oldukça yükseldiği ve buna bağlı olarak aşırı şekilde lüks malların tüketimine yöneldiğini ileri sürmektedir.

1950’li yıllardan sonra, deniz üzerinde kullanılan taşıtların hammaddesi daha dayanıklı malzemelerle ikame edilerek, teknolojinin de gelişimine bağlı olarak, tekne yapımında kullanılan ahşap yoğunluğu giderek azalmıştır (Eralp, 1983: 114). İlerleyen yıllarda teknelerin üretiminde fiberglas, alüminyum, ferroçimento, şişirilebilir tekneler ve polietilenin kullanılmaya başlanmıştır. Bu maddelerden yapılan tekneler; ahşap muadillerine göre seri üretim kolaylığı sağlaması, deniz seyahati için daha elverişli, daha güvenilir, daha uzun ömürlü olması ve daha az bakım gerektirmesi sebebiyle tercih edilmektedir (Orams, 2002: 17). Gemi inşasında farklı maddelerin kullanılmasının yanı sıra gemilerin özellikle hız bakımından gelişim göstermesi, büyük yolcu taşıma gemilerine olumlu etki etmiştir. Geçmişte, mercanlar ve adalar gibi çoğu denizaşırı cazibe unsurlarına, uzun ve rahat olmayan yolculuklar nedeniyle, ulaşılması oldukça zor iken, 1980’li yılların başında, 25-30 knot hızda seyir kapasitesine sahip yüksek hızlı katamaranların tanıtılmasıyla, çoğu denizaşırı bölge günlük geziler yapan turistler için ulaşılabilir hale gelmiştir (Orams, 2002: 17).

Kullanılan yakıt açısından düşünüldüğünde odun ve kömürden sonra akaryakıt ve nükleer enerjinin tercih edilmeye başlanmasına bağlı olarak gemilerin ebatları ve hacimleri genişlemiş, hızları artmış ve kullanım alanlarını çeşitlenmiştir. Bu sayede çeşitli boyutlarda, farklı hız limitlerine sahip ve farklı hacimlere sahip çok çeşitli deniz taşıtları ortaya çıkmıştır (Eralp, 1983: 114). Çeşitli deniz taşıtlarının ortaya çıkmasıyla birlikte, gemi sahiplerinin profili değişikliğe uğramış ve tekneler yalnızca zenginlerin ulaşabildiği bir ürün olmaktan çıkmıştır. Lafargue (2018) ise aşırı üretim sonucu üretilen ürün/hizmetlerin yeni tüketicilere sunulabilmesi ve üretimde makine kullanımının artmasıyla birlikte, eskiden yalnızca üst sınıfın ulaşabildiği ürün/hizmetlere daha alt sınıfların da ulaşabildiğini ileri sürmektedir. Sonuç olarak yaşanan bu gelişmeler sayesinde denizler, gittikçe artan sayıda insan için ulaşılabilir hale gelmektedir (Orams, 2002: 17).

Gemi yapımında yaşanan teknolojik gelişmeler, açık denizlerde yolcu taşımacılığının ihtiyaçlarına yanıt vermiştir. Ancak açık denizler üzerinde yapılan yolculukların haftalarca devam etmesi, yolcuların zamanının tamamını deniz üzerinde geçirmesi yeni ihtiyaçları ortaya çıkarmıştır. Bu doğrultuda gemilere, yolcuların konaklamalarına imkân veren bölümlerin yanı sıra, boş zamanlarını değerlendirebilecekleri aktiviteleri gerçekleştirmeleri için bölümler eklenmiştir. Bu durum, deniz üstündeki turizm faaliyetlerinin gelişmesine olanak tanımıştır. 1950’li yıllardan itibaren, ulaşım alanında havayolu araçlarına olan talebin giderek artmasıyla birlikte yolcu taşımacılığında denizyolunun öneminin giderek azalması; yolcu taşımak için tasarlanan gemilerin açık denizler yerine daha çok iç denizlerde (Akdeniz gibi) düzenlenen

seferlerde kullanılmasında etkili olmuştur. Söz konusu durum, deniz taşıtlarının fonksiyonunu değiştirmiş ve yalnızca yolcu taşımaktan ziyade turizm ihtiyaçlarını da karşılanması öncelikli hedef haline gelmiştir (Eralp, 1983: 117). Bu hedefler doğrultusunda zamanla gemiler yeniden dizayn edilmiş ve günümüzde yüzer oteller haline gelmiştir. Bu tür gemilerle gerçekleştirilen seferlerde golf, tiyatro, müzik vb. özel temalarla desteklenen yeni hizmetler sunulmaya başlanmıştır (Güzel, 2006: 19). Bu durum yeni bir turizm türü olarak deniz turizminin, özellikle kruvaziyer turizminin, ortaya çıkmasında etkili olmuştur. Deniz turizminin gelişimine etki eden önemli olayları ise kronolojik olarak şu şekilde özetlemek mümkündür (Eralp, 1983; Ward, 1999; Kester, 2002; Gökgöz, 2010; Kılıçhan ve Reyhan, 2014; Karuk ve Chala, 2015):

- Eğlence amaçlı gerçekleştirilen deniz seyahatlerinin 1822 yılında Peninsular ve Oriental Steam Navigation Company'nin kurulmasıyla başladığı düşünülmektedir. Şirket, Peninsular Steam Navigation Company ismiyle, İngiltere ve İber Yarımadası arasındaki güzergâhta nakliye hizmet vermekteydi. İlk sözleşmesini posta teslimi için 1837 yılında yapan şirket, 1840 yılında Gibrartar ve Malta üzerinden Mısır ve İskenderiye'ye posta hizmeti vermeye başlamıştır. Şirket ilk yolcu taşıma hizmetlerini ise 1844 yılında, Southampton'dan başlayan Gibraltar, Malta ve Atina gibi destinasyonlara gerçekleştirilen deniz turlarının reklamını yaparak tanıtmıştır. Daha sonra İskenderiye ve İstanbul gibi destinasyonlara yönelik tur gezilerini tanıtmıştır.

- 19. yy'ın son dönemlerinde Peninsular ve Oriental Steam Navigation Company, giderek büyüyen pazarın ihtiyaçlarını karşılayabilmek için daha geniş ve daha lüks gemileri devreye sokmuştur. Dönemin dikkat çeken gemileri arasında, 1880 yılında üretilen tamamen çelikten imal edilmiş bir üst yapıya sahip olan SS Ravenna ve 1889 yılında üretilen ilk elektrik ışıklarını kullanan SS Valetta bulunmaktadır.

- 1807 tarihinde buhar gücüyle çalışan ilk gemi Rober Fulton tarafından inşa edilmiş; 1829 yılında teknelerin yan taraflarında bulunan çarkların yerine ilk kez pervane kullanılmaya başlanmıştır.

- İlk yolcu gemisi olan, İki Sicilya Krallığının bayrağını taşıyan Francesco I 1831 yılında inşa edilmiş ve ilk gezisine 1833 yılında Napoli'den başlamıştır. Yolcu gemisinin bu ilk gezisine, Avrupa'nın dört bir tarafından asiller, yetkililer ve kraliyet mensupları katılmıştır. Gemi, üç aydan uzun bir süre zarfında Taormania, Katanya, Syracuse, Malta, Korfu, Patras, Delhi, Zante, Atina, İzmir ve İstanbul'u ziyaret etmiştir.

- 1838 yılında Bristol-New York arasındaki yolculuğunu 15 günde tamamlayan Great Western, okyanus aşırı olarak gerçekleştirilen seferde kullanılan ilk gemi olmuştur.

- Düzenli bir şekilde gerçekleştirilen ilk transatlantik vapur hattı, Samuel Conard tarafından kurulmuştur.

- 1841 yılında Thomas Cook tarafından ulaşım, yeme-içme gibi hizmetlerin dâhil olduğu, Leicester'dan Loughborough'taki bir gösteriye katılmak üzere 570 kişinin yer aldığı bir seyahat düzenlenmiştir.

- İnsanlar, P&O şirketi bünyesinde bulunan Ceylon adlı gemi ile seyahat edebilmek için ücret ödediler.

- İlk lüks yolcu gemisi ise 1900 yılında inşa edilen The Prinzessin Victoria Luise of Germany'dir. Deniz üzerinde yolcu taşımacılığı sektöründe yaşanan rekabetin bir sonucu olarak gemilerde, kaliteli yemekler, lüks kamaralar gibi lüks hizmetler sunulmaya başlanmıştır. 1906 yılına gelindiğinde, deniz üzerinde hizmet veren lüks yolcu gemilerinin sayısı yediye ulaşmıştır.

- 1960'lı yıllardan sonra modern anlamda deniz seyahatleri başlamıştır. 1960'lı yıllarda büyük yolcu jet uçaklarının ortaya çıkmasıyla birlikte, okyanus aşırı seyahat eden bireyler uçakları tercih etmeye başlamış ve yolcu gemisi trafiğinde bir düşüş yaşanmıştır. Eski yolcu gemilerinin yüksek yakıt tüketimi, sığ limanlara girmelerini engelleyen derin taslakları ve rahatlıktan ziyade daha fazla yolcu almak amacıyla tasarlanan kabinler gibi belirgin özellikleri, deniz yolculuğu için uygunsuz hale gelmelerine neden olmuştur.

- 1970'li yıllarda, günümüz modern kruvaziyer gemileri Kuzey Amerika ile Karayipler arasında hizmet vermeye başlamıştır.

- 1970 yılında, havayolu şirketleriyle anlaşmalar yapılarak yeni bir kruvaziyer türü olan “fly-cruise” oluşturulmuştur.

- Britanyalı nakliye şirketi Cunard Line tarafından gerçekleştirilen transatlantik geçişler haricindeki okyanus gemi hizmetleri 1986 yılında sonlandırılmıştır. Şirket, Queen Elizabeth 2 adlı gemisiyle lüks segmentte hizmet vererek, pazarın odak noktasını yolcu taşımacılığında eğlence amaçlı deniz seyahati faaliyetlerine kaydırılmasına öncülük etmiştir. İlerleyen yıllarda SS Norway ve SS France gemileri de benzer hizmetler sunmaya başlamıştır.

Kruvaziyer turizmi 1990'lı yıllarda, Birleşik Krallık, Asya, Pasifik ve Avrupa'nın tamamına yayılmış ve talebin yoğun olduğu bir olgu haline gelmiştir (Kester, 2002: 338). Kruvaziyer turizmi, gelişimini günümüzde de devam ettirmektedir. Daha büyük ve daha lüks gemilerin yanı sıra kaliteli ve lüks limanlar inşa edilmiş, yeni destinasyonlar keşfedilmiştir (Kılıçhan ve İlhan, 2014: 232). Büyük boyutlu ve geniş yolcu taşıma kapasiteli kruvaziyer gemilerinin yanı sıra deniz ile kara parçasının birleştiği çizgiye kadar yanaşabilen daha küçük boyutlu deniz araçları (tekneler, yatlar, guletler vs.) da kıyı turizminin gelişmesinde etkili olmuştur (Eralp, 1983: 118).

Deniz üzerinde gerçekleştirilen seyahat olgusunun tarihi çok eski yıllara dayanmaktadır. İnsanlık tarihinin ilk yıllarında yiyecek ihtiyacının karşılanması için deniz üzerinde

gerçekleştirilen seyahatler, zamanla bir yerden bir yere ulaşmak amacıyla kullanılmaya başlanmıştır. Bu yıllarda ahşaptan üretilen ve orta boyutlu gemilerle gerçekleştirilen deniz seyahatlerine talep giderek artmıştır. İlerleyen yıllarda yaşanan teknolojik gelişmeler sayesinde, özellikle buharla çalışan makinenin icat edilmesiyle, deniz üzerinde daha uzun mesafeler kat edilmeye başlanmıştır. 19. yy'ın ortalarında, büyük bir girişimcilik örneği sergileyen Thomas Cook, kruvaziyer turizminin ilk örneği olarak kabul edilen, belli bir rota dâhilinde yolcuların farklı destinasyonları görmelerine imkân veren bir tur organize etmiştir. Bu dönemlerde, farklı şirketlerin de deniz turizmi kapsamında turlar düzenlemeye başlamasıyla, denizde seyahat etme olgusunun, denizde turizm hareketlerine katılma olgusuna evrildiği söylenebilir. Bu dönemde, artan talebe bağlı olarak, gemilerin taşıma kapasiteleri de artmış ve hizmet verilen yolcu sayısı çoğalmıştır. 1960'lı yıllarda havayolu ulaşımının gelişmesiyle birlikte deniz ulaşımına olan ilgi düşmüş hatta bitme noktasına gelmiştir. 1980'li yılların sonlarında, Cunard Line şirketi tarafından gösterilen başarılı bir diğer girişimcilik örneği, deniz üzerinde tam anlamıyla rekreatif amaçlarla seyahat etme olgusu ortaya çıkmasında etkili olmuştur. Rekreatif amaçlarla yapılan bu yolculuklarda, yolculara lüks hizmetler sunulmaya başlanmış, yolculuk boyunca eğlenmeleri için gemi içerisinde farklı rekreatif faaliyetler gerçekleştirilmeye başlanmıştır. Bu sayede günümüzde gerçekleştirilen modern kruvaziyer turizminin temellerinin bu dönemde atıldığını söylemek mümkündür. İlerleyen yıllarda tekne yapım teknolojisinde gerçekleşen gelişmeler ve bireylerin refah düzeyinin artması sayesinde, tekne, yat vb. deniz aracı sahibi olmak kolaylaşmıştır. Bu küçük deniz araçlarının, kruvaziyer gemilerinin boyutları göz önüne alındığında, kıyı çizgisine yanaşmasının kolay olması kıyıda gerçekleşen rekreatif faaliyetlerin ortaya çıkmasında etkili olmuştur. Bu durum, deniz turizminin alt kollarını oluşturan turizm türlerinin oluşmasına katkıda bulunmuştur. Bu tür deniz araçlarıyla gelen bireyler kıyıya yanaşarak, yüzmeye, dalış yapma, su sporları gibi denizde gerçekleştirilen rekreatif faaliyetleri gerçekleştirebilmektedir. Diğer bir deyişle, deniz turizmi kapsamında sunulan hizmetlerin yelpazesi genişlemiştir.

### **1.5. Deniz Turizmi Sektörünün Ükelere Etkileri**

Deniz turizmi sektörünün hızlı gelişimi, bu hizmetleri sağlayan destinasyonlara bazı olumlu ve olumsuz etkileri bulunmaktadır. Bu etkiler, genel olarak turizm sektörünün destinasyonlara olan etkileriyle benzerlik göstermektedir. Cheong (2002: 258), deniz turizminin, özellikle gelişmekte olan ülkelere döviz girdisi sağlayarak, bu ülkelerin ödemeler dengesine olumlu yönde katkı sağladığını ifade etmektedir. CLIA (2004) tarafından yapılan bir araştırmada, deniz turizmine katılmayan bireylerin tatilleri sırasında yaptıkları kişi başı harcamanın 917 euro, deniz turizmi faaliyetlerine katılan bireylerin yapmış oldukları kişi başı

harcamanın ise 1.316 euro olduğu belirlenmiştir. Orams (2002: 22), Kuzey Hint Okyanusunda küçük bir ada ülkesi olan Şeyşel Adalarının döviz gelirinin yaklaşık %70'inin, Bermuda'da kamu gelirlerinin yaklaşık %40'ının deniz turizmi kapsamında sunulan hizmetlerden elde edildiğini belirtmektedir. Li (2010: 44-45), 2007 yılında ABD'nin balık avcılığı malzemeleri, dalış için gerekli olan malzemeler ve su sporları kapsamında yapılan harcamalardan yaklaşık 3 milyar dolar, aynı yıl Meksika'nın deniz turizmi faaliyetlerinden yaklaşık 9 milyar \$ kazanç sağladığını savunmaktadır. EBI (2016) günümüzde deniz turizmini oluşturan sektörlerden birisi olan bot turizmi sektörünün yıllık ortalama %6 büyüme hızına sahip olduğunu ve sektörden yaklaşık 20 milyar € kazanç elde edildiğini iddia etmektedir (EBI, 2016).

Deniz turizmi sektörü, bulunduğu bölgede yeni istihdam olanakları yaratmakta ve bölgesel işsizliğin azalmasını sağlamaktadır (Cheong, 2002: 258). Örneğin, 2005 yılında Florida'da deniz turizmi kapsamında istihdam edilen birey sayısı yaklaşık 220.000 (Kildow, 2008: 2), 2007 yılında Meksika'da deniz turizmi kapsamında istihdam edilen birey sayısı 620.000'dir (Lii, 2010: 45). 2012 yılında Avrupa'da 330.000 kişi kruvaziyer turizmi kapsamında istihdam edilmiştir (Papageorgiou, 2016: 45). Avrupa bot turizmi sektörü de günümüzde yaklaşık 280.000 kişiye istihdam olanağı sağlamaktadır (EBI, 2016). Sektörün yeni istihdam olanakları yaratmasının yanı sıra deniz turizmi faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi için gerekli olan altyapı yatırımları sayesinde, bölgeler gelişmekte ve bu altyapı yatırımlarından yerel halk da yararlanabilmektedir (Cheong, 2002: 258).

Deniz turizminin ülkelere olumlu etkilerinin yanı sıra olumsuz etkileri de bulunmaktadır. Sektörün ülkelere olan olumsuz etkileri de yine turizm sektörünün diğer türlerinin neden olduğu olumsuz etkilerle benzerlik göstermektedir. Bu olumsuz etkilerden ilki, deniz turizminden elde edilen gelirlerin tümünün, faaliyetin gerçekleştirildiği ülkede kalmaması riskidir. Sektöre büyük ölçekli yatırımlar yapan yabancı yatırımcılar, gerçekleştirmiş oldukları faaliyetlerden elde ettikleri gelirleri kendi ülkelerine gönderebilmektedir. Sektörden elde edilen gelirlerin ülke dışına çıkarılması yerel ekonomileri olumsuz yönde etkilemektedir (Cheong, 2002: 259).

Deniz turizminin ülkelere olan olumsuz etkilerinden bir diğeri, tüm turizm türlerinin yaratmış olduğu ciddi tehlikelerden birisi olan, çevresel tahribattır (Yunis, 2001: 3). Deniz turizmi faaliyetlerinin gerçekleştirilebilmesi için ihtiyaç duyulan, marinalar, konaklama işletmeleri, yiyecek-içecek işletmelerinin dahil olduğu altyapının inşa edilmesi bazen kıyı bölgelerinin doğal yapısını ve ekolojisini olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Moscardo vd., 2001: 213). Deniz turizmi hareketine katılan turistler mercan resiflerinin ve kıyı suları açısından bir baraj görevi gören, tropik bölgelerde görülen bir ağaç türü olan mangrovların yok olmasına neden olabilmektedir. Buna ek olarak, sahil erozyonları, gemi ve tekne motorlarında yaşanan

yakıt sızıntıları, dalcıların, şnorkelcilerin, bot çapalarının mercanlara ve su yosunlarına verdikleri fiziksel zararlar (Moscardo vd., 2001: 213), uygunsuz atıklar ve kanalizasyon atıkları, çevre tahribatına neden olan deniz turizmi faaliyetlerinin bir sonucudur (Yunis, 2001: 3).

Deniz turizminin çevre üzerindeki olumsuz etkileri Tablo 1.9'da özetlenmiştir. Bazı araştırmacılar, bu tür olumsuz etkilerin deniz turizmi faaliyetlerinin sürdürülmesi konusunda bir bilinç oluşturduğunu savunmaktadır. Russ vd. (2004) deniz turizmi kaynaklarının korunmasını ve geliştirilmesinin, sektörün gelişimine büyük katkı sağladığını ifade etmektedir. Orams (2002), deniz turizminin, faaliyetlerin sürdürülebilir bir şekilde devam etmesi ve kaynakların korunması konusunda destinasyonları bilinçli hareket edilmesi konusunda yönlendirdiğini savunmaktadır. Örneğin, Batı Avusturya'da bulunan ve popüler turist destinasyonlarından olan Monkey Mia, bu popülerliğini ve elde ettiği ekonomik kazançları yunuslara borçludur. Bu açıdan işletme hem popülerliğini korumak hem de ekonomik kazancını yitirmemek için yunusların doğal yaşamlarını korumak için büyük çaba sarf etmektedir (Orams, 2002: 67). Diedrich (2007), deniz turizmi faaliyetlerinin, dalgıç ve yüzücülerin olumsuz etkilerine maruz kalan mercan resiflerinin korunmasına yönelik bir farkındalık geliştirdiğini belirtmektedir.

**Tablo 1.3 Deniz Turizmi Faaliyetlerinin Çevre Üzerindeki Olumsuz Etkileri**

<i>Faaliyetler</i>	<i>Etki Eden Faktörler</i>	<i>Etkilenen Unsurlar</i>
Yüzme	Güneş yağı, sabun, şampuan vb.	Kıyı suları, sahiller, deniz canlıları
	Mercan Hasarları	Mercan resifi türleri
	Sualtı avcılığı	Balık türleri
Ekipmansız Dalış Faaliyetleri	Deniz üzerindeki oluşan tortular	Fotosentez imkânı, deniz canlıları
	Balıkları besleme	Balıklar ve deniz canlıları türleri
	Denizlere çöp atma	Deniz canlıları
	Gürültü	Kıyı suları, lagünler, nehir ağızları
Motorlu su sporları (motorlu boatlar, su kayağı, jet ski, parasailing)	Dalga, tortu ve titreşim oluşturma	Deniz canlıları (su kaplumbağaları, denizayıkları, balinalar)
	Pervanelerin mekanik etkileri	Kıyıları ve su altı bitki örtüsü
	Yakıt kirliliği	Denizler, sahiller, deniz canlıları ve sualtı bitki örtüsü
	Demir atma	Mercan resifleri, yılanbalığı otlakları
	Dalga, tortu ve titreşim oluşturma, pervane etkileri	Mercan resifleri, deniz canlıları
Balık ve istiridyeye avcılığı	Aşırı avlanma	Açık denizler, kıyı suları, lagünler, nehir ağızları, sahiller
	Kaçak kanalizasyon ve petrol atıkları	Açık denizler, deniz canlıları
Gemi ve tekne yolculukları	Demir atma (özellikle küçük tekneler)	Mercan resifleri, yılanbalığı otlakları

**Kaynak:** Honey ve Krantz, 2007: 21.

Deniz turizminin ülkelere olan bir diğer olumsuz etkisi, yerel kültür ve değerlerin göz ardı edilmesidir. Turizmin diğer türlerinde olduğu gibi deniz turizminde de, turist ile yerel halk çoğunlukla çatışma içerisindedir. Yerel halk ile turistler arasındaki dil engelleri ve yaşanan



kültür farklılıkları gibi durumlar söz konusu bu çatışmaya neden olmaktadır. Yerel halk, turistleri yerel kültür ve değerlere saygısı olmayan bireyler olarak görürken, turistler ise yerel halkın turistlere karşı dostane tavır takınmadıklarını düşünmekte ve ülkelerine gelen misafirlerin nasıl ağırlanacağını bilmemekle suçlamaktadırlar (Cheong, 2002: 259).

### **1.6. Dünya Turizm Sektöründe Deniz Turizminin Yeri**

Turizm sektörü, hızlı büyüme özelliğine sahip olan ve özellikle gelişmekte olan ülkelerin ekonomilerini, özellikle ödemeler dengesi bağlamında, destekleyen önemli sektörlerin başında gelmektedir. Edgell'e (1995) göre bu durumun iki temel sebebi bulunmaktadır. Birincisi, dünya genelinde gerçekleşmekte olan turizm hareketlerinin gelecek yıllarda da artarak devam edeceğinin öngörülmesidir. Bireylerin sosyoekonomik durumlarının, ekonomik refah düzeylerinin, değerlendirebilecekleri boş zamanlarının ve bilgi düzeylerinin artması, istek ve ihtiyaçlarının değişmesi gibi çeşitli unsurlar turizm sektörünün gelişim düzeyinin artmasını sağlamaktadır (Edgell, 1995: 21). İkincisi, iletişim ve ulaşım teknolojisinde yaşanan gelişmelerin turizm sektörüne sağladığı büyük faydalardır. İletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler, turizm destinasyonları ve destinasyonlarda gerçekleştirilen faaliyetler hakkında istenilen bilgiye kolayca ulaşılmasını; ulaşım teknolojilerinde yaşanan gelişmeler de turizm destinasyonlarına daha verimli ulaşım araçları kullanılarak ulaşılmasını sağlamaktadır. Bu sayede, istenilen turizm destinasyonuna doğrudan, daha hızlı ve daha ucuz ulaşılabilir (Basiron ve Laut, 1997: 6). Bu gelişmeler neticesinde turizm hareketlerine katılan birey sayısı artmakta ve dolayısıyla sektör hızlı gelişim göstermektedir (WTO, 2018). Sektörün hızlı gelişim göstermesinin, ülke ekonomilerine, istihdam olanağı yaratması, ödemeler dengesine katkı sağlaması gibi olumlu etkileri bulunmaktadır. Bu sebeple az gelişmiş ülkeler ve gelişmiş ülkelerin az gelişmiş bölgelerinde turizm sektörü, bölgesel kalkınmada önem verilen stratejik bir sektör olarak değerlendirilmektedir.

Gelişim potansiyeli devam eden turizm sektöründen fayda sağlayacak turizm bileşenlerinden birisi de deniz turizmidir (Edgell, 1995: 21). Deniz turizminin, diğer turizm türleriyle karşılaştırıldığında, daha hızla gelişen ve gelişim trendi devam eden bir sektör olduğu ifade edilmektedir (Papageorgiou, 2016: 45). Deniz turizmi özelinde, ulaşım teknolojilerinde (denizaltılar vb.) ve rekreasyonel faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde faydalanılan teknolojilerde (tüplü dalış vb.) meydana gelen gelişmeler, denizleri turistler için daha ulaşılabilir duruma getirmiştir. Örneğin; deniz parkları, mercan resifleri ve mercan alanları dalgıçlar için ulaşılması kolay yerler arasında bulunmaktadır. Bu durum, denizle ilgili olarak gerçekleştirilen faaliyetleri daha yaygın bir hale getirmiş ve böylece deniz turizmi sektörünün büyümesine katkı sağlamıştır (Davis ve Tisdell, 1995:37). Deniz turizminin hızla gelişmesine neden olan diğer sebepleri de

sörf, balina gözlemciliği, tüplü dalış gibi denizle ilgili rekreatif faaliyetlerin yaygınlaşması ve bazı belirgin bölgelerin deniz turizmi faaliyetleri için popüler hale gelmesi olarak söylemek mümkündür (Paker ve Vural, 2016: 158).

**Tablo 1.4 Yıllara Göre Deniz Turizminden Elde Edilen Gelirler (Milyon €)**

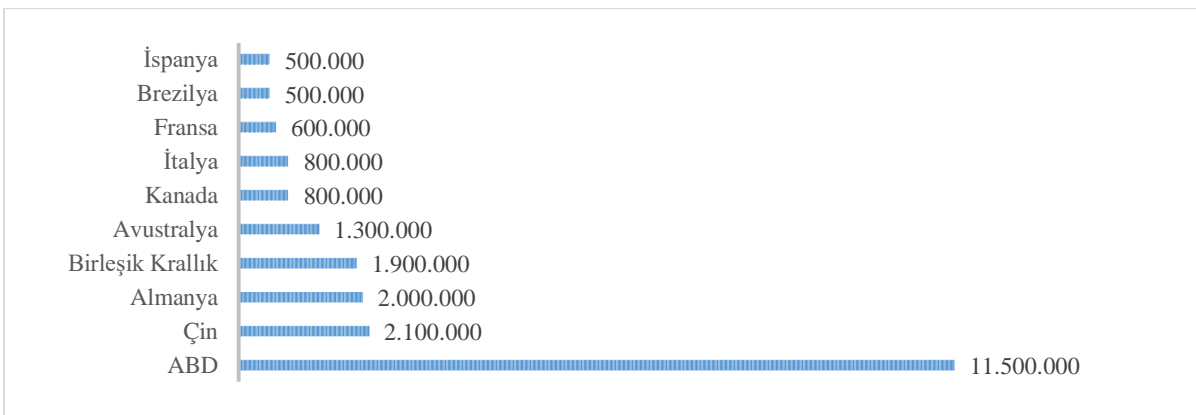
	1999-2003	2004	2005-2009
Avrupa Sektörü	328.302	71.812	392.695
Dünya Geneli	762.345	168.189	928.267

**Kaynak:** Douglas-Westwood, 2005: 69.

Dünyada deniz turizmi faaliyetlerine katılan bireylerin sayıları tam olarak bilinmemektedir. Bu sebeple sektörde gerçekleştirilen faaliyetler ve bu faaliyetler kapsamında yapılan harcamaların hacmi konusunda yeterli bilgi bulunmamaktadır (Diakomihalis, 2007: 421; Moreno ve Amelung, 2009: 1141). Ancak deniz turizmiyle ilgili bazı sektör ve bölgeler hakkında gerçekleştirilen araştırmalar, sektörle ilgili bazı bilgiler edinilmesine yardımcı olmaktadır (Moreno ve Amelung, 2009: 1141). Örneğin Harriot (2002: 12), Avusturya’da bulunan Great Barrier Reef deniz parkının gündüz saatlerinde 1.6 milyon turist, gece saatlerinde ise bir milyonun üzerinde turist tarafından ziyaret edildiğini ve deniz parkı sınırlarında bulunan konaklama tesislerinde dokuz milyondan fazla turistin gecelediğini ifade etmektedir. Li (2010: 44), 2006 yılında ABD’de 29,3 milyon kişinin bot gezilerine, 7.1 milyon kişinin kano sporlarına, 40.6 milyon kişinin balık avcılığı faaliyetlerine, 56.5 milyon kişinin yüzme faaliyetlerine ve 6.3 milyon kişinin su kayağı sporlarına olmak üzere toplamda 139.8 milyon kişinin deniz turizmi faaliyetlerine katıldığını belirtmektedir. Leeworthy ve Wiley’e (2001) göre, 2000 yılında 89 milyon Amerikalı deniz turizmi faaliyetlerine katılmıştır. Diakomihalis (2007: 421), 2005 yılında dünya deniz turizmi sektörünün toplam hacminin 174 milyar € olduğunu, bu oranın toplam turizm harcamalarının %10,5’ini oluşturduğunu belirtmektedir. Douglas-Westwood (2005) tarafından açıklanan raporda ise, deniz turizmi sektörünün toplam hacminin 168 milyar € olduğu ve bu oranın toplam turizm harcamalarının yaklaşık %11’ini oluşturduğu belirtilmiştir. Deniz turizmi, Avrupa Birliği ülkeleri için önemli turizm türlerinin başında gelmektedir. Avrupa Birliği’nde deniz turizmi sektörüne yönelik istatistiki verilere Avrupa Birliği Komisyonu’ndan ulaşmak mümkündür. Komisyon tarafından yayımlanan rapora göre, deniz turizmi kapsamında gerçekleştirilen faaliyetlerden elde edilen gelir, yıllık ortalama 183 milyar €’dur. Söz konusu bu gelir, Avrupa denizcilik ekonomisinin 1/3’ini oluşturmakta ve yaklaşık 3,2 milyon insana iş imkânı sağlamaktadır. Bu bağlamda, üye ülkelerin ekonomilerinin önemli bir bileşenini oluşturan deniz turizmi sektörünün, Avrupa genelinde 2020 yılına kadar ortalama %2-3 oranında büyümesi beklenmektedir (European Commission, 2016).

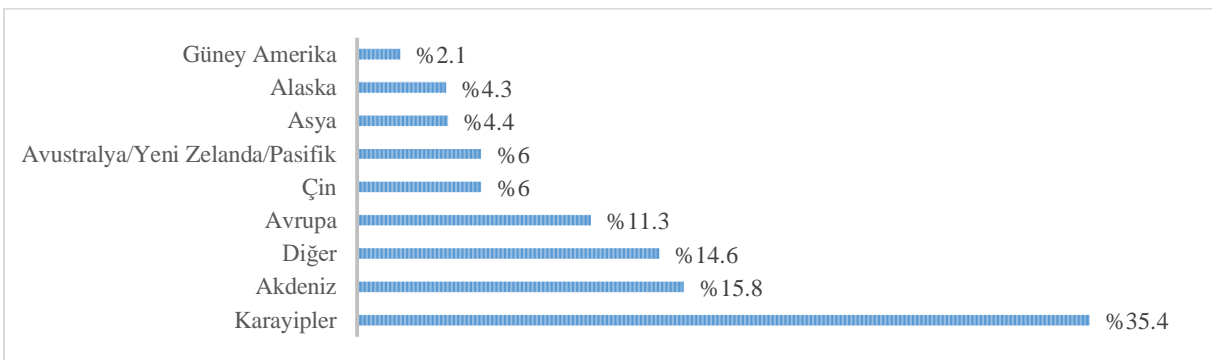
Dünya deniz turizmi sektöründe sunulan hizmetlerin başında kruvaziyer turizmi gelmektedir. Douglas-Westwood (2005), kruvaziyer turizmi sektöründen dünya genelinde 2004

yılında 12 milyon € gelir elde edildiğini ve sektörün 1999-2004 yılları arasında %56 büyüdüğünü ifade etmektedir. Kruvaziyer turizmi, geçen yıllarda büyük bir gelişim göstermiş ve dünya genelinde yıllık ortalama %7,4 büyüme oranı yakalamıştır. Kuzey Amerika kruvaziyer turizmi sektörü 1980-2007 yılları arasında ortalama %10-11 büyüme oranı yakalamıştır. Bu durum yıllık ortalama %9 büyüme oranı anlamına gelmektedir. Baum (1993), 1990'lı yıllardan itibaren deniz turizmi faaliyetlerine katılan bireylerin sayılarında artış olduğunu ve bu yıllarda kruvaziyer gemilerinin %85 doluluk oranıyla en yüksek doluluk oranına ulaştığını ifade etmektedir. Moreno ve Amelung (2009: 1141), ABD'de deniz turizmi kapsamında gerçekleştirilen yaban hayatı gözleme faaliyetlerinin gerçekleştirilebildiği şehir sayısının 1983 yılında 12 iken, bu sayının 1995 yılında 65'e yükseldiğini belirtmektedir.



**Şekil 1.2 2016 Yılında Kruvaziyer Turizmine Katılan Turistlerin Ülkelere Dağılımı**  
Kaynak: CLIA, 2018.

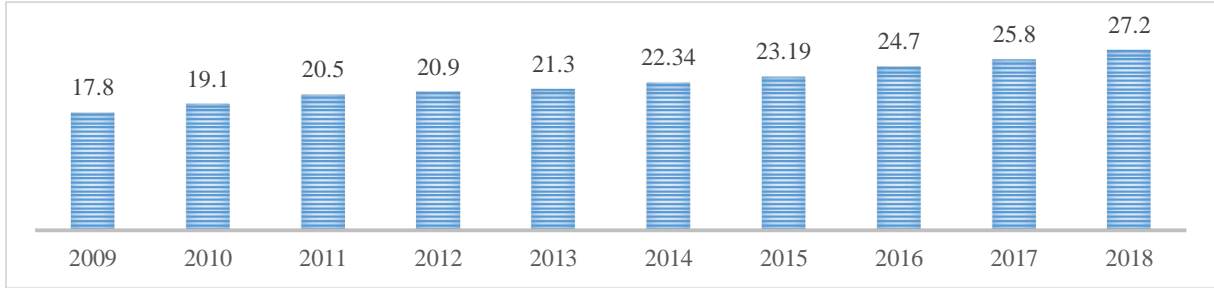
2016 yılında kruvaziyer turizmine talebin en fazla olduğu ülkeler ABD, Çin, Almanya, Birleşik Krallık ve Avustralya'dır (CLIA, 2018). Kruvaziyer turizmde gözde destinasyonlar ise Şekil 1.3'te sunulmuştur. Buna göre, 2017 yılında sektörde en fazla paya sahip olan destinasyonlar Karayipler ve Akdeniz'dir.



**Şekil 1.3 Kruvaziyer Turizmde Bölge Payları-2017**  
Kaynak: CLIA, 2018.

2003 yılında İrlanda'da bulunan limanlara deniz turizmi kapsamında 127 gemi demirlemiş ve bu gemilerle, 39.264'ü gemi mürettebatı olmak üzere, 116.195 turist gelmiştir (Ginty, 2010: 74). 2004 yılında Avrupa bölgesinde bulunan limanlar, 8.5 milyondan fazla turist

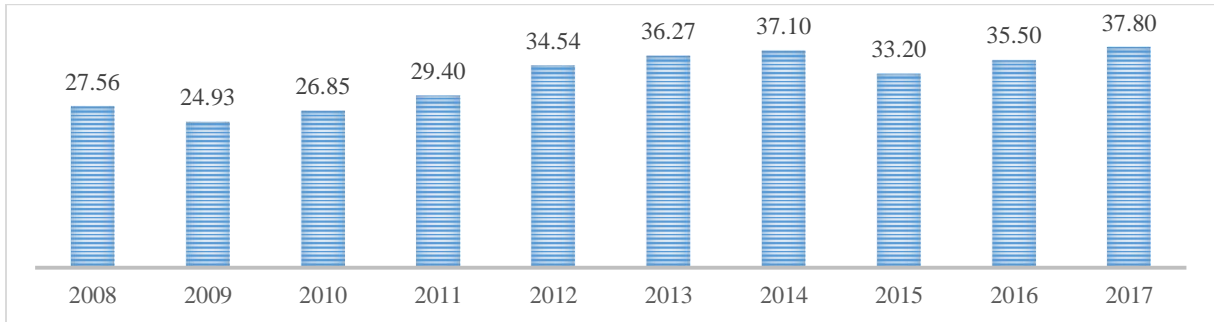
tarafından ziyaret edilmiştir (Douglas-Westwood, 2005: 75). Kanada’da bulunan limanlar, 2005 yılında 35.975 turist tarafından ziyaret edilirken, 2006 yılında ülkede bulunan liman sayısı artmasına rağmen, limanları ziyaret eden turist sayısı %5’lik bir düşüşle 34.262 olarak gerçekleşmiştir (Ginty, 2010: 74).



**Şekil 1.4 2007-2017 Yılları Arasında Kruvaziyer Turizmine Katılan Turist Sayıları (Milyon)**

**Kaynak:** Statista, 2016a; CLIA, 2018.

Kruvaziyer turizmine olan talep yıllar geçtikçe artmıştır. 2011 yılı itibariyle kruvaziyer turizmine katılan turist sayısı 2,5 kat artarak (Lukovic, 2012: 403) 20 milyona yaklaşmıştır. Avrupa’da bulunan limanlar, 2012 yılında 29,3 milyon turist tarafından ziyaret edilmiştir. Limanları ziyaret eden turist sayısı 2006 yılı ile karşılaştırıldığında, turist sayısında %75’lik bir artış olduğu görülmektedir. 2012 yılında limanları ziyaret eden turistlerden elde edilen gelir ise 15.5 milyar € olarak hesaplanmıştır (Papageorgiou, 2016: 45). 2013 yılında 20 milyondan fazla (Statista, 2016a), 2014 yılında da yaklaşık 22 milyon turist, kruvaziyer turizmine katılmıştır. Kruvaziyer turizmine katılan turistler yaklaşık 120 milyar \$ harcama yapmıştır (CLIA, 2017). 2017 yılında yaklaşık 26 milyon turist kruvaziyer turizmine katılırken; 2018 yılında yaklaşık 27 milyon turistin kruvaziyer turizmine katılması beklenmektedir (CLIA, 2018).



**Şekil 1.5 Yıllara Göre Kruvaziyer Turizminden Elde Edilen Gelirler (Milyar \$)**

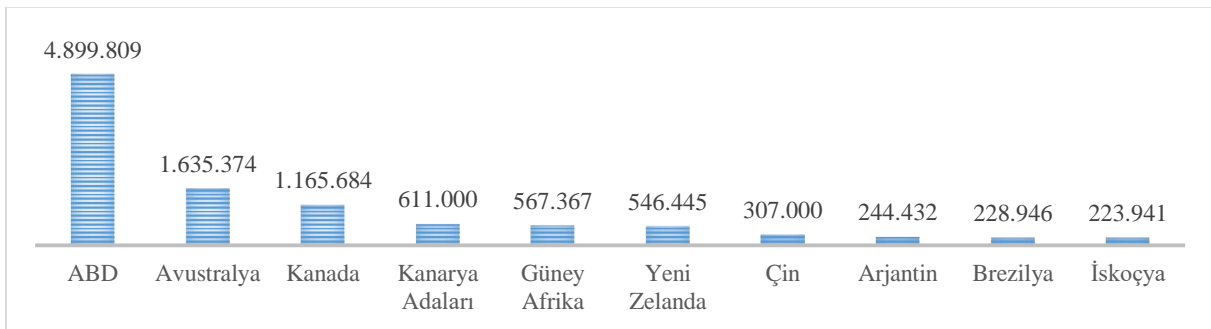
**Kaynak:** Statista, 2016b, 2018.

Kruvaziyer turizminden dünya genelinde elde edilen gelir 2008 yılında 27.56 milyar \$ olarak gerçekleşmiştir. 2009 yılında dünya genelinde yaşanan ekonomik sorunlar nedeniyle elde edilen gelir düşüş gösterse de takip eden yıllarda kademeli olarak yükselmiştir. 2017 yılında sektörden elde edilen gelir 40 milyar \$’a yaklaşmıştır (Statista, 2016b, 2018).

Kruvaziyer turizminin yanı sıra yaban hayatı gözleme faaliyetleri deniz turizmi kapsamında sunulan önemli hizmet alanlarından birisidir. Malcolm (2003) yaban hayatı

gözleme faaliyetlerden balina gözlemciliğinin, 1990'lı yıllardan itibaren hızlı bir ivme kazandığını ve dünya genelinde yaklaşık 90 ülkede ortalama 10 milyon kişinin balina gözlemciliği faaliyetlerine katıldığını savunmaktadır. Balina gözlemciliği sayesinde ülkelerin yıllık ortalama bir milyar \$ gelir elde ettiği varsayılmaktadır (Malcolm, 2003: 2). Uluslararası Hayvan Refahı Fonu (IFAW) (2009), 2008 yılında 119 ülkede yaklaşık 13 milyon kişinin, balina gözlemciliği faaliyetlerine katıldığını ve aynı yılda balina gözlemciliği faaliyetlerinden yaklaşık iki milyon \$ gelir elde edildiğini savunmaktadır. Dolayısıyla balina gözlemciliği faaliyetleri, bu hizmeti sağlayan destinasyonların ekonomilerine önemli bir katkı sağlamaktadır (IFAW, 2009: 23). Örneğin, Hint Okyanusunda yer alan bir ada ülkesi olan Şeyşeller'de (Kunt, 2014) balina gözlemciliği faaliyetlerinden, 14 aylık sezonda yaklaşık olarak beş milyon \$ kazanç sağlanmaktadır (Rowat ve Engelhardt, 2007: 109).

IFAW'a (2009) göre balina gözlemciliği faaliyetlerinde lider destinasyon olan Kuzey Amerika, 2008 yılında yaklaşık altı milyon kişiyi balina gözlemciliği faaliyetleri kapsamında ağırlamıştır. Kuzey Amerika'yı sırasıyla, 2008 yılında 1.3 milyon kişiyi ağırlayan Afrika ve Ortadoğu ve bir milyonu aşkın turisti ağırlayan Asya destinasyonları izlemektedir. Balina gözlemciliği faaliyetlerindeki lider ülke ise ABD'dir. Ülkeyi 2008 yılında, balina gözlemciliği faaliyetlerine katılmak üzere yaklaşık beş milyon kişi ziyaret etmiştir. ABD'yi sırasıyla, Avustralya ve Kanada izlemektedir (IFAW, 2009: 24-25).

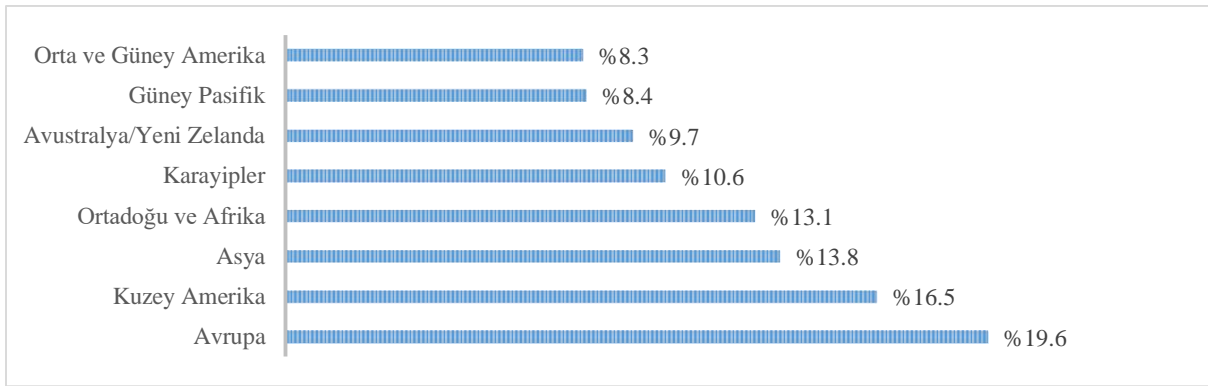


**Şekil 1.6 2008 Yılında Balina Gözlemciliği Faaliyetlerine Katılan Turistlerin Ülkelere Göre Dağılımı**

**Kaynak:** IFAW, 2009: 25.

Deniz turizmi kapsamında gerçekleştirilen faaliyetlerden bir diğeri de oldukça popüler olan, tüple ve şnorkelle dalış faaliyetleridir (Orams, 2002: 15). Tüple ve şnorkelle dalış faaliyetleri milyarlarca dolarlık bir endüstri haline gelmiştir. Her yıl milyonlarca insanı sualtı dünyasını keşfe davet etmektedir (Lucrezi vd., 2017: 385). Ancak hem tüplü dalış hem de şnorkelle dalış faaliyetleri kapsamında yalnızca küresel düzeyde değil, yerel, bölgesel ve ulusal düzeyde güvenilir verilere ulaşmak oldukça zordur (Garrod ve Gössling, 2008: 7). Buna karşın, Dalış Ekipmanları ve Pazarlama Derneği (DEMA) (2017), günümüzde dünya genelinde altı milyon kişinin tüplü dalış faaliyetlerine, 20 milyon kişinin de şnorkelle dalış faaliyetlerine katıldığını belirtmektedir. Profesyonel Dalış Eğitmenleri Derneği (PADI) (2016) ise

günümüzde dalış turizmine katılan, dalış sertifikasına sahip yaklaşık 24 milyon bireyin olduğunu ifade etmektedir. Lew (2013), söz konusu bu bireylerin yaklaşık üç milyonunun her yıl dalış turlarına katıldığını savunmaktadır. Garrod ve Gössling (2008) şnorkelle dalış faaliyetlerinin donanım ve eğitim ihtiyacının düşük olması nedeniyle daha erişilebilir olduğunu, bu sebeple şnorkelle dalış faaliyetlerine katılımın, tüplü dalış faaliyetlerine katılıma göre daha yüksek olduğunu ifade etmektedir. Bu bağlamda dalış turizmi faaliyetlerine olan bu yoğun talep neticesinde, 2000 yılında dünya genelinde sektörden elde edilen gelirin 4-6 milyar \$ arasında olduğu tahmin edilmektedir (Garrod ve Gössling, 2008: 7-8).

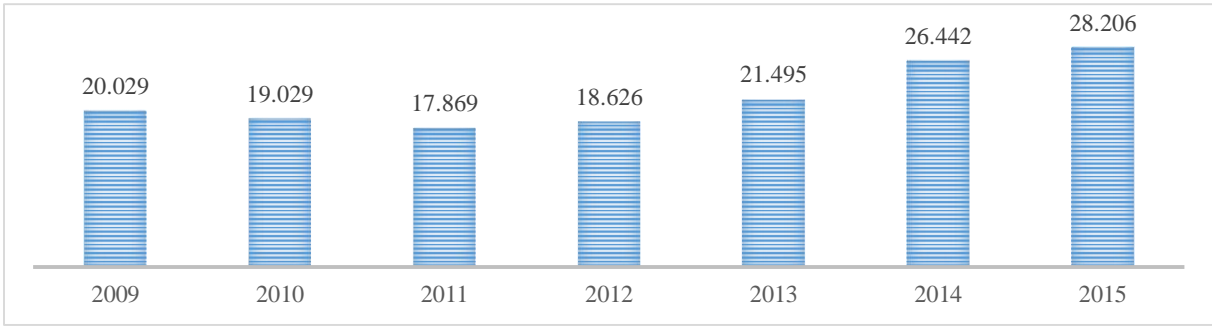


**Şekil 1.7 Dalış Alanlarının Dünya Genelindeki Dağılımı**

**Kaynak:** Musa ve Dimmock, 2013: 38.

Dalış turizmi kapsamında en popüler destinasyonlar ılıman sularda bulunmaktadır. ABD, Avustralya, Japonya, Orta Amerika'nın Pasifik kıyıları, Pasifik Adaları, Papua Yeni Gine, Tayland, Malezya, Kızıldeniz, Hint Okyanusu ve Filipinler önemli dalış turizmi destinasyonları arasında bulunmaktadır (Garrod ve Gössling, 2008: 11). Musa ve Dimmock (2013), dünya genelinde 13.181 dalış alanı bulunduğunu belirtmektedir. Şekil 1.7'de popüler dalış alanlarının dünya genelindeki dağılımı gösterilmektedir. Buna göre, dünya genelindeki dalış alanlarının büyük bir çoğunluğunun Avrupa (genellikle Batı Avrupa), Kuzey Amerika (ABD ve Kanada), Avustralya ve Yeni Zelanda'da bulunduğu görülmektedir.

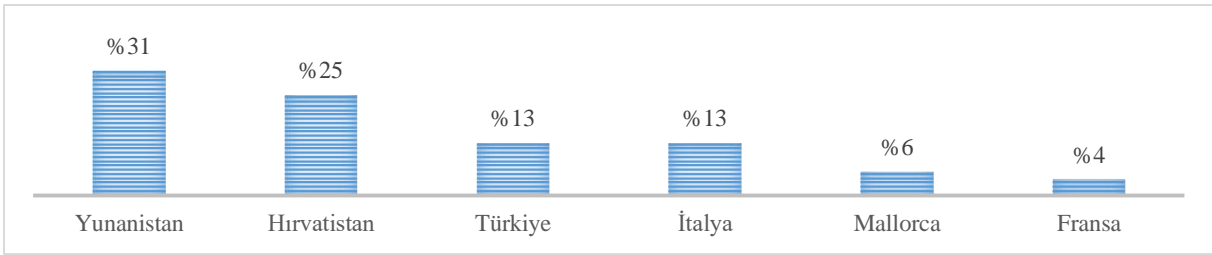
Deniz turizmi kapsamında sunulan hizmetlerden bir diğeri de bot turlarıdır. Dünya genelinde yaklaşık 36 milyon kişinin bot turlarına katıldığı belirtilmektedir (EBI, 2016). Li (2010), 2006 yılında ABD'de yerli-yabancı yaklaşık 29.3 milyon kişinin bot turlarına katıldığını ifade etmektedir. 2015 yılında Britanya'yı deniz turizmi kapsamında üç milyondan fazla turist ziyaret etmiş ve bu dönemde ülkede toplamda 19 milyon bot turu düzenlenmiştir. Düzenlenen bot turlarından Britanya ekonomisi yaklaşık 1.7 milyar Sterlin kazanç elde etmiştir (Britanya Deniz Federasyonu, 2016).



**Şekil 1.8 Yıllara Göre Kiralanan Bareboat Sayıları**

**Kaynak:** Sailing World, 2016.

Kaptanlı/kaptansız tekne veya gemi kiralama hizmetleri olarak bilinen bareboat, deniz turizmi sektöründe sunulan bir diğer hizmettir. Dünya genelinde 770 limanda toplam 11.000 işletme, bareboat hizmeti sunmaktadır. Turistlerin yaklaşık %91'i tatil ve eğlence amaçlı bareboat hizmetinden faydalanmaktadır. Bareboat hizmeti kapsamında kiralanın teknelerin %98'i kaptansız ve mürettebatsız olarak kiralanmaktadır (Yachtbooker, 2013). Dünya genelinde kiralanın bareboat sayıları yıllar geçtikçe artmaktadır. 2009 yılında yaklaşık 20.000 bareboat kiralanırken, bu sayı 2015 yılında 28.206 olarak gerçekleşmiştir.

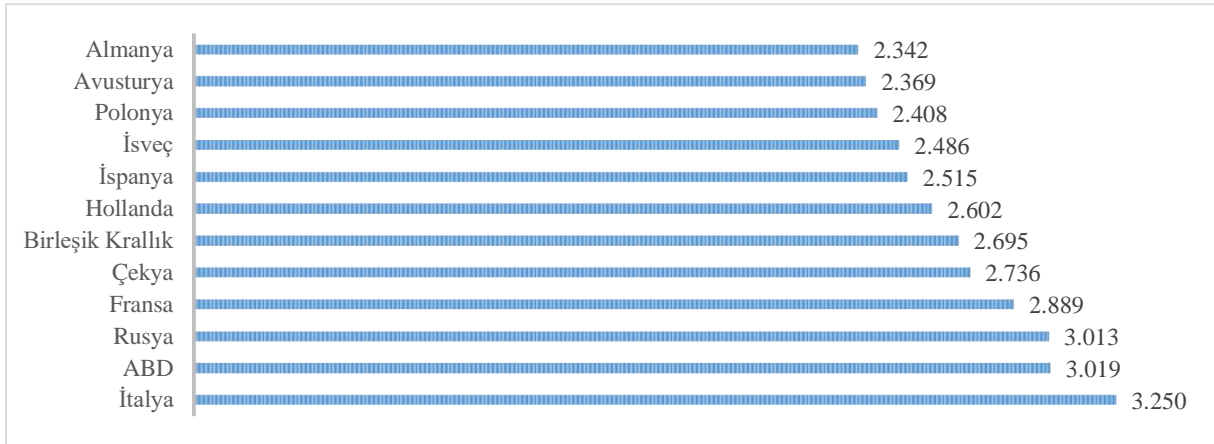


**Şekil 1.9 Bareboat Sektöründe En Çok Tercih Edilen Ülkeler**

**Kaynak:** Yachtbooker, 2013.

Bareboat faaliyetlerinin yaklaşık %70'i Avrupa'da gerçekleşmekte, bu faaliyetlerin büyük bir bölümü de Akdeniz çanağında gerçekleşmektedir (Sevinç ve Güzel, 2016: 133). Bareboat hizmetleri kapsamında lider destinasyon Yunanistan'dır. 2013 yılında yapılan bir araştırmaya göre bareboat hizmetlerinden faydalanan turistlerin %31'i Yunanistan'ı, %25'i ise Hırvatistan'ı tercih etmiştir. Bu destinasyonları sırasıyla Türkiye, İtalya, Mallorca ve Fransa takip etmektedir (Yachtbooker, 2013).

2015 yılında Bareboat kapsamında yapılan haftalık harcamalar ülkelere göre değişiklik göstermektedir. Ülkelere göre yapılan harcamalar Şekil 1.10'da sunulmuştur. Buna göre bareboat için en fazla haftalık harcamanın yapıldığı ülke İtalya'dır. Bunu sırasıyla, ABD, Rusya ve Fransa takip etmektedir. Bu bağlamda, dünya genelinde bareboat faaliyetlerinden 2012 yılında 65 milyon \$, 2013 yılında 85 milyon \$ (The Sailing Company, 2014), 2014 yılında 104 milyon \$ ve 2015 yılında 111,4 milyon \$ gelir elde edilmiştir (Sailing World, 2016).



**Şekil 1.10 Ülkelere Göre Haftalık Bareboat Harcamaları (€)**

**Kaynak:** ECSIP, 2015: 18.

Son yıllarda yatçılık faaliyetlerine büyük talep gösteren turistler sayesinde, kıyı ülkelerinde hızlı bir gelişim gösteren yat turizmi (Sevinç ve Güzel, 2017: 62), dünya turizm sektörünün önemli bir parçası haline gelmiştir (Kara ve Emecen, 2002; Sevinç ve Güzel, 2017: 62). Yat turizmine olan talep, bireylerde özgürlük hissi, macera ve keşfetme isteği yaratması, doğaya ve tarihe yakın olma isteği gibi nedenlerle giderek artmaktadır (Işık ve Cerit, 2008: 585). Artan talebe bağlı olarak 2022 yılı itibariyle yat turizmi sektöründen elde edilen gelirin yaklaşık 74 milyar €'ya ulaşması beklenmektedir (Global Industry Analysts, 2016).

**Tablo 1.5 En Fazla Tercih Edilen Yat Turizmi Destinasyonları**

<b>Kuzey Avrupa</b>	Danimarka, Norveç, İsveç, Birleşik Krallık
<b>Batı Avrupa</b>	Hollanda, Fransa, Almanya
<b>Güney Avrupa</b>	İspanya, İtalya, Malta, Yunanistan, Hırvatistan
<b>Doğu Akdeniz Avrupa</b>	Türkiye, Kıbrıs, İsrail
<b>Asya-Pasifik Bölgesi</b>	Tayland, Malezya, Avustralya, Fiji, Tonga, Yeni Zelanda
<b>Kuzey Amerika</b>	Alaska, Kanada
<b>Merkez Amerika</b>	Bahamalar, Antil (Küba, San Domingo, Haiti, Jamaika, Porto Riko, Guadeloupe, Trinidad), Virjin Adaları
<b>Güney Amerika</b>	Rio de Janerio
<b>Afrika</b>	Tunus, Kanarya Adaları, Şeyşeller, Mariutius

**Kaynak:** Sevinç ve Güzel, 2017: 62.

Yat turizmi hareketleri genellikle Batı Akdeniz kıyılarından başlayarak Doğu Akdeniz kıyılarına doğru gerçekleşmektedir (Sevinç ve Güzel, 2017: 62). Bu bağlamda yat turizmi rotaları, batı kıyıları (çoğunlukla Fransa, İtalya ve İspanya) ve doğu kıyıları (Hırvatistan, Türkiye ve Yunanistan) olarak iki bölüme ayrılmaktadır. Kuzey Batı Akdeniz ülkeleri (Fransa, İtalya ve İspanya) Akdeniz bölgesindeki toplam yat turizmi talebinin %80'ini karşılarken, Kuzey Doğu Akdeniz ülkeleri (Hırvatistan, Türkiye, Yunanistan) %14'ünü karşılamaktadır. Toplam talebin kalan %6'lık kısmı ise Cezayir, Morokko, Kıbrıs ve Mısır tarafından karşılanmaktadır (Chen vd., 2017: 5-6).

Yat turizmi kapsamında en fazla tercih edilen turizm bölgeleri Karayipler ve Akdeniz kıyılarıdır (Sevinç ve Güzel, 2017: 62). Uygun iklimi, uygun rüzgâr koşulları, doğal çekicilikleri ve gezi alanları yaratan tarihi yerleri bu destinasyonların, yatçılık faaliyetlerinde



lider olmasında etkili olmaktadır. Akdeniz kıyıları ortalama 600.000'in üzerinde yatçıya hizmet verirken, Karayipler 650.000'in üzerinde yatçıya hizmet vermektedir (Karancı, 2011: 4). Bu anlamda Akdeniz ülkeleri arasında deniz turizmi sektöründe, özellikle yat turizminde, yaşanan rekabet giderek yoğunlaşmaktadır (Pardali vd., 2007: 3).

Karayipler ve Akdeniz'den sonra yat turizmi kapsamında turistler tarafından en fazla tercih edilen bir diğer bölge ise Avrupa'dır (Sevinç ve Güzel, 2016: 133). 4.500 adet marina ve 1,75 milyon yat bağlama kapasitesine sahip olan ve deniz turizmi faaliyetlerine düzenli olarak katılan 48 milyon Avrupalıya ve çok sayıda turiste hizmet veren Avrupa'nın (European Boating Industry, 2016), Avrupa Bot Endüstrisi (2013) verilerine göre büyük bir kısmı Akdeniz havzasında bulunan yat charterlarının %70'inin merkezi olduğu bilinmektedir (akt. Sevinç ve Güzel, 2017: 63). Dolayısıyla yatçılık faaliyetleri Avrupa'nın kıyı ve ada ekonomileri için büyük önem arz etmektedir. Yat turizmi sektörü ayrıca 180.000 kişiye iş olanağı sağlamakta ve Avrupa genelinde yıllık 17 milyar € gelir sağlamaktadır (European Boating Industry, 2016).

**Tablo 1.6 Akdeniz Çanağındaki Yat Bağlama Yerleri Sayısı**

<i>Ülkeler</i>	<i>Bağlama Yeri Sayısı</i>	<i>Kıyı Uzunluğu (km)</i>	<i>Ortalama Bağlama Yeri Uzunluğu (km)</i>
<b>Fransa</b>	222.600	6.316	35.24
<b>İspanya</b>	130.555	6.882	18.97
<b>İtalya</b>	130.000	9.532	13.64
<b>Hırvatistan</b>	13.416	8.032	1.67
<b>Yunanistan</b>	8.924	16.040	0.56
<b>Türkiye</b>	8.659	9.827	0.88
<b>Slovenya</b>	1.475	1.381	1.07
<b>Montenegro</b>	837	293	2.86
<b>Toplam</b>	<i>517.574</i>	<i>58.500</i>	<i>9.00</i>

**Kaynak:** Helenik Deniz Ticaret Odası ve Pire Üniversitesi, 2012'den akt. Chen vd., 2017: 5.

Dünya genelinde, özel ve ticari amaçlı yaklaşık 800.000 yat bulunmaktadır (Kara ve Emecen, 2002). Sahip oldukları yat sayıları açısından en önemli Avrupa ülkeleri, İsveç, Fransa, Finlandiya, Norveç, Britanya, Almanya ve İtalya'dır (Chen vd., 2017: 5). Yat turizminde Avrupa'da en fazla talep gören Akdeniz çanağında 315.000 yata hizmet veren 729 marina bulunmaktadır. Fransa, İtalya ve İspanya Akdeniz çanağındaki toplam tekne bağlama kapasitesinin %88'ini oluşturmaktadır (Kara ve Emecen, 2002). Bu bağlamda, İtalya'nın 380 marina ile 130.000 yat bağlama kapasitesine, İspanya'nın 96 marina ile 130.555 yat bağlama kapasitesine ve Fransa'nın 222.600 yat bağlama kapasitesine sahip olduğu ifade edilmektedir (DTO, 2014a: 196; Chen vd., 2017: 5). Bunun yanı sıra Chen vd. (2017) Akdeniz çanağındaki yat turizmi talebinin yaklaşık %14'ünün Kuzey Doğu Akdeniz Ülkeleri olan Hırvatistan, Türkiye ve Yunanistan tarafından karşılandığını savunmaktadır.

Son yıllarda bireylerin, post-modern paradigmanın da etkisiyle, klasik turizm anlayışından uzaklaşarak özel ilgi turizmine olan eğilimlerinin artmasıyla deniz turizmi faaliyetleri hızlı bir gelişim göstermiştir. Hızlı gelişime bağlı olarak sektör, çok sayıda insana iş olanağı sağlamakta ve sektörde hizmet veren destinasyon ülkelerinin önemli gelirler elde

etmesine imkân tanımaktadır. Dolayısıyla deniz turizmi, turizm sektöründe önemli bir yere sahiptir. Deniz turizmi sektöründe sunulan hizmetlere olan talebin yıllar geçtikçe daha da artacağını ve sektörün, dünya turizm sektöründe önemli bir yer tutacağını ifade etmek mümkündür.

### 1.7. Türkiye Turizm Sektöründe Deniz Turizminin Yeri

Asya ve Avrupa kıtalarını birbirine bağlayan ve medeniyetlerin kesişme noktası olan ve tarihi, kültürel ve doğal çekicilikleriyle Türkiye, dünya turizm sektöründe lider destinasyonların arasında yer almaktadır. Zengin kültürel mirası, 8.333 km'lik sahil uzunluğu, uygun iklim koşulları, kaliteli konaklama tesislerinin varlığı, zengin mutfağı ve gelişmiş altyapısı ile Türkiye, deniz turizmi kapsamında da ülkeye gelen turistlere geniş yelpazede bir hizmet sunumu gerçekleştirme imkanına sahip olan (Alkan vd., 2015: 279) Türkiye, deniz turizmi faaliyetlerinin gerçekleştirilebilmesi için elverişli bir konuma ve büyük bir potansiyele sahiptir (Kozan vd., 2014: 117; Alkan vd., 2015: 279). İlgili yazında Türkiye'yi ziyaret eden turistlerin %90'ı deniz turizmi faaliyetlerine katılmak amacıyla ülkeye geldikleri ve turizm sektöründen elde edilen gelirin %20'si deniz turizmi faaliyetlerinden elde edildiği ileri sürülmektedir. Dolayısıyla, deniz turizmi ülkenin sunmuş olduğu turizm hizmetleri arasında talebin en fazla olduğu turizm türlerinden birisi olabileceğini ifade etmek mümkündür (Kozan vd., 2014: 117).

**Tablo 1.7 Bakanlık Belgeli Deniz Turizmi İşletmeleri**

	Tesis Sayısı	Yat Kapasitesi		
		Deniz	Kara	Toplam Yat Kapasitesi
Turizm İşletmesi Belgeli Yat Limaları	26	8.251	3.117	11.368
Turizm İşletmesi Belgeli Yat Çekek Yerleri	7	40	1.015	1.055
Turizm Yatırım Belgeli Yat Limanları ve Rıhtım/İskele	10	3.077	678	3.755
Turizm Yatırımı Belgeli Kruvaziyer Gemi Limanı	1	-	-	-
<i>Toplam</i>	<i>44</i>	<i>11.368</i>	<i>4.810</i>	<i>16.178</i>

**Kaynak:** Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü, 2017.

Türkiye'de bakanlık tarafından belge verilen yat bağlanacak tesis sayısı 44'e ve yat bağlama kapasitesi ise 16.178'e ulaşmıştır (Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü, 2017). Türkiye'de, bakanlık tarafından belge verilen limanlar haricinde, Akdeniz ve Ege kıyılarında bulunan limanlar ve yat bağlama yerleri de hizmet vermektedir. Bu liman ve yat bağlama yerlerinin bazıları belediyelere bazıları ise özel şahıslara ve kuruluşlara aittir (Yüksel vd., 1998: 498). Bu tür yerlerle birlikte, yat bağlanacak işletme sayısı 69'a, yat bağlama kapasitesi ise 25.199'a ulaşmaktadır (DTO, 2015: 4). Ayrıca ülkede çok sayıda yat, bareboat, günübirlik gezi teknesi, yüzer restoran, dalış işletmesi, su üstü işletmesi bulunmaktadır (DTO, 2017: 17; Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü, 2017). 2014 yılında Bakanlıktan İşletme Belgeli çalıştırılan Yabancı Bayraklı Ticari Bareboat Teknelerin sayısı 871 adet iken; 2016 yılında bu

sayı 621 âdete düşmüştür. Bu düşüşün sebebi olarak, turist kaybı nedeniyle yaklaşık 250 teknenin Türk karasularından çekilmesi ve Hırvatistan, Malta gibi ülkelere ticaret yapmak üzere dağılması gösterilmektedir (DTO, 2017: 18).

**Tablo 1.8 Deniz Turizmi Araçları**

<i>Araçlar</i>	<i>Adet</i>
Yatlar (Gulet vb.)	2.146
Bareboat (Mürettebatsız Kiralanan)	621
Günübirlik Gezi Tekneleri	1.839
Yüzer Restoran	52
İç Sular Gemi Teknesi	1.000
Dalış İşletmeleri	263
Su Üstü İşletmeleri	697

**Kaynak:** DTO (2017:17); Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü, 2017.

Deniz Ticaret Odası'na (2015) göre ÖTV ve liman ücretlerinde yapılan indirimler, Türk deniz turizmi sektörünün bölgede bulunan diğer destinasyonlarla rekabet edebilir konuma gelmesine katkı sağlamıştır. Öyle ki kruvaziyer turizmine olan talep çok önemli bir oranda artış göstermiştir (DTO, 2015: 4). Türkiye, kruvaziyer turizmi hareketleri kapsamında, Akdeniz çanağında İspanya, İtalya ve Yunanistan'ın ardından en fazla talep gören ülke konumundadır. Türkiye'nin sahip olduğu 26 liman ile hizmet vermiş olduğu turist sayısı son 10 yıllık süreçte 14 milyona ulaşmıştır (UBAK, 2013). Bu limanlar arasında bulunan İstanbul, İzmir ve Kuşadası limanları, Akdeniz çanağında bulunan 25 liman ile rekabet edebilecek büyüklüğe, altyapıya ve özelliklere sahiptir. Bunların dışında ikinci derece limanlar olarak adlandırılan Antalya, Marmaris, Bodrum, Alanya ve Çeşme limanları 15.000'den fazla turiste hizmet vermektedir (UDHB, 2017a). İzmir ve İstanbul limanları, özellikle, uluslararası kruvaziyer firmalarının kalkış ve varış limanı olarak talep gösterdikleri limanlardır (DTO, 2015: 4).

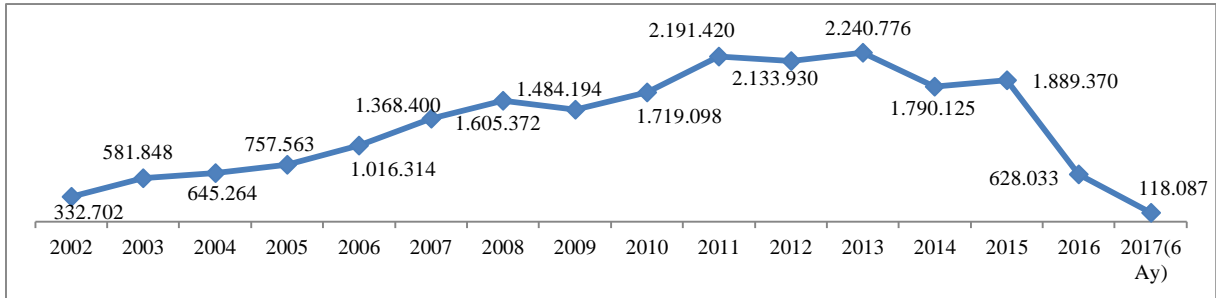
**Tablo 1.9 Türkiye'de Bulunan Limanlar**

<i>Akdeniz Bölgesi</i>		<i>Ege Bölgesi</i>	
Alanya	Anamur	Bodrum	Çeşme
Kemer	Antalya	Güllük	Datça
Taşucu	Mersin	İzmir	Dikili
İskenderun	Kaş	Kuşadası	Fethiye
		Marmaris	Göcek
<i>Marmara Bölgesi</i>		<i>Karadeniz Bölgesi</i>	
Çanakkale	Mudanya	Samsun	Trabzon
İstanbul	Tuzla	Sinop	Bartın

**Kaynak:** UDHB, 2013.

Türkiye'de bulunan limanlar 2002 yılında 332.702 turiste hizmet verirken, hizmet verilen turist sayısı 2012 yılında 2 milyonu geçmiştir. 2009 yılında dünya genelinde yaşanan küresel ekonomik sorunlar nedeniyle limanlara gelen turist sayısında azalma yaşanmıştır. Ancak takip eden yıllarda hizmet verilen turist sayısı artmıştır. 2002 yılında ülkenin dünya kruvaziyer turizmindeki payı %3 iken, bu oran 2011 yılında %11'e ulaşmıştır (UBAK, 2013). Kuşadası, İstanbul, İzmir, Marmaris ve Antalya limanları, turistler tarafından en fazla ziyaret

edilen limanlardır. 2012 yılında limanları ziyaret eden turistlerin yaklaşık %80'i, 2013 yılında yaklaşık %78'i, 2016 yılında ise yaklaşık %67'si İstanbul, Kuşadası ve İzmir limanlarını tercih etmiştir (UDHB, 2017a).

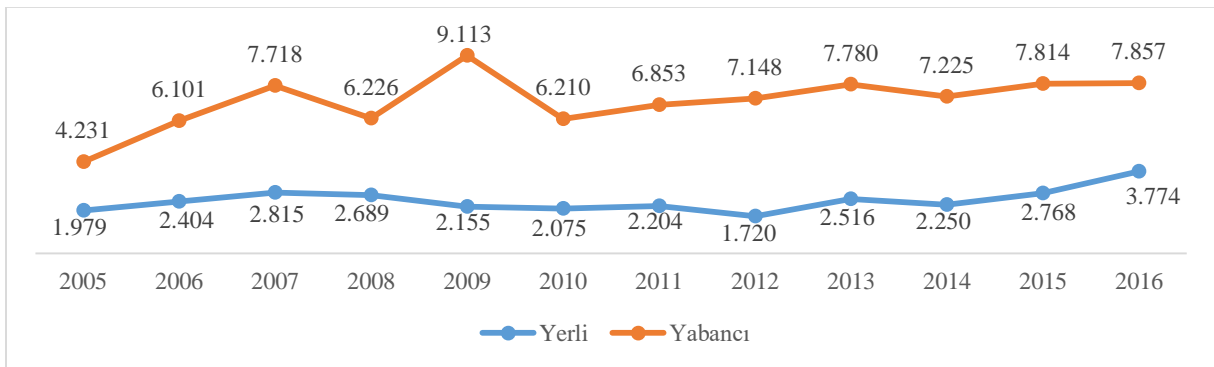


**Şekil 1.11 Yıllara Göre Türk Limanlarını Ziyaret Eden Kruvaziyer Turist Sayıları**

Türkiye’de bulunan limanlar yıllık ortalama 900.000 turiste hizmet vermektedir. 2013 yılında İstanbul, İzmir ve Kuşadası limanları 500.000 turiste hizmet verirken, 2016 yılında 420.000 turiste hizmet vermiştir. Hizmet verilen turist sayıları Akdeniz çanağında bulunan diğer ülke limanlarının ortalamasından düşüktür (UDHB, 2017a). 2014 yılında limanlara gelen turist sayısı, küresel ekonomik kriz nedeniyle düşüş göstermiştir. Bu dönemde Kuşadası, İstanbul, İzmir, Antalya ve Marmaris limanları 10.000’den fazla turiste hizmet vermiştir. Ülkede bulunan limanlara gelen turistlerin %31’i Kuşadası, %29’u İstanbul ve %14’ü İzmir limanlarını tercih etmiştir (Alkan vd., 2015: 279). 2016 yılında, bölgede yaşanan terör olayları nedeniyle ülkeyi yaklaşık 628.000 turist ziyaret etmiştir (UDHB, 2017a).

Türkiye, kruvaziyer turizminden sonra en fazla, yat turizmi kapsamında gelen turistlere hizmet vermektedir (İncekara vd., 2015: 7). Türkiye’de gerçekleştirilen yat turizmi faaliyetlerini dört bölümde incelemek mümkündür. Birinci, ahşap teknelerle gerçekleştirilen yat turizmi faaliyetleridir. İkincisi, yine ahşap veya benzeri teknelerle yapılan gününbirlik tekne turlarıdır. Üçüncüsü, kaptanı ve mürettebatı olmadan kiralanan yelkenli gemilerle gerçekleştirilen ve bareboat olarak adlandırılan yat turizmi faaliyetidir. Dördüncüsü ise büyük yatlar ve motorlu yatlarla gerçekleştirilen yat turizmi faaliyetleridir (Kara ve Emecen, 2002). Türkiye’de yat turizmi denilince akla ilk olarak “mavi yolculuk” gelmektedir. Mavi yolculuk, antik limanlardan kentlere ulaşılabilmesine ve birçok doğal koyun ziyaret edilebilmesine olanak tanımaktadır. Bu bağlamda mavi yolculuk, yat turizmi faaliyetlerinin gelişmesinde önemli bir rol üstlenmektedir. Türkiye’de mavi yolculuk kapsamında en fazla ziyaret edilen yerler Ege ve Akdeniz kıyılarıdır (Sevinç ve Güzel, 2016: 136). Türkiye’de sayıları yaklaşık 3.000 olan ticari yat statüsünde bulunan ahşap teknelerle yapılan mavi yolculuk seferleriyle yılda ortalama 250.000-300.000 turiste hizmet verilmektedir (İskender, 2010: 43). Bu bağlamda, yat turizmi kapsamında hizmet verilen en önemli pazarlar Birleşik Krallık, Almanya ve Fransa’dır (Sariisik vd., 2011: 1016).

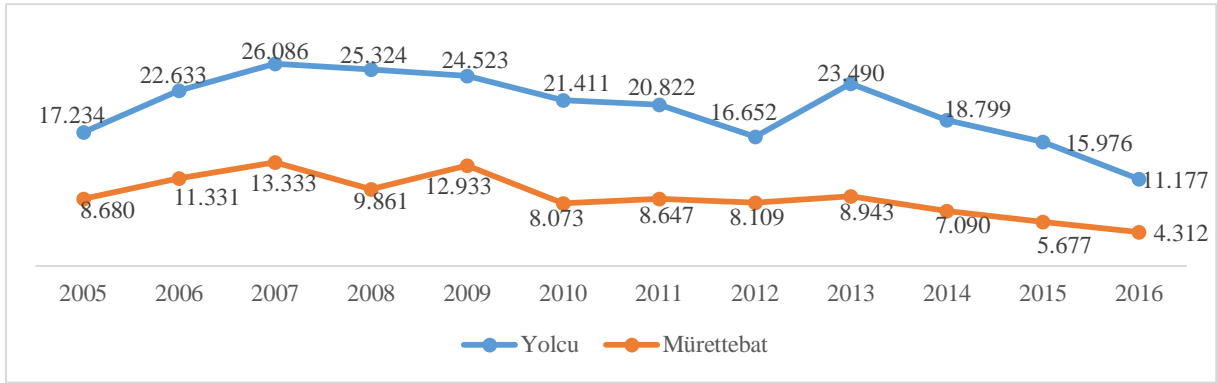
Akdeniz çanağında bulunan lider destinasyonların maksimum kapasitelerine ulaşmaları ve deniz sularında meydana gelen kirlenmeler nedeniyle yat turizmi trafiği, Akdeniz'in doğusuna kayma eğilimi göstermektedir. Akdeniz'in en temiz bölümü Türkiye kıyılarında bulunmaktadır. Bu durum, çoğu yat sahibinin, yat turizmi kapsamında Türkiye'yi tercih etmesi konusunda geçerli bir sebeptir (Kara ve Emecen, 2002). Türkiye'nin kıyılarındaki yat trafiği incelendiğinde, Akdeniz'in batısında yer alan İspanya, Fransa ve İtalya üzerinden Yunanistan kıyılarına ziyaret eden yatların genellikle, Marmaris ve Bodrum'da bulunan limanlardan ülkeye girdikleri ve kıyı boyunca Fethiye'ye kadar ilerledikleri görülmektedir. Çok sık görülmemekle birlikte, bir diğer rota ise İsrail limanlarından ayrılarak Kıbrıs sahillerini ve Türkiye'nin güney sahillerini ziyaret ederek Rodos'a ulaşan veya Yunanistan sahillerini ziyaret ederek Akdeniz'in batısına ulaşan yatlar tarafından oluşturulmaktadır (GMKA, 2014: 4-5). Dolayısıyla, Bodrum ve Finike arasında yoğun bir yat trafiği olduğu, Kuşadası ve Antalya arasındaki bölgenin de yat trafiğinin yoğun olduğu bir diğer bölge olduğu söylenebilir (UBAK, 2013: 2).



**Şekil 1.12 Türk Limanlarına Gelen Sarı Bayraklı Yerli ve Yabancı Yatların Yıllara Göre Dağılımı**

**Kaynak:** Yatırım ve İşletmeler Müdürlüğü, 2016a.

Bir ülkenin limanlarından ayrılarak, diğer bir ülkenin limanlarına yanaşan yatlar, “sarı bayraklı yat” olarak adlandırılmaktadır (GMKA, 2014: 6). Türkiye’de bulunan limanlara gelen sarı bayraklı yerli ve yabancı bandıralı yatların yıllara göre dağılımı Şekil 1.12’de sunulmuştur. Buna göre, 2005 yılında ülkeye gelen yabancı bandıralı yat sayısı 4.231 iken bu sayı 2009 yılında en yüksek seviyeye ulaşmış ve ülkeye 9.113 yabancı bandıralı yat gelmiştir. Bundan sonraki yıllarda ise ülkeye gelen yabancı bandıralı yat sayısı düşüş göstermiş olsa da, 2015 yılında bu sayı 7.814 olarak gerçekleşmiştir.



**Şekil 1.13 Türk Limanlarına Limanlara Gelen Yabancı Yolcu ve Mürettebat Sayılarının Yıllara Göre Dağılımı**

**Kaynak:** Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü, 2016a.

Türkiye’de bulunan limanlara yatlarla gelen yabancı yolcu ve mürettebata ilişkin sayısal veriler Şekil 1.13’de sunulmuştur. Buna göre 2005 yılında yat turizmi kapsamında gelen yabancı yolcu sayısı 17.234’tür. Yat turizmi kapsamında hizmet verilen yabancı yolcu sayısı 2007 yılında en yüksek seviyeye ulaşmış ve 26.086 yabancı yolcu yat turizmi kapsamında ülkeye gelmiştir. Bu yıldan sonraki yıllarda ülkeye gelen yabancı yolcu sayısı dalgalı bir seyir göstermiştir. 2016 yılında hizmet verilen yabancı yolcu sayısı 11.177 olarak gerçekleşmiştir. İskender (2010) ülkeye yatlarla giriş yapan ziyaretçilerin, diğer ulaşım araçlarıyla giriş yapan ziyaretçilerle karşılaştırıldığında, 30 kata kadar daha fazla harcama yaptıklarını ve Türkiye’ye 400 milyon doların üzerinde döviz bıraktıklarını belirtmektedir.

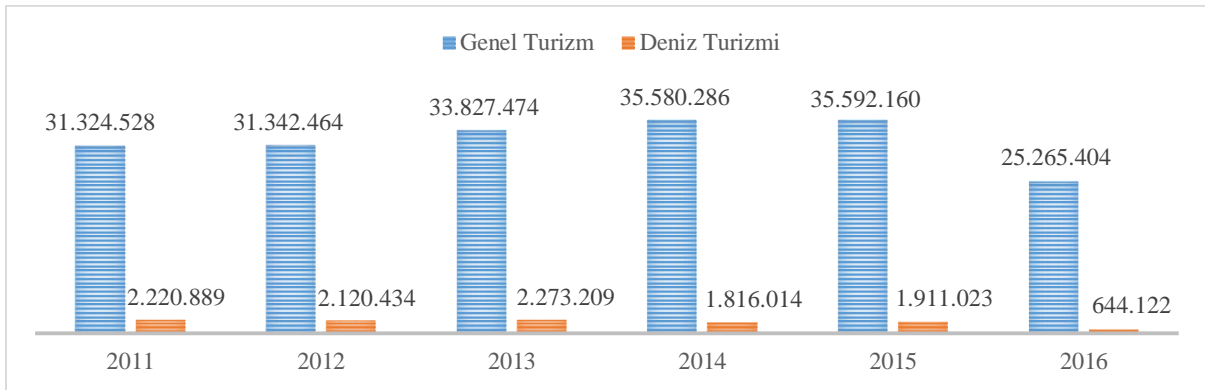
Yat turizmi kapsamında hizmet verilen turist sayıları göz önünde bulundurulduğunda, yat turizmi sektörünün Türkiye turizm sektörünün önemli bir parçasını oluşturduğunu söylemek mümkündür. Tüm bunlara rağmen Türkiye, dünya yat turizmi sektöründe yalnızca %0.3’lük bir paya sahiptir (Kara ve Emecen, 2002). Ayrıca, ülkede hizmet veren yat limanlarının 2014 yılında doluluk oranı %100 iken, 2016 yılında bu oran %70’e inmiştir. DTO’ya (2017) göre %30’luk düşüşün sebebi, yat limanlarının genel gider artışlarından dolayı fiyat politikasının etkilenmesi ve mevcut fiyatların yükselmesi, Orta Doğu’da yaşanan savaş ve güvenlik tehdididir (DTO, 2017: 17).

Türkiye, bareboat hizmetleri kapsamında Yunanistan ve Hırvatistan’dan sonra en çok tercih edilen ülke konumundadır (Yachtbooker, 2013). Ülkede 2015 yılında yaklaşık 600 tekne kiralınmıştır. 2016 yılında ise turizm sektöründe yaşanan sorunlar ve mülteci krizi nedeniyle kiralanan tekne sayısında bir düşüş yaşanmış ve bu dönemde kiralanan tekne sayısı 500’ün altına düşmüştür (Bulutoğlu, 2016).

Türkiye, sahip olduğu sualtı mağaraları ve batıkları sayesinde dalış turizmi faaliyetlerinde de önemli bir potansiyele sahiptir. Kemer, Kalkan, B-24 Amerikan savaş uçağı batığı, Uluburun antik batığı, Gelidonya antik batığı, Fransız (sosyete) batığı, Sıçan adası, Kaş uçak batığı, Gök mağarası, Paris batığı, Datça, Marmaris, Bodrum, Saros, Gökçeada ve

Bozcaada Türkiye’de dalış turizmi faaliyetlerinin gerçekleştirildiği bölgelerdir (Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü, 2016b). Türkiye, bölgede bulunan rakiplerine göre kısıtlı su altı canlısına sahip olmasına rağmen, tarihi zenginliği sayesinde dalış turizminde iddialı bir konuma sahiptir. Türkiye’de bulunan gemi batıklarının dalış turizmi kapsamında çok sayıda yabancı turisti ülkeye çektiği belirtilmekte ve son yıllarda dalış turizmi için ülkeye gelen turist sayısının 40 bine ulaştığı ifade edilmektedir (Turizm Gazetesi, 2013).

Türkiye, su sporları kapsamında da oldukça talep gören bir destinasyondur. Türkiye genelinde 697’si su üstü ve 263’ü su altı belgeli olmak üzere 781 işletme, su sporları kapsamında hizmet vermektedir. Örneğin, Antalya’da su sporları kapsamında hizmet veren 122 işletmenin %65’i sahilde su sporları, %16’sı dalış ve %10’u da rafting ve günübirlik tur hizmetleri vermektedir (Dinçer ve Özdemir Güzel, 2016: 218). Dolayısıyla, Türkiye su sporları açısından da büyük bir potansiyele sahiptir.



**Şekil 1.14 Yıllara Göre Genel Turizm ve Deniz Turizmi Hareketleri**

**Kaynak:** Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü, 2016a; DTGM, 2018; TÜİK, 2018.

Türkiye’nin hizmet vermiş olduğu toplam turist sayısı ile deniz turizmi kapsamında gelen turist sayıları Şekil 1.14’te sunulmuştur. Buna göre, hizmet verilen toplam turist sayısı göz önünde bulundurulduğunda, deniz turizmi kapsamında gelen turist sayısının oldukça az olduğunu söylemek mümkündür. Bu sayının az olmasına, konuyla ilgili yeterli ve güvenilir istatistik verinin tutulmaması gösterilebilir. Örneğin, ülkede deniz turizmi kapsamında sunulan, bareboat, tüplü ve tüpsüz dalış ve mavi yolculuk gibi hizmetlere ilişkin ulaşılabilir veriler bulunmamaktadır. Bu kapsamda, deniz turizminin genel turizm hareketlerine olan etkileri tam olarak kestirilememektedir. Ancak, deniz turizminin kıyı turizmiyle yakın bir ilişki içinde olduğu göz önünde bulundurulursa, deniz turizminin turizm sektöründe önemli bir etkiye sahip olduğu ifade edilebilir. Yine de, deniz turizmi kapsamında, gerek coğrafi yapısı gerek iklimi gerekse de turistik altyapısı sayesinde oldukça önemli bir potansiyele sahip Türkiye’nin, bu potansiyelini verimli bir şekilde kullanamadığını söylemek mümkündür.

İlgili literatürde, Türkiye’yi ziyaret eden turistlerin %90’ının deniz turizmi faaliyetlerine katılma amacıyla olduklarının ileri sürülmesine rağmen Şekil 1.14 incelendiğinde verilen

oranın hatalı olduğu ifade edilebilir. Söz konu oranın içerisinde, ülkeye turizm teslisi (deniz-kum-güneş) için gelen turistlerin de dâhil edildiği ve dolayısıyla doğrudan deniz turizmi faaliyetlerine katılmak için gelen turistlerin oranının, söz konusu orandan daha düşük olabileceği düşünülmektedir. Ayrıca, yine ilgili literatürde ülkenin turizmden elde ettiği gelirlerin yaklaşık %20'sinin deniz turizminden elde edildiği belirtilmektedir. Ancak, deniz turizminden elde edilen gelirlere ilişkin net bir bilgi olmaması nedeniyle söz konusu oranın da yanlış hesaplanmış olabileceği; yine bu oranın hesaplanması sırasında turizm teslisi için ülkeye gelen turistlerin yapmış olduğu harcamaların hesaplamaya dahi edildiği düşünülmektedir.

Türkiye, sahip olduğu uzun sahil şeridi, tarihi ve kültürel varlıkları ve altyapısıyla, özel ilgi turizmi türlerinden olan deniz turizmi açısından büyük bir potansiyele sahiptir. Her ne kadar sahip olduğu potansiyeli tam olarak yansıtamasa da özellikle kruvaziyer rotalarının merkez noktası olan Akdeniz'de bulunan Türkiye, kruvaziyer turizmi kapsamında her yıl çok sayıda turiste hizmet vermektedir. Ayrıca coğrafi yapısı dolayısıyla sahip olduğu bakir ve korunaklı koyları sayesinde her yıl binlerce yatçıya hizmet vermektedir. Bu deniz turizmi faaliyetlerinin yanı sıra ülke, son yıllarda deniz altı güzellikleri ve batıklarıyla sualtı dalış turizmi kapsamında da tercih edilen destinasyonlar arasına girmeye başlamıştır. Deniz turizmi faaliyetlerinin diğer turizm türlerine göre daha maliyetli olması ve genellikle üst gelir sınıfına mensup bireyler tarafından tercih edilmesi göz önünde bulundurulduğunda, Türkiye'nin önemli bir gelir elde ettiği söylenebilir. Dolayısıyla deniz turizmi sektörü, Türkiye turizm sektöründe önemli bir yer tutmaktadır. Bu kapsamda turizm faaliyetlerinin 12 aya yayılması ve sektörden elde edilen gelirin maksimize edilmesi konularında çalışmalar yapılan Türkiye'de, deniz turizminin oldukça önem verilmesi gereken turizm türlerinden birisi olduğunu ifade etmek mümkündür.

### **1.7.1. Kalkınma Planlarında Deniz Turizmi ve Yasal Düzenlemeler**

Türkiye'de deniz turizmiyle ilgili olarak yapılmış yasal düzenlemeleri ve kalkınma planlarında deniz turizmiyle ilgili düzenlemeleri kronolojik olarak şu şekilde incelemek mümkündür (Resmi Gazete, 1982, 1983, 2009, 2011; T.C. Cumhurbaşkanlığı Bütçe ve Strateji Başkanlığı, 2018);

- *İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1968-1972)*: Bu kalkınma planında barınak ve limanların planlamasının, işletmesinin ve idare edilmesinin tek bir elde toplanmasının liman kapasitelerinin dengeli bir şekilde kullanılmasını sağlayacağı ifade edilmiş ve Ulaştırma Bakanlığı'nın bünyesinde "Limanlar Genel Müdürlüğü"nin kurulması planlanmıştır (562,581).

- *Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı (1979-1983)*: Bu kalkınma planında yat limanları ve yat yanaşma yerlerinin Turizm ve Tanıtma Bakanlığı ile Ulaştırma Bakanlığı



tarafından birlikte işletilmesine yönelik düzenlemenin yapılmasına karar verilmiştir (Sevinç ve Güzel, 2016: 137).

- *Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı (1979-1983)*: Deniz taşımacılığının özellikleri, dünya limanlarını konjonktürü, yöresel yolcu ve yük potansiyeli gibi unsurların göz önüne alınarak, gerekmesi halinde, gemi onarım tersanelerini de kapsayacak bölge komplekslerinin oluşturulması ve bu kompleksler ile organize sanayi bölgeleri arasındaki ilişkilerin güçlendirilmesine yönelik düzenlemelerin yapılmasına karar verilmiştir.

- *Turizmi Teşvik Kanunu (12/3/1982)*: Bu kanun ile Türkiye’ye turizm amaçlı gelmiş olan yerli ve yabancı deniz araçları; Türk karasuları ve limanlarında serbest bir şekilde dolaşabilme; yasaklı olan bölgeler dışındaki koylara demirleyebilme ve istemeleri halinde beş yıl boyunca ülkede kalabilme hakkına sahip olmuştur.

- *Yat Turizmi Yönetmeliği (04/08/1983)*: Yat limanı işletmeciliğinin geliştirilmesi ve yönlendirilmesi amacıyla kamu, özel sektör ve yatçıların uyması gereken kuralların belirlendiği yönetmelikte yat turizmi detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Bu kapsamda belgelendirme, fiziksel nitelikler, altyapı nitelikleri, üstyapı nitelikleri, yat limanlarının sınıflandırılması gibi konulara açıklık getirilmeye çalışılmıştır.

- *Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1985-1989)*: Turistik amaçlı ve yolcu taşımacılığı için ihtiyaç duyulan deniz taşıtlarının talebe uygun olacak şekilde gerekli geliştirmelerin yapılması; limanların eksikliklerinin giderilmesi ve modernizasyonunun gerçekleştirilmesiyle liman kapasitelerinin artırılması ve hizmet kalitesinin yükseltilmesi hedeflenmiştir. Ayrıca Türkiye’nin su sporları açısından sahip olduğu turizm potansiyelinin değerlendirilmesi amaçlanmıştır.

- *Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı (1990-1994)*: Bu planlama döneminde, bir önceki planda belirlenen hedeflere ulaşabilmek için gerekli faaliyetlerin yerine getirilmesine devam edilmiştir.

- *Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1996-2000)*: Deniz turizmi kapsamında gerçekleştirilen faaliyetlerin koordinasyonu sağlamak ve daha verimli bir yapıya kavuşturabilmek için Deniz Turizmi Birliği Yasası’nın çıkarılması planlanmıştır.

- *Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (2001-2005)*: Bir önceki kalkınma planında çıkarılması amaçlanan Deniz Turizmi Birliği Kanun Tasarısı çalışmalarının tamamlanması hedeflenmiştir.

- *Dokuzuncu Beş Yıllık Kalkınma Planı (2007-2013)*: Bu planlama döneminde turizm hizmetlerinin mevsimsel özellikten kurtarılması adına yat turizmi ile ilgili yönlendirme faaliyetlerinin sürdürülmesi; sektörün sürdürülebilir gelişimini gerçekleştirmek “Turizm Sektörü Ana Planının” hazırlanmasını; turizm eğitiminin ve kalitesinin standart bir hale

getirilmesini; verimliliğin gelişmesini sağlayacak belgelendirme sisteminin getirilmesi hedeflenmiştir.

- *Türkiye Turizm Stratejisi 2023*: Deniz turizminin geliştirilmesi kapsamında balıkçı barınaklarının yat turizmi faaliyetlerine kazandırılabilmesi için gerekli yasal düzenlemelerin gerçekleştirilmesi; yat turizmi ve kruvaziyer turizmi limanlarına özel önem verilmesi; marka kentlere deniz yoluyla ulaşımın sağlanabilmesi için mevcut iskele ve limanların geliştirilmesi; kruvaziyer rotalarında yer alabilmek adına liman sayılarının artırılması ve turizm personelinin deniz turizminde yer almak üzere eğitilmesiyle ilgili gerekli müfredat düzenlemelerinin, seminerlerin ve eğitim faaliyetlerinin yapılması hedeflenmiştir.

- *Deniz Turizmi Yönetmeliği (24/07/2009)*: Yat turizmi yönetmeliğinin kaldırılarak yerine getirilen deniz turizmi yönetmeliği, deniz turizmi işletmelerinin turizm ve ekonomiye daha fazla katkı sağlaması amacıyla nitelik ve standartların belirlenmesi, işletme sahiplerinin uyması gereken kuralları kapsamaktadır.

- *Onuncu Beş Yıllık Kalkınma Planı (2014-2018)*: Turizm pazarının çeşitlendirilmesi adına kruvaziyer turizmine ilişkin altyapı eksikliklerinin tamamlanması ve bu sayede alternatif turizm türlerinin gelişiminin desteklenmesi hedeflenmiştir.

Türkiye’de deniz turizmine verilen önemin geçmişi planlı kalkınma döneminin başlarına kadar gitmektedir. 1980’li yıllara kadar hazırlanan kalkınma planlarında dolaylı yoldan sektörü geliştirecek düzenlemelere yönelik kararlar verilirken, bu tarihten sonra doğrudan deniz turizmini geliştirmeye yönelik planlara yer verilmiştir. Yine bu dönemde Turizm Teşvik Kanunu ve Yat Turizmi Yönetmeliği’nin yürürlüğe konulması, 2023 Turizm stratejinde deniz turizmine geniş bir şekilde yer verilmesi kalkınma faaliyetlerinde deniz turizmine verilen önemi ortaya koymaktadır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### KÜME KAVRAMI, DENİZ TURİZMİ KÜMESİ, DENİZ TURİZMİ KÜMESİ ÖRNEKLERİ

#### 2.1. Küme Kavramı

Küme kavramı, aslında bilim alanında geliştirilen bir kavramdır. Bölgesel kalkınma alanında kullanıldığında ise küme kavramı, genellikle aynı sektörde faaliyet gösteren işletmelerin ve firmaların benzer bir coğrafi bölgede yoğunlaşmalarını ifade etmektedir (He, 2009: 7). Küme kavramı, şehir ve devlet ekonomileri hakkında yeni bir düşünme biçimini temsil etmekte ve rekabetçiliği artırmaya çalışan şirketler, devletler ve diğer kuruluşlar için yeni roller işaret etmektedir (Porter, 1998). Bölgesel kalkınma bağlamında gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerdeki kümelenme çalışmaları, tekstil, ayakkabı ve cerrahi aletler sektörlerinden, otomobil ve elektronik sektörlerine kadar gerçekleştirilmiştir (Kuriakose, 2007: 15).

Belirli meslek alanlarının ve sektörlerin belirli bir alandaki kümelenme eğilimini inceleyen ilk araştırmacılardan biri olan Alfred Marshall, belirli bir sanayi sektöründe faaliyet gösteren firmaların coğrafi olarak yoğunlaşmasını tanımlamak için "endüstri bölgesi" terimini kullanmıştır. Marshall'a göre endüstri bölgesi, belirli coğrafi sınırlar dâhilinde aynı sektörde faaliyet gösteren işletmeler topluluğudur (He, 2009: 7). Marshall'ın endüstri bölgesi çalışmaları üzerine araştırmalar yapan Krugman (1998), coğrafi olarak belirli bir alanda yoğunlaşmanın, işletmelerin yerel pazara erişimlerini kolaylaştırdığını ve taşıma maliyetlerini düşürdüğünü belirtmektedir. Krugman (1998), işletmelerin oluşturduğu bu tür yoğunlaşmaların aynı zamanda benzer niteliklere sahip uzman işgücünü de söz konusu bölgeye çektiğini gözlemlemiştir. İşletmelerin oluşturmuş olduğu bu tür yoğunlaşmaların, tedarikçiler açısından da önemli faydaları bulunmaktadır. İşletme yoğunlaşmaları, tedarikçiler için yeni bir pazar oluşturmakta ve alanlarında uzmanlaşmalarında etkin bir rol oynamaktadır. Alanında uzmanlaşan tedarikçiler sayesinde de bölgedeki girdi maliyetleri düşmekte ve üretim verimliliği artmaktadır (Cansız, 2011: 7).

Marshall'ın endüstri bölgesi teriminden yola çıkılarak geliştirilen küme kavramının farklı tanımları bulunmaktadır (Beyaz Kitap, 2011: 22). Humphrey ve Schmitz (1996: 1861), küme kavramını kısaca, işletmelerin sektörel ve coğrafi yoğunlaşmaları olarak tanımlamaktadır. Enright (1996: 191) küme kavramını, bir sektörde faaliyet gösteren işletmelerin coğrafik bakımdan birbirine yakın olması şeklinde tanımlamaktadır. Swann ve Prevezer (1996: 139) ve Swann vd. (1998: 1) küme kavramını, belirli bir bölgedeki ilgili sektörde faaliyet gösteren geniş işletme toplulukları olarak tanımlamaktadır. Rosenfeld (1997:

4), küme kavramının, coğrafi yakınlıkları ve karşılıklı bağımlılıkları sayesinde sinerji yaratabilen işletmelerin, bir bölgede yoğunlaşmalarını ifade etmek amacıyla kullanıldığını belirtmektedir. Roelandt ve Hertag (1999: 9), küme kavramının, birbirine değer katan bir üretim zincirinde yer alan ve güçlü bir şekilde karşılıklı bağımlılıkları olan işletmelerin (tedarikçiler dâhil) meydana getirmiş olduğu ağlar olarak tanımlanabileceğini belirtmektedir. Simmie'ne (2004: 51) göre ise küme, genellikle bir değer zinciri içerisinde yoğun bir işbirliği yapan ve benzer pazar koşullarında faaliyet gösteren fazla sayıda birbirine bağlı endüstriyel ve/veya hizmet şirketlerinden oluşmaktadır. Crouch vd. (2001: 163), küme kavramının, benzer sektörlerde faaliyet gösteren firmaların birbirlerine yakın olma eğilimlerini ifade ettiğini belirtmektedir. Van den Berg vd. (2001: 187), küme kavramını, üretim süreçleri ürünlerin, hizmetlerin ve/veya bilginin değişimi yoluyla yakından bağlantılı olan uzmanlaşmış işletmelerin yerel ağları olarak tanımlamaktadır. Porter'a (1999, 4; 2008: 198) göre ise küme kavramı, birbirleriyle rekabet içinde olan ve aynı zamanda işbirliği yapan belirli alanlardaki birbirleriyle bağlantılı işletmelerin, alanında uzmanlaşmış tedarikçilerin, hizmet sağlayıcı işletmelerin, faaliyet gösterilen sektörle ilgili diğer işletmelerin ve kuruluşların (üniversiteler, ticari kurumlar vb.) coğrafi yoğunlaşmalarını ifade etmektedir.

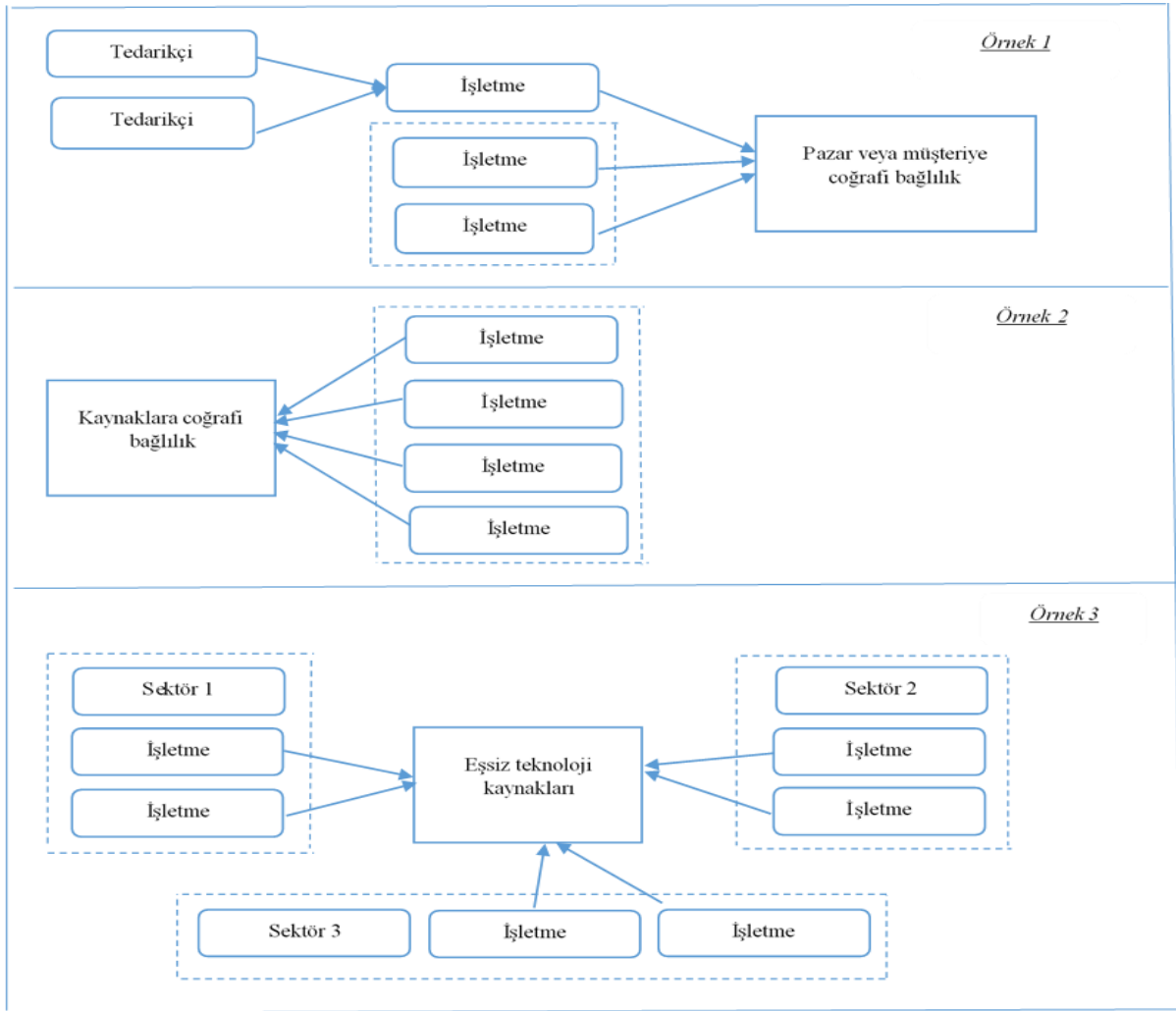
Kavram için yapılan tanımlar incelendiğinde, kavramın coğrafi ölçek ve iç sosyo-ekonomik dinamikler açısından belirsiz ve esnek olması nedeniyle, kavrama ilişkin yapılan tanımlar çeşitlilik göstermektedir. Örneğin, kimi araştırmacılar kavramı tanımlarken yalnızca işletmelerin coğrafi yakınlıklarına vurgu yaparken (Enright, 1996; Humprey ve Schmitz, 1996); bazı araştırmacılar da işletmelerin coğrafi yakınlıklarının yanı sıra aynı sektörde veya benzer sektörlerde faaliyet göstermesine vurgu yapmaktadır (Crouch vd., 2001; Porter, 1999, 2008; Swann ve Prevezer, 1996; Swann vd., 1998). Coğrafi yakınlığa vurgu yapan görüşe karşıt olarak, işletmelerin coğrafi yakınlıklarında üzerinde durmamakta, küme içerisinde yer alan işletmeler arasındaki ilişkiler ve bağlantıların önemini vurgulayan çalışmalar da bulunmaktadır (Roelandt ve Hertag, 1999; Rosenfeld, 1997; Simmie, 2004). Sektörler arası ve kurumlar arası bağlantılar, bilgi ağları ve coğrafi erişim bakımından kümelenme faaliyetlerinin belirgin sınırları bulunmamaktadır. Dolayısıyla küme kavramı o kadar genel bir özelliğe sahiptir ki, sanayileşmiş bölgelerin çeşitleri ve derecelerinin açıklanmasında bir çeşit kapsayıcı terim olarak kullanılmaktadır (Martin ve Sunley, 2003: 13).

Kümelerde önemli bir unsur, dış ekonomilerden türetilen rekabet avantajı ve ortak eylem olarak tanımlanan kolektif etkinlik kavramıdır (Schmitz ve Nadvi, 1999: 1504). Dış ekonomi, yoğunlaşmanın etkilerinden (örneğin, hammadde ve hizmet tedarikçilerine, altyapıya, ekipman ve işgörene kolay erişim, teknolojik yenilik ve öğrenme süreçlerinin daha yaygın

olması) ve ortak eylemin (örneğin, ticaret dernekleri ve üretici konsorsiyumları) bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Humphrey, 1995: 157).

İşletmeler, işletmelerin ortak konumlanmalarından ortaya çıkan dış ekonomilerin yarattığı avantajlardan yararlanmak amacıyla birbirlerine yakın coğrafyalarda faaliyet göstermektedirler. Dış ekonomilerin işletmelere sağlamış olduğu önemli yararları üç şekilde özetlemek mümkündür. Birincisi; coğrafi yakınlık, belirli bir endüstri tarafından belirgin gereksinimleri karşılamak için iyi eğitilmiş, uzmanlaşmış bir işgücü havuzunun oluşturulmasını ve sürdürülmesini kolaylaştırmaktadır. İkincisi; kümelenme sayesinde ortaya çıkan yığın ekonomileri, iş yapma maliyetlerini düşürebilmekte ve böylece yerel işletmeleri diğer işletmelere göre nispeten daha fazla rekabetçi yapabilmektedir. Üçüncüsü; coğrafi yakınlık içerisinde bulunan işletmeler bilgi akışı ve fikirlerden daha verimli şekilde yararlanabilmektedirler (Marshall, 1920: 203-204). Araştırmacılar yığın ekonomilerinin girdi-çıkı bağlantıları, işgücü piyasası ve bilgi yayılımı etkilerini vurgulamaktadır. Söz konusu bu etkilerin her biri, coğrafi olarak birbirlerine yakın faaliyet gösteren işletmelere maliyet ve verimlilik avantajları sağlamaktadır (Delgado vd., 2014: 1777). Bu sayede küme içerisinde yer alan işletmeler hem içinde bulunduğu kümedeki konumlarından hem de dış ekonomiler (örneğin paylaşılan tesisler yoluyla statik anlamda ve firmalar arasında bilgi üretme yoluyla dinamik anlamda maliyetlerin düşmesi) ve yakınlık ekonomileri (örneğin, piyasa eğilimleri ve müşteri ilişkileri konusunda bilgi paylaşımı yapılarak bilgi-işlem maliyetlerinin düşürülmesi) sayesinde rekabet avantajı kazanmaktadırlar (Rabellotti 1995: 30). Kısacası kümeler, rekabet avantajı kazanmanın temel anahtarının belirli bir işletmenin ve hatta işletmenin bulunduğu sektörün dışında, işletme birimlerinin bulunduğu bölgelerde olduğunu ortaya koymaktadır (Porter, 1999: 3).

Kümelerin yapıları, buldukları bölgelere ve yaptıkları işlere göre farklılık göstermektedir. Şekil 2.1, John ve Pouder (2006) tarafından önerilen farklı küme yapısı örneklerini göstermektedir. Buna göre ilk örnekte, coğrafi anlamda belirli bir pazara veya müşteriye bağımlı olarak ortaya çıkan küme yapısı görülmektedir. Bu örnekte “sektör” (turizm, otomotiv vs.), bağlı pazarın hizmetinde olan doğrudan rakiplerin kümesi tarafından tanımlanmaktadır. İkinci örnekte, coğrafi olarak belirli kaynaklara bağımlı olarak gelişen küme yapısı görülmektedir. Bu örnekte “sektör” (çelik, şarap, yat yapımı vs.) kaynağa erişen rakip gruplar tarafından tanımlanmaktadır. Son örnekte de teknoloji tabanlı ortaya çıkan küme yapısı görülmektedir. Bu örnekte, teknoloji aynı sektörden işletmelerin yanı sıra farklı sektörlerden de işletmelerin küme yapısına dâhil olabildiği görülmektedir (John ve Pouder, 2006: 146).



**Şekil 2.1 Küme Yapısı Örnekleri**

**Kaynak:** John ve Pouder, 2006: 146.

Kümeler çok farklı türdeki sektörlerde hem büyük hem de küçük alanlarda ve hatta restoranlar, araba satıcıları ve antika mağazaları gibi bazı yerel işletmelerde ortaya çıkabilmektedir. Günümüzde küme örneklerine büyük ve küçük ekonomilerde, kırsal ve kentsel alanlarda ve birkaç farklı coğrafi seviyede (örneğin, ulusal, yerel, metropoliten bölgeler ve şehirler) rastlanabilmektedir. Hem ekonomik gelişimini tamamlamış ülkelerde hem de ekonomik gelişimi devam eden ülkelerde ortaya çıkmasına rağmen, gelişmiş ülkelerde ortaya çıkan kümeler, daha gelişmiş olma eğilimindedir (Porter, 1999: 7). Gelişmiş kümelerin önemli özelliklerinden bir tanesi, küme içerisinde çok sayıda alanında uzmanlaşmış tedarikçi ve destekleyici kuruluş bulunmasıdır (Öcal ve Uçar, 2011: 289).

Kümeler, derinliklerine ve gelişmişliklerine bağlı olarak değişik biçimler almaktadırlar. Ancak, çoğu küme yapısı nihai ürün veya hizmet işletmelerini; özel girdi, bileşen, ekipman ve hizmet tedarikçilerini; finansal kuruluşları ve ilgili sektördeki diğer işletmeleri kapsamaktadır. Kümeler aynı zamanda, satışa dönük sektörlerdeki işletmeleri (yani satış kanalları veya müşteriler); tamamlayıcı ürün üreticilerini, uzman altyapı sağlayıcılarını; devleti; uzman eğitim

kurumlarını, ar-ge merkezlerini ve diğer teknik destek sağlayıcı kuruluşları (örneğin, üniversiteler, düşünce kuruluşları, mesleki eğitim sağlayıcıları) ve standart koyucu kuruluşları da kapsamaktadır (Porter, 1999: 4). Kümelerin görünümü ve biçimi aynı zamanda, bölgenin ekonomik gelişim düzeyine ve kümelenme düzeyine bağlı olarak değişim göstermektedir. İyi gelişmiş bir küme, genellikle, aynı veya benzer sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler ile ilgili tedarikçilerden, finansal kurumlardan, tamamlayıcı ürün üreticilerinden, devletten ve kümenin etkin bir şekilde faaliyet göstermesine katkıda bulunan üniversite veya uzman eğitim-öğretim kurumlarından ve işletmelere uzmanlık sağlayan diğer kurumsal kuruluşlardan oluşmaktadır (Porter vd., 2004: 4).

Kümeler ölçeklerine, genişliklerine ve gelişmişlik düzeylerine göre farklılık gösterebilmektedir. İtalyan ayakkabı kümesi ve Kuzey Caroline mobilya kümeleri gibi bazı kümeler KOBİ'lerden meydana gelmekteyken, Hollywood ve Alman kimya kümeleri gibi bazı kümeler ise hem küçük hem de büyük işletmelerden meydana gelmektedir. Ayrıca bazı kümelerin üniversiteler gibi kuruluşlarla herhangi bir bağlantısı yok iken, bazı kümelerin ise üniversiteler ile önemli bağlantıları bulunmaktadır. Kümelerde görülen bu farklılıklar, kümelerdeki sektör bileşenlerinin yapısındaki farklılıkları yansıtmaktadır (Öcal ve Uçar, 2011: 289).

Porter'a göre (1999: 4), bir kümeyi oluşturan parçaların belirlenmesi için birkaç aşama bulunmaktadır. İlk olarak belli bir bölgede yoğunlaşan benzer işletmeler ve kuruluşlar arasında var olan dikey bağlantı zinciri, yukarı ve aşağı olmak üzere iki yönlü incelenmelidir. Bir sonraki adım, ortak kanallardan geçen veya tamamlayıcı ürün ve hizmetler üreten sektörleri tanımlamak için yatay bağlantı zincirine bakmaktır. Ek olarak yatay bağlantı zincirleri benzer özel girdilerin veya teknolojilerin kullanımına veya diğer tedarik bağlantılarına bakılarak da tanımlanabilmektedir. Kümenin bulunduğu sektörün ve kümede bulunan işletmelerin tanımlanmasından sonra atılacak bir sonraki adım, kümeye uzmanlaşmış beceri, teknoloji, bilgi, sermaye ya da altyapı sağlayan kurumların ve kümede bulunan katılımcıları kapsayan herhangi bir kolektif kurumun izole edilmesini kapsamaktadır. Son adım ise kümedeki katılımcıları önemli derecede etkileyen devlet veya diğer düzenleyici kurumları belirlemektir.

Küme kavramı, belirli bir sektörde faaliyet gösteren işletmelerin coğrafi olarak bir arada veya birbirlerine yakın olarak toplanmaları/yoğunlaşmaları olarak ifade edilebilmektedir. Küme kavramı, Alfred Marshall tarafından sanayi devriminden sonra belirli bir bölgede yoğunlaşan sanayi işletmelerini açıklamak için kullandığı "endüstri bölgeleri" kavramına dayanmaktadır. Michael Porter, Marshall tarafından oluşturulan bu kavramı kapsamlı bir şekilde geliştirerek "küme" kavramını ortaya atmıştır ve kavram son yıllarda oldukça yaygın bir şekilde kullanılmaktadır.

Kümeler, belirli bir bölgede faaliyet gösteren işletmeleri, tedarikçileri vb. kapsamının yanı sıra finans kuruluşlarını, devlet kurumlarını ve üniversiteleri de kapsamaktadır. Dolayısıyla çeşitli aktörlerin bir araya gelmesiyle meydana gelmektedir. Ayrıca yalnızca büyük ölçekli işletmeler tarafından oluşturulmamaktadır. Büyük ölçekli işletmelerin yanı sıra küçük veya orta ölçekli işletmeler de bir araya gelerek kümelenme eğilimi gösterebilmektedirler. Kümeler Kuzey İtalya ayakkabı kümesi buna bir örnek teşkil etmektedir. Kümeler, tüm coğrafi seviyelerde (yerel, bölgesel, ulusal) ortaya çıkabilmektedir.

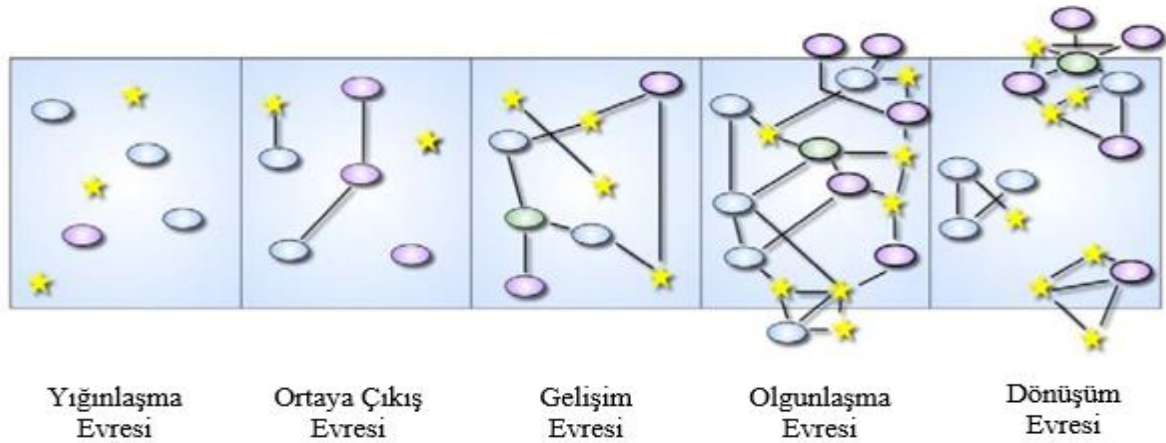
Kümelenmeden bahsedebilmek için bir bölgede yoğunlaşan aktörlerin arasında ilişki ağlarının oluşturulması gerekmektedir. Bu bakımdan herhangi bir bölgede bir kümenin olup olmadığını anlamak için, Porter'ın (1999:4) önerdiği gibi küme içerisindeki yatay ve dikey ilişki ağlarının analiz edilmesi yeterli olmaktadır.

Gelişmiş ülke ekonomilerinde kendiliğinden ortaya çıkan kümeler, gelişmekte olan ülkelerde devlet teşvikleriyle oluşturulmaya çalışılmaktadır. Örneğin, Türkiye'de belirli bölgelerde ön plana çıkan belirli sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin kümelenmelerini teşvik etmek adına çeşitli devlet destekleri sağlanmaktadır. Dolayısıyla bölgesel kalkınmanın gerçekleştirilmesi adına başvuru alan araçların başında gelen kümelere, gelişmekte olan ülke ekonomileri tarafından yoğun bir ilgi gösterildiği söylenebilir.

## **2.2. Küme Yaşam Döngüsü**

İşletmeler ve pazarlar gelişir, büyür ve yok olurlar. Bu durum kümeler için de geçerlidir. Kümeler dinamik bir süreç içinde gelişirler ve bir aşamadan diğerine geçerler (Van Klink ve De Langen, 2001: 452). Belirli aşamalardan geçerek ortaya çıkan bir kümenin yaşam evrelerini şu şekilde özetlemek mümkündür: Bir işletme, kurucusunun seçtiği bir bölgede (genellikle ikamet edilen yerde) konumlanır; işletme büyüdükçe, yerel çevrede işletmeyi taklit eden başka işletmeler kurulur; küme giderek büyür ve daha fazla işletmeyi, sermayeyi ve uzmanlaşmış işgücünü bölgeye çeker; yerel kuruluşlar, büyüyen kümenin ihtiyaçlarını karşılamak üzere gelişirler ve farklı bir yerel sektör kültürü geliştirirler; son olarak, teknoloji ve pazarda yaşanan yeni gelişmeler, kümeyi hızlı bir şekilde ve çoğunlukla da radikal bir şekilde yeniden yapılandırmayı gerektirir. Bu noktada küme kendisini yeniden dizayn eder ve yeni bir büyüme evresi başlatır ya da durgunlaşır, sonunda da rekabet avantajını kaybeder (Malmberg ve Maskell, 2002: 438-439).





**Şekil 2.2 Küme Yaşam Döngüsü**

**Kaynak:** Andersson vd., 2004: 29.

Belirli sebeplerle ortaya çıkan kümelerin sahip olduğu yaşam döngüsü Şekil 2.2’de sunulmuştur. Buna göre bir kümenin yaşam döngüsü şu evrelerden oluşmaktadır (Andersson vd., 2004: 29-30):

- *Yığılma Evresi:* Bir sektörde faaliyet gösteren bir takım işletmenin ve sektörle ilgili diğer aktörlerin belirli bir bölgede yoğunlaşmaya başladıkları ve bu sayede bir endüstri bölgesi oluşturdukları evredir. Bu evrede, işletmeler arasındaki ağlar yeterince olgunlaşmamıştır. İşletmeler arasında ağ oluşturma, bilgiye başka yerlerden erişilmesinin yanı sıra bilginin küme içerisinde yayılması anlamına da gelmektedir. Uluslararası finans kuruluşları, teknoloji merkezleri ve kamuyla herhangi bir bağlantısı bulunmayan kuruluşlar, kümede yer alan işletmeler arasında ağların oluşturulması konusunda etkin bir role sahip olabilmektedir (Andersson vd., 2004: 29; Cansız, 2011: 15).

- *Kümenin Ortaya Çıkış Evresi:* Bu evre kümenin embriyo fazını oluşturan evredir. Bu evrede, yoğunlaşma içerisinde yer alan bazı işletmeler temel bir faaliyet etrafında işbirliği yapmakta ve sahip oldukları bağlantılar sayesinde ortaya çıkan fırsatları fark etmeye başlamaktadırlar (Andersson vd., 2004: 29; Cansız, 2011: 15). Bu evrede yavaş gelişim gösteren birkaç işletme bulunması nedeniyle kümelenme seviyesi düşüktür. Çok bölünmüş üretim ve sosyalleşme ağları tamamlanmadığından, işletmeler arasındaki bağlantılar çok zayıftır. Bu sebeple kümenin, kümede yer alan işletmelere sağlamış olduğu avantajlardan söz etmek mümkün değildir. Yenilik faaliyetleri için yetersiz bir çevre bulunması nedeniyle, bu evrede yenilik faaliyetleri yapmak oldukça maliyetlidir. İletişim ve bilgi paylaşımının sınırlı olması nedeniyle işletmeler birbirlerini taklit etme eğilimindedirler. Bu nedenle, küme yaşam döngüsünün diğer aşamalarıyla karşılaştırıldığında bu evrede, kümelerin bölgesel kalkınma kapasitesi üzerinde zayıf bir etkisi bulunmaktadır (Jia vd., 2015: 811).

- *Kümenin Gelişim Evresi:* Bu evrede küme, küme dışarısında faaliyet gösteren işletmeleri bölgeye çekmekte ve bu sayede çok sayıda ilgili ve destekleyici kuruluş ve hizmet kuruluşları kümeye katılmaya başlamaktadır. Küme içerisinde yer alan çok sayıda aktör arasında oluşan bağlantılar, işletmelerin performans çıktılarının artması konusunda gözle görülür bir avantaj sağlamaktadır (Palmatier vd., 2007: 172; Ting Helena Chiu, 2008: 47). Aynı sektörde yer alan ve benzer faaliyetler gösteren diğer işletmelerin veya sektörle ilgili diğer işletmelerin bölgeye çekildikleri ve bu sayede kümede yer alan işletmeler arasında yeni bağlantıların olduğu bu evrede, resmi ve resmi olmayan işbirliği örgütleri bölgeye gelebilmektedir. Bölgeye ve gerçekleştirilen faaliyetlere ilişkin ortak çağrışım, internet sitesi oluşturma gibi uygulamalar görülmeye başlanmaktadır (Andersson vd., 2004: 30; Cansız, 2011: 16). Bu evrede küme içerisinde gerçekleştirilen işbirliği faaliyetleri artmakta ve bilgi ve enformasyon paylaşımı için kanallar oluşmaktadır. Bilgi platformları ve aracı kuruluşlar, kümenin ihtiyaç duyduğu bilgiyi temin etmektedir. Bunun bir sonucu olarak da işletmeler arasındaki bağlantılar güçlenmektedir. İşletmeler arasında oluşan güvenilir bağlantılar, iletişim ve işbirliği faaliyetlerinde istikrarı artırmaktadır. Küme içerisinde işletmeler arasında gelişen güvenilir bağlantılar ve elde edilen bilgiler, işletmeler üzerinde olumlu bir baskı oluşturmakta, bu sayede işletmeler iş yapma süreçleri ve kullanılan teknolojilerini yeniden dizayn etmektedirler. Bu durum da işletmelerin rekabetçiliğini artırmaktadır. Dolayısıyla bu evrede kümeler, küme aktörlerine büyük yarar sağlamaktadır. Buna bağlı olarak da bu evrede taklitçi girişim sayılarında bir artış görülmektedir (Jia vd., 2015: 811).

- *Kümenin Olgunlaşma Evresi:* Kümenin belirli bir aktör kütesine ulaştığı ve diğer kümelerle, bölgelerle ve faaliyetlerle ilişkiler geliştirdiği evredir. Bu evrede, yeni girişimler, ortak girişimler ve ayrı birimler oluşturmak yoluyla yeni işletmeler oluşturmaya yönelik uygun bir ortam bulunmaktadır (Andersson vd., 2004: 30; Cansız, 2011: 16). Böylece, kümedeki işletmeler arasındaki bağlantılar olgunlaşmakta ve kümenin içyapısı işletmeler arasında uyumlu ve güçlü bir hal almaktadır. Küme içerisindeki işletme zincirlerinin sayısı artmakta ve işletmeler arasında gerçekleştirilen işbirlikleri, tekli görünümünden çok sayılı hale gelerek, değer zincirini oluşturmaktadır. Küme olgunlaştıkça, işletmeler arasındaki bağlantı yapısı en iyi düzeyine ulaşır. Bu evrede küme içerisindeki bilgi, enformasyon ve kaynak dolaşımı kapsamlı bir şekilde gerçekleşir. Buna eş zamanlı olarak işletmelerin gelişim hızları yavaşlar. Üniversiteler ve araştırma kuruluşları teknolojik gelişim merkezleri haline gelir (Jia vd., 2015: 812).

- *Kümenin Dönüşüm Evresi:* Zamanla pazarlarda, teknolojiye ve iş yapma süreçlerinde meydana gelen değişimlere bağlı olarak kümeler de değişmektedir. Kümelerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri için durgunluğu önlemeli ve sürdürülebilirliğe önem

vermelidir. Bu bağlamda yenilik yapmalı ve yaşanan değişimlere uyum sağlamalıdır. Yaşanan değişimlere uyum sağlama aşaması, farklı faaliyetler etrafında yoğunlaşan bir ya da birkaç yeni kümeye dönüşme şeklinde ya da yalnızca ürünlerin ve hizmetlerin teslim edilme biçimindeki bir değişikliğe gitme biçiminde olabilmektedir (Andersson vd., 2004: 30; Cansız, 2011: 16). Bu evre, yapı sınırlarının kırılmaya ve yeniden kurulmaya başlandığı bir değişim aşamasıdır. Sektörde gerçekleşen faaliyetlerde meydana gelen düşüşler, kaçınılmaz olarak kar miktarını da azaltmaktadır. Kümelerin tam olgunluğa ulaştığı bu aşamada, işletmelere sağlamış olduğu avantajları kaybeden kümelerin ortadan kalkması veya pazarda ortaya çıkan yeni eğilimleri takip eden ve bir yükseltme ikamesi ile sonuçlanan yeni imkanlar sağlayan kümelerin, mevcut kümelerin yerini alması şeklinde gerçekleşmektedir. Mevcut kümenin dönüşüm süreci boyunca bazı işletmeler kümeden ayrılırken, bazı yeni işletmeler de kümeye dâhil olmaktadır. Küme aktörleri arasındaki ilişkiler kırılma-yeniden oluşturulma aşamalarından geçmekte ve bu süreç oluşturulan yeni yapı tatmin edici düzeye gelinceye kadar devam etmektedir. Dönüşüm aşaması tamamlandıktan sonra küme yapısı yeniden gevşek ve dış koşullara duyarlı hale gelmektedir (Jia vd., 2015: 812).

Van Klink ve De Langen (2001), kümelerin yaşam evresini gelişme, büyüme, olgunlaşma ve dönüşüm olmak üzere dört evrede değerlendirmektedir. Gelişme evresinde, pazarda ortaya çıkan yeni fırsatlar, işletmeleri yeni ürün/hizmetler üretmesi konusunda zorlamaktadır. Bu evrede kümede yer alan işletmeler birbirlerinin ürün ve hizmetlerine ihtiyaç duymaktadır. Bu durum, işletmelerin diğer işletmelerle işbirliği yapmasının önünü açmaktadır. Böylelikle küme içerisinde bir değer zinciri oluşmaya başlamaktadır. Büyüme evresinde, küme içinde yer alan işletmeler mevcut pazarda başarılı bir şekilde hizmet vermekte ve yeni pazar arayışı içerisinde. Bu evrede küme içerisinde ortaklaşa AR-GE, eğitim ve pazarlama faaliyetleri yürütülmektedir. Olgunlaşma evresinde, işletmeler arasındaki ilişki ağları ve işletmelerin yapmış oldukları faaliyetlerindeki uzmanlık dereceleri artmaktadır. Bu evrede işletmeler mevcut pozisyonlarını korumak için rekabet etmektedirler. Bazı işletmeler ise aşırı gelişim göstererek kümeden ayrılabilir. Dönüşüm evresinde, pazarda meydana gelen değişimler kümeyi değiştirmeye zorlamaktadır. Dolayısıyla bu evrede kümedeki işletmeler ya değişime uyum sağlamak veya yeni pazarlama girmek isteyen işletmelerin kümeden ayrılmasıyla küme yok olmaktadır (Van Klink ve De Langen, 2001: 452-453). Van Klink ve De Langen (2001) tarafından belirtilen küme yaşam döngüsü Tablo 2.1'de özetlenmiştir.

**Tablo 2.1 Küme Yaşam Döngüsü**

<i>Gelişme</i>	<i>Büyüme/Genişleme</i>	<i>Olgunlaşma</i>	<i>Dönüşüm</i>
Farklı işletmeler arasında değer zincirinin yaratılması	Değer zinciri içinde yer alan işletmelerin uzmanlaşması	Değer zinciri içinde yer alan işletmelerin durağanlaşması	Değer zincirinde yer alan işletmelerin rollerinin yeniden düzenlenmesi
Stratejik ilişkilerin gelişmesi	Stratejik ilişkilerin güçlenmesi	Stratejik ilişkiler üzerinde baskı	Stratejik ilişkilerin yeniden yapılandırılması
Kümeye bazı yeni girişlerin görülmesi, kümeden çıkışların görülmemesi	Kümeye bazı yeni girişlerin görülmesi, kümeden çıkışların görülmemesi	Kümeye az sayıda işletmenin dâhil olması ve kümeden az sayıda işletmenin çıkması	Kümeye az sayıda işletmenin dâhil olması ve kümeden çok sayıda işletmenin çıkması
Ar-Ge, standardizasyon, rutin işbirlikleri	Ar-Ge, eğitim, pazarlama, altyapı paylaşımı	Ar-Ge, eğitim, pazarlama	Ar-Ge, eğitim, yeni işbirliği rutinleri
Yerel kaynakların ve teknik bilginin varlığı, zorlu yerel pazar	Yerel kaynakların ve teknik bilginin varlığı, risk sermayesi	Yerel kaynakların ve teknik bilginin varlığı, yerel ve küresel oryantasyon arasındaki denge	Yerel yeni kaynakların ve teknik bilginin varlığı, organizasyon kapasitesi
Yerel teknik bilgi hakkında bilgi sağlama	Dış kaynak kullanımını ve pazar genişlemesini teşvik etme	Tedarikçilerin profesyonelleştirilmesi,	Yeni birleşimlerin teşvik edilmesi

**Kaynak:** Van Klink ve De Langen, 2001: 452.

Kümelerin tümünün küme yaşam evrelerini yaşadığını söylemek mümkündür. Bazı durumlarda kümenin, yaşam evrelerinden birini tamamlaması oldukça uzun yıllar alabilmektedir. Örneğin, Antalya Turizm Kümesinin yığınlaşma evresini tamamladığı ancak işletmeler arasında yeterli ilişki ağının tesis edilememesi nedeniyle bir sonraki evreye geçemediği söylenebilir. Bu bakımda yaşam evrelerinin tamamlanma süresi küme ve kümeyi oluşturan aktörlerin özelliklerine göre değişiklik gösterebilmektedir. Dolayısıyla işbirliği kültürüne sahip, yeniliklere açık işletmeler tarafından oluşturulan kümelerin, söz konusu evreleri daha hızlı ve daha başarılı tamamlayacakları ifade edilebilir. Özetle, kümeler belirli evreleri yaşayarak zamanla ortaya çıkmaktadırlar. Bu bağlamda küme içerisindeki ilişki ağlarının analiz edilmesiyle, kümenin hangi yaşam evresinde olduğunun belirlenebileceği söylenebilir.

### 2.3. Kümelerin Faydaları

Küme içerisinde faaliyet göstermenin, işletmelere birtakım avantajlar sağladığı kabul edilmektedir. İşletmeler faaliyetlerini bir kümeye dâhil olarak gerçekleştirdikleri takdirde, daha esnek bir yapıya kavuşma, değişen çevre koşullarına daha uyumlu hale gelme, bilgi seviyelerini ve yeteneklerini daha etkin bir şekilde geliştirme eğilimindedirler. Ayrıca, kümede yer alan işletmeler daha yüksek bir işlem etkinliğine ulaşmayı beklemektedirler (Beyaz Kitap, 2011: 23).

Kümelerin, üzerinde uzlaşmaya varılan işletmelere sağlamış olduğu yararlar; fiyatlar, tedarik politikaları, istihdam sözleşmeleri, ortak girişimler ve piyasa işlemleri yoluyla kaynak ve yetenek sağlama şeklindedir (Owen-Smith ve Powell 2004: 6). Küme içerisinde faaliyet

göstermek, aktörlerin işlem maliyetlerini, bilgi arama ve edinme maliyetlerini düşürmekte ve uzman tedarikçiler tarafından temin edilen kaynaklara erişimini kolaylaştırarak işletme yeteneklerini geliştirmektedir (Helsley ve Strange 2002: 26). Kümeler ayrıca üretime dönük tedarikçiler ve satışa dönük müşteriler ile konumlanma fırsatı verdiği için de işletmelere faydalar sağlamaktadır. Bunlara ek olarak kümelerin, rakiplerle eşgüdüm içerisinde faaliyet gösterme ve tüketici arama maliyetlerini azaltarak talebe yönelik faydalar sağlama gibi faydaları da bulunmaktadır (Oerlemans ve Meeus 2005: 92).

Kümeler, küme içerisindeki aktörlerin faaliyetlerinin tamamlayıcılıklarını kolaylaştırarak, işletmelerin üretkenliklerinin artmasını sağlamaktadır (Oerlemans vd., 2001: 339). Ayrıca, özel girdi ve bilgilere erişimi ve küme içerisinde yer alan aktörler arasındaki dış kaynak kullanımına veya dikey entegrasyona karşı üretkenliği artırmakta, güdülenmeyi ve performans ölçümlerini geliştirmektedir; ayrıca verimliliği sağlamak için çevreyi geliştiren yeni iş oluşumlarındaki engelleri azaltmaktadır (Porter ve Porter, 1998: 10). Yeni bir iş oluşumu ve işletme için gerekli olan varlık, yetenek, girdi ve işgücü genellikle küme içerisinde kolaylıkla bulunabildiği için daha kolay bir araya getirilebilmektedir. Bu sayede kümeler, yeni işletmelerin sektöre giriş engellerini azaltmaktadır. Kümeler ayrıca işletmelerin daha yenilikçi hale gelmelerine de katkı sağlamaktadır. Yüz yüze kurulan ve sürekli gelişen ilişkiler sayesinde, firmaların teknolojiye yaşanan gelişmeleri ve tüketici ihtiyaçlarında meydana gelen değişimleri daha net ve daha hızlı bir şekilde algılamalarını ve yeni teknoloji ve ekipman kullanımını öğrenmelerini kolaylaştırmaktadır (Oerlemans vd., 2001: 339).

Kümeler, yeni pazarlara girmek isteyen işletmelere, mevcut ürün/hizmetlerini geliştirme fırsatı sunmaktadır. Kümeler sayesinde farklı sektörlerden potansiyel müşterilerle eş konumda faaliyet göstermek, gelişmekte olan pazar ihtiyaçları konusunda işletmelere üstün bilgiler sağlayabilmektedir. Ayrıca tedarikçilerle eş konumda faaliyet göstermek de yeni girdi teknolojileriyle ilgili gizli bilgilerin işletmelere aktarılmasını kolaylaştırabilmektedir (Maine vd., 2010: 131).

Küme içerisinde yer alan işletmeler arasında zamanla ortaya çıkan ağ yapıları sayesinde işletmeler, önemli avantajlar elde edebilmektedir. Ağ yapıları, işletmelerin, pazarlama, yeni ürün geliştirme ve teknolojik yeniliklerin transfer edilmesinde diğer işletmelerle işbirliği ve bilgi paylaşımı yapmalarını kolaylaştırmakta ve teşvik etmektedir. Ayrıca ağ yapıları sayesinde işletmeler arası gerçekleştirilen işbirlikleri, işletmelerin rekabetçilik düzeylerini de yükseltmektedir (Barkley ve Henry, 2001: 6).

Kümeler, ülkelerin ekonomik gelişimine katkıda bulunmaktadır. Örneğin, otomobil parçalarının en büyük ihracatçılarından birisi olan Tayvan'ın bu başarısında en önemli etkenin, sektörde faaliyet gösteren aile şirketlerinin kümelenmesi olduğu ifade edilmektedir. Sektörde

faaliyet gösteren işletmeler küme sayesinde teknolojide yaşanan yeniliklere daha çabuk adapte olabilmiş, üretim aşamasında her bir işletme, nihai ürünün tek bir parçasını üreterek ve diğer parçaları diğer işletmelerden tedarik ederek uzmanlaşmışlardır. Ayrıca küme aktörleri arasında geliştirilen bağlantılar ile meydana gelen karşılıklı güven duygusu da işletmelerin başarılı bir şekilde faaliyet göstermesini sağlamıştır (Biggart ve Guillen, 1999: 735).

Kümelenme faaliyetleri, bölgelerin sınırlı ekonomik kalkınma kaynaklarını daha verimli kullanmasına izin verir. Kümeler bölgelerin, pek çok farklı işletme türü için yardım sağlamaya çalışmak yerine işe alım, kalıcılık ve genişleme ve küçük işletme geliştirme programlarına odaklanmasını sağlamaktadır. Kalkınma girişimlerinin kümelenme aracılığıyla yapılması, sektörün öncelikli ihtiyaçlarının daha net belirlenmesine ve belirli bütçe harcamaları için daha az ancak daha değerli programların sağlanmasına imkân tanımaktadır. Bunun dışında kümede yer alan işletmelerin, işe alma ile elde edilen toplam istihdam ve gelir kazanımı, küme içinde yer almayan işletmelere oranla daha yüksek olabilmektedir (Barkley ve Henry, 2001: 6).

Kümelerin, işletme yayılımlarını kolaylaştırıcı etkisinin bulunduğu, "yapışkan bilginin" yüksek teknoloji firmalar için mesafeye bağlı kritik bir yayılma olduğu ve bu bağlamda birbirine yakın olarak birlikte faaliyet göstermenin faydalı olabilmesi için rakip firmaların yayılma olasılıkları bir dereceye kadar uzaklığa bağlı olduğu ifade edilmektedir (Maine vd., 2010: 130). Ancak Maine vd. (2010) işletme kaynaklarının heterojen olması sebebiyle, rakip firmaların yayılımları genellikle simetrik veya eşit olmadığını ve dolayısıyla bazı işletmelerin yayılımları sayesinde diğer işletmelere göre daha fazla kazanç elde edebileceğini; yayılma avantajlarının doğası gereği, benzer bölgede faaliyet gösteren işletmelerin elde ettiği avantajlar da farklılık gösterebileceğini belirtmektedir. Bu konuya, bir işletme teknolojisinde avantajlı konuma gelirken, bir başka işletme pazarlama faaliyetlerinde avantajlı konuma gelebilmesini örnek olarak göstermektedir.

Kümeler sayesinde, üniversiteleri de kapsayan kamu ve yarı kamu kuruluşlarının altyapısından kaynaklanan yayılmalar da söz konusudur. Bu yayılmaların da faydalı olabilmesi mesafeye bağlıdır. Söz konusu bu yayılımlar işletmeye fayda sağlamadığı sürece, rakip firmaların nerede faaliyet gösterdiğinin önemi bulunmamaktadır. Dolayısıyla birbirine yakın faaliyet gösteren rakipler aynı bilgi kaynaklarına erişebilmektedir (Jaffe, 1992: 957).

Kümeler, toplumsal düzeyde işletmelerin ahlaki çerçevede faaliyet göstermelerini teşvik edebilmektedir. Kümede yer alan işletmelerin her durumda toplumsal ahlaka göre davranacağını iddia etmek deterministik açıdan oldukça güç olsa da, kümelerin ortaya koymuş olduğu zekice gerçekleştirilmiş kurumsal düzenlemeler, işletmelerin etik bir şekilde faaliyet göstermelerini sağlamaktadır (Granovetter, 1992: 38-48). Ancak söz konusu bu düzenlemeler bazı durumlarda, işletmelerin etik bir şekilde faaliyet göstermeleri konusunda yetersiz

kalabilmektedir. Bu sebeple işletmelerin ahlaki çerçevede faaliyet göstermeleri aynı zamanda, kümede yer alan diğer işletmelerle geliştirilen ve işletmelerin aldatici faaliyet göstermesine engel olan karşılıklı ağ bağlantılarına da bağlıdır. İşletmeler arasında geliştirilen yoğun ağ bağlantıları, karşılıklı güven yoluyla işletmelerin daha iyi performans göstermelerine katkıda bulunmaktadır (Levine ve Kurzban, 2006: 178). Küme içerisindeki ağ bağlantıları ayrıca işletmeler üzerinde daha iyi yaptırımlara olanak tanıyarak, kümede yer alan işletmelerin geçmiş davranışları hakkında daha hızlı ve daha kapsamlı bilgi akışı sağlayabilmekte, işletmeler arasındaki kaynak değişim seviyesini yükseltebilmektedir (Takahashi, 2000: 1127; Panchanathan ve Boyd, 2003: 123).

Kümelerin işletmelere sağlamış olduğu faydaları şu şekilde ifade etmek mümkündür (Sölvell vd., 2008: 3; Beyaz Kitap, 2011: 23-24; Adu vd., 2014: 46):

- Sektörel bir organizasyon şekli olan kümeler, küçük ölçekli işletmelerin rekabet gücü kazanmalarına olanak sağlamaktadır. Bu anlamda kümeler bilhassa küçük ve orta ölçekli işletmelerin rekabet edebilme gücünü artırabilmektedir. Bir küme içerisinde faaliyet gösteren bu tür işletmeler, sahip oldukları kaynakları ve gerçekleştirdikleri faaliyetlerle birbirlerini tamamlamakta ve böylelikle daha büyük hacimli ve kompleks faaliyetleri yerine getirebilmektedir.
- Kümeler, işletmeler arasında farklı ilişki ağlarının kurulmasını teşvik etmektedir.
- Kümeler, kişisel bağlar ve rekabet davranışındaki karşılıklı güven kavramlarıyla ilişkili olan sosyal ağların farklı formlarının ortaya çıkmasına imkân tanımaktadır.
- İşletmeler, kümeler sayesinde daha verimli bir şekilde faaliyet göstermekte, uzmanlaşmış tedarikçilerle çalışmakta ve uzmanlaşmış varlıklara sahip olmaktadır.
- İşletmeler ve araştırma kuruluşları kümeler sayesinde daha yüksek inovasyon seviyelerine ulaşmaktadır. Elde edilen bilginin paylaşılması, müşteriler ve diğer işletmeler ile olan yakın etkileşimler, yeni fikirlerin ortaya çıkmasına neden olmakta ve bu durum da işletmeler üzerinde inovasyon yapma konusunda yoğun bir baskı oluşturmaktadır. Küme ortamı ise deney maliyetini düşürmektedir.
- Kümelerde iş oluşumunun seviyesi daha yüksek olma eğilimindedir. Sektörde yeni faaliyet göstermeye başlayan işletmeler bilhassa tedarikçilere ve faaliyet alanıyla ilgili diğer işletmelere bağımlı haldedir. Bu bağlamda bir küme içerisinde bulunan işletmelerin, söz konusu yeni işletmelerle geliştirecekleri iş ilişkileri sayesinde kümenin iş yapma seviyesi yükselecektir. Girişimciler aynı

alandaki bulunan diğer birçok işletmede yerel istihdam fırsatlarına geri dönebildiğinden, kümelenmeler başarısızlığın maliyetini de düşürmektedir.

- Kümeler, işletmelerin belli bir alanda uzmanlaşmalarına katkı sağlamaktadır. Küme içerisinde geliştirilen ilişki ağları neticesinde işletmeler, temel faaliyetlerine yoğunlaşabilmekte ve ihtiyaç duyduğu diğer faaliyetleri küme içerisindeki işletmelerden temin etmektedir. Bu sayede işletmelerin sabit maliyetleri azalmakta ve verimlilikleri artmaktadır.
- Kümede yer alan işletmelerin ve bağlı kurumların birbirlerine yakın şekilde faaliyet göstermeleri iş yapma giderlerini azaltmakta, sektörde meydana gelen değişimlere yanıt verme hızını yükseltmektedir.
- Kümelerde, hiyerarşiye dayanan katı üretim modelinin aksine, alanında uzmanlaşmış küçük ölçekli işletmelerin yer aldığı üretim modeli yer almaktadır.
- Kümeler, buldukları bölgelerin çekiciliğini artırarak yabancı sermayenin bölgeye gelmesini sağlayabilmektedir.
- Kümede yer alan işletmeler, aralarında geliştirdikleri ilişki ağları sayesinde işbirliği içinde rekabet ederek uzun dönemli rekabet avantajı elde etmektedirler. İşletmelerin elde etmiş oldukları rekabet avantajı, kümelerin ve dolayısıyla faaliyet gösterilen bölgelerin rekabet etme gücüne olumlu etki edebilmektedir. Bu doğrultuda, ülkelerin rekabet etme gücü de gelişebilmektedir.

Çok sayıda araştırmacı, kümelerin sağlamış olduğu ekonomik ve inovatif faydalarına vurgu yaparken, bazı araştırmacılar kümelerin bazı olumsuzlukları da beraberinde getirdiğini belirtmektedir. Shin ve Hassink (2011: 1389), kümelerin neden olabileceği potansiyel olumsuzlukları; işgücü maliyeti enflasyonu, arazi ve konut maliyetleri enflasyonu, gelir eşitsizliğinin artması, yerel tıkanıklık, çevresel baskı, aşırı uzmanlaşma olarak belirtmektedir. Oerlemans vd. (2001: 339) ise kümelerden kaynaklanan olumsuzlukları şu şekilde ifade etmektedir:

- Küme içerisinde geliştirilen ilişkiler işletmelerin eylemlerini kısıtlayabilmektedir. Bu nedenle fırsat verilmesi durumunda çoğu işletmenin, diğer işletmelerle olan ilişki sayılarının az sayıda olmasını istemesi mümkündür.
- İnsan bilgisinin kaynak bağımlı, işletmeye özgü ve örtük olduğu iyi bilinmektedir. Bu nedenle, küme içerisinde işletmeler açısından bilginin etkin bir şekilde ifade edilebilmesi, aktarılması ve kullanılması için sınırlar bulunmaktadır.



- Küme içerisinde ağlar aracılığıyla bilgi aktarımı taklitçiliği teşvik etmektedir. Dolayısıyla bu durum, gerçekleştirilen yenilik faaliyetlerinden sağlanması düşünülen faydaları azaltabilmektedir.
- Kümeler aracılığıyla oluşturulan yerel ağ bağlantılarının, işletmelerin ihtiyaç duyacağı tüm tamamlayıcı kaynakları sunma ihtimali düşüktür.
- Yerel ağların önemi, bilgi ve iletişim teknolojileri devrimiyle birleştirildiğinde küresel kapsamda karşıt-sezgisel olmasından kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler, literatürde sık sık vurgulanan işletmelerin coğrafi olarak yoğunlaşmalarının önemini azaltmaktadır.

Kümelerin, özel hammadde ve girdiye, nitelikli işgücüne, uzman tedarikçilere ve yeni teknolojilere ulaşmak gibi çok sayıda faydaları bulunmaktadır. Bir küme içerisinde faaliyet gösteren işletmeler, ilişki ağları sayesinde tamamlayıcı ürün/hizmetleri alabilmekte ve işlem maliyetlerini azaltabilmekte; yeni ürün ve fikirleri benimsemeleri kolaylaşmakta, yeni pazarlara daha kolay erişebilmekte ve en önemlisi küresel düzeyde rekabet edebilir duruma gelebilmektedirler. Kümelerin sağlamış olduğu bu gibi faydaların, kümenin bulunduğu bölgenin de gelişmişlik ve kalkınmışlık düzeyinin yükseltilmesine olumlu etkileri bulunmaktadır. Bölgenin cazip hale gelmesiyle birlikte bölgeye yeni yatırımların çekilmesi de kolaylaşmaktadır. Bu bakımdan kümelere, özellikle gelişmekte olan ülkelerde, bölgesel kalkınmanın sağlanması adına büyük önem verilmektedir. Ancak kümelerin, ilişki ağları nedeniyle, taklitçiliği artırabileceği, işletmeleri sınırlandırabileceği gibi olumsuzluklarının da olduğu söylenebilir. Söz konusu muhtemel olumsuzlukların önüne geçilebilir. Bu açıdan, kümelerin neden olabileceği muhtemel olumsuzlukların önüne geçebilecek önlemlerin alınmasıyla, kümelerin sağlamış olduğu faydalar en üst düzeye çıkarılabilecektir.

Oerlemans vd.'nin (2001) bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler neticesinde, kümelerde yer alan işletmelerin coğrafi yoğunlaşmalarının öneminin azaldığına yönelik eleştirileri göz önünde bulundurulduğunda küme kavramının tekrar gözden geçirilmelidir. Bu kapsamda kavramın, birbirleriyle rekabet eden, belirli bir sektörde faaliyet gösteren ve birbirleriyle bağlantılı işletmelerin, alanında uzmanlaşmış tedarikçilerin ve sektörle ilişkili olan diğer işletme ve kuruluşların coğrafi yoğunlaşma şartı olmaksızın bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanarak işbirlikleri geliştirmeleri şeklinde ifade edilebileceği düşünülmektedir.

## 2.4. Küme Performansına Etki Eden Faktörler

Kümeler hem işletmeler hem de ülke ekonomileri açısından rekabet avantajı elde edilmesi konusunda başvurulan önemli araçlardan birisi olmasına rağmen, oluşturulan her kümenin veya kümelenme faaliyetinin başarısız olma ihtimali bulunmaktadır (Arsezen-Otamiş, 2013: 59). Kümelerin başarılı bir şekilde faaliyet gösterebilmeleri için bir takım faktör ve koşul bulunmaktadır. Bu faktörlerden bazıları, kümelerin kurucu özellikleriyle ilgiliyken; bazıları kümenin ortaya çıkmasına etki eden çevre ile kümenin gelişmişlik düzeyinin artması ve kümenin genişlemesi için gerekli olan ana faktörler ile bazıları da kümelerin gelişimini destekleyen politika tasarımlarıyla ilgilidir (Beyaz Kitap, 2011: 29-30).

Kümelerin başarılı ve verimli bir şekilde faaliyet göstermeleri için gerekli olan faktörleri şu şekilde ifade etmek mümkündür (Beyaz Kitap, 2011: 31; Arsezen-Otamiş, 2013: 59-61):

### I. Küme Performansına Etki Eden Kümenin İç Özelliklerine Bağlı Başarı Faktörleri

- Küme içerisinde gerçekleştirilen etkileşimlerin, küme performansına olumlu etki yapabilmesi için yeterli sayıda aktörün etkin bir şekilde katılım sağlamasına gerek duyulmaktadır. Dolayısıyla kümenin etkin bir performans sağlayabilmesi için kritik kitleye ulaşılmalıdır.
- Bir kümenin, küresel bazda gelişme ve büyüme imkânı düşük olan bir sektörde uzmanlaşması halinde kümeler, muhtemel faydalarını sağlayamaz ve bir kilitlenme durumu yaşayabilir. Söz konusu kilitlenme durumunun temel sebebi, kümenin uzmanlaşmış olduğu sektörden çok kümenin, küresel bazda büyümesine imkân tanıyacak faaliyetleri gerçekleştirmesini sağlayacak yeterli düzeyde olanağa sahip olmaması ve sıkışmasıdır.
- Küme içerisinde yer alan işletmeler arasında geliştirilen işbirliği ağları ve işletmeler arasında var olan rekabetin seviyesi arasındaki dengenin korunmasına dikkat edilmelidir. Aksi takdirde, küme içerisinde gerçekleştirilen işbirliği uygulamaları ve kümenin kendini dünyanın geri kalanından koruması, rekabetçi baskının azalmasına neden olur. Bu sebeple küme aktörleri arasında rekabetçi işbirliği teşvik edilmelidir.
- Kümelerin kendilerine çok fazla odaklanması, ulusal ve küresel düzeyde kümenin sınırları dışında yer alan fırsat ve tehditlere ilişkin görüşlerini kaybetmelerine neden olabilir. Bu durum da kümenin, performansı için önemli bir risk unsuru olan kendi kendine yetme sendromu yaşamasına sebep olmaktadır.
- Kümelerin anahtar şirketlere yüksek düzeyde bağımlılık göstermesi halinde, kümenin rekabet edebilme yeteneği söz konusu bu anahtar şirketlere bağımlı

hale gelir. Bu anlamda anahtar şirketlerin performanslarında yaşanabilecek herhangi bir azalma, kümenin de performansının azalmasına yol açabilmektedir.

## II. Küme Performansına Etki Eden Çevreye Bağlı Faktörler

- Kümenin bulunduğu bölgede uzmanlaşmış işgücü havuzunun varlığı, kümelerin çevrelerinde meydana gelen değişimlere hızlı bir şekilde uyum göstermelerini ve kümelerin evrimleşme sürecinin sürekliliğinin garantiye alınmasına yardımcı olmaktadır. Dolayısıyla, küme performansının artırılabilmesi için kümelerin beceri temellerinin güçlendirilmesi gerektiğini söylemek mümkündür.
- İşbirliği yapma kültürüne sahip olan veya işbirliği yapma eğilimi taşıyan işletmeler, kümelerin gelişim hızlarını kolaylaştıracak ve artıracaktır. Bu bağlamda küme içerisinde ağ yapılarının oluşturulması, bağlantıların, aracılıkların ve ortaklıkların mevcut olması kümenin performans artırımını destekleyebilmektedir.
- Kümelerin sahip oldukları sosyal sermaye unsuru, küme performansına etki eden bir başka faktördür. Güven, paylaşılan değerler, normlar ve paylaşılan vizyon kümeler dahilinde etkileşimi kolaylaştıran özelliklerdir. Söz konusu bu unsurlar küme içerisindeki işbirliği seviyesini artırarak, küme performansına olumlu yönde katkı sağlayabilmektedir.
- Küme dâhilinde yeni girişimler ve girişimcilik faaliyetleri teşvik edilerek, kümeye dinamizm kazandırılabilir ve bu durum da kümenin performansına olumlu etki edebilir.

## III. Küme Performansına Etki Eden Politika Tasarımına İlişkin Faktörler

- Uygulanacak olan politikaların, kümenin içinde bulunduğu özel gelişim aşamasına uyarlanması ve politikaların küme yaşam döngüsü ile uyumlu hale getirilmesi durumunda küme performansında olumlu etkiye sahip olacağını söylemek mümkündür.
- Kümelerin tüm paydaşların katılımına açık hale getirecek ve özel sektörde faaliyet gösteren aktörlerin, kamu aktörlerine göre daha aktif olduğu bir organizasyon haline getirecek politikaların, küme performansını artıracığı söylenebilir. Çünkü özel sektör aktörleri ortaya çıkabilecek olan fırsat ve tehditlerin algılanması konusunda daha duyarlı olabilmektedirler.
- Kümelenme girişimleri, yerel paydaşların aktif katılımlarını gerektiren tabandan tavana şeklinde gerçekleştirilen girişimleridir. Dolayısıyla, en alt seviyeden en üst seviyeye kadar olan girişimler arasındaki dengenin sağlanmasının, küme performansına olumlu etki edeceği söylenebilir.

- Kümeyi oluşturan kamu kuruluşları ve özel sektör kuruluşlarının hedef ve beklentilerini, ortak hedef ve beklentiler haline getirmenin, kümenin sürdürülebilirliğinin sağlanmasında yardımcı olması sebebiyle, performans için önemli olduğu düşünülmektedir.
- Kümelenme politikaları, kümenin ihtiyaç duyması muhtemel farklı şekil ve durum özelinde geliştirilmiş desteğin sağlanması açısından aktörler arasında bir etkileşim ortamı oluşturabilmelidir. Çünkü kümenin başarılı bir performans göstermesi, aktörler arasında etkileşimin gücüne ve şiddetine bağlıdır.
- Kümelenme politikaları açısından küme içerisinde yer alan işletmelerin kapasite düzeylerini ve altyapı olanaklarını devamlı olarak geliştirilmesi oldukça önemlidir. Bu bağlamda, kurumsal kapasiteyi güçlendirmenin, küme performansı üzerinde etkili olacağı söylenebilir.
- Kümelenme politikasının başarıya ulaşılabilmesi için kümenin gelişimine olumlu katkılar sağlayacak uygulamaların yerine getirilebilmesi için güçlü yerel kurumlara ihtiyaç duyulmaktadır.
- Kümelerin sağlamış olduğu yararlardan faydalanabilmek için politikaların uzun vadeli olarak geliştirilmesi ve kümelerin sağlıklı bir evrim süreci geçirebilmeleri için uygun çevre sağlanmalıdır.
- Kümelenme politikalarının başarısı, küme içerisinde yer alan aktörlerin ve karar vericilerin, kümelenme ve yenilikçilik olgusunu kesin bir şekilde anlamasına ve özümsemesine bağlıdır. Bu bağlamda, kümelenme olgusu ve bu olgunun sağlamış olduğu faydalar konusunda kapsamlı bir bilinç oluşturularak performans artırıcı uygulamalar konusunda küme paydaşlarının desteği alınabilir.

## 2.5. Deniz Turizmi Kümesi

Deniz turizmi kümesini kısaca denizcilik sektörüyle ilgili iş veya sektör kümesi olarak tanımlamak mümkündür (Ianca ve Batrinca, 2010: 94). Denizcilikle ilgili küme benzeri yapıların varlığının oldukça eskiye dayandığı ifade edilebilir. Örneğin Kocka (2018), çoğu kez kuzey Almanya şehirlerinden memleketin tüccarlarının bir araya gelmesiyle oluşan, daha sonraları gevşek yapıya sahip ilişkilerle birleşseler de zaman zaman elliden fazla şehirden katılan tüccarların kurduğu “Alman Hansa Birliği” ittifakı gerek kuzey denizinde gerekse de Baltık denizinde 13 yy.-16 yy. arasında deniz seferlerine, ticarete ve politikaya yön verecek şekilde faaliyetlerde bulunduğunu ve bu ittifakın, stratejik kararları tek tek tüccarların her birinin kendi kendileri için vermesiyle değil, çoğu durumda tüccarların çoğunlukta olduğu bir

konsey ve birliğe dâhil kentlerin yönetiminin katılımıyla, düzenli olmayan tarihlerde gerçekleştirilen hansa meclislerinde tartışılarak alınan ortak kararlara göre hareket ettiğini belirtmektedir (Kocka, 2018: 51-53). Dolayısıyla bu tür yapıları, oluşturulma ve işleyiş amaçlarını göz önünde bulundurarak, denizcilik kapsamında oluşturulan kümelerin ilk örnekleri olarak kabul etmek mümkündür.

Deniz turizmi kümesi, deniz turizmiyle ilgili olarak faaliyet gösteren, birbirleriyle işbirliği ve rekabet içerisinde olan tüm sektör ve alt sektör kuruluşlarının bir araya gelmesi sonucu, doğrudan ve dolaylı olarak denizcilik sektörüyle ve deniz ulaşımıyla ve genellikle de denizin kullanılmasıyla bağlantılı olan ekonomik faaliyetlerin bir veya birden fazla mekânda güçlendirilmesiyle ortaya çıkan bir unsurdur (Zagkas ve Lyrdis, 2013: 3). Deniz turizmi kümesinin temel mantığı, önemli ürün/hizmetler üreten işletmeler ve önemli ürün/hizmetlerin kendilerinden oluşmasıdır. Kümede yer alan işletmeler, karmaşık ve farklı bir ağ oluşturmaktadır. Bazı işletmeler, ağda yer alan diğer işletmeler için teknoloji üretirken, diğer işletmeler ise nihai ürün/hizmetlerinde yer alan teknoloji üretmektedir. Deniz turizmi kümesi aynı zamanda, ilgili ve destekleyici sektörlerin yanı sıra eğitim, araştırma ve finans hizmetleri gibi farklı özel hizmetleri sunan sektörleri de kapsamaktadır. Dolayısıyla deniz turizmi kümesinin oluşturulması, kalkınma için oldukça önemlidir (Viederyte, 2013: 625).

Deniz turizmi kümesini diğer işletme kümelerinden ayırabilmek için işletme kümesi konseptinin ne olduğu ve deniz turizmi kümesinin hangi işletmeleri kapsadığının açık bir şekilde anlaşılması gerekmektedir (Ianca ve Batrinca, 2010: 94). Bu bağlamda deniz turizmi kümesi, gemiler, gemi imalatı, gemi malzemeleri, deniz ekipmanları, teknik hizmetler, finansal hizmetler, yatırımcılar, limanlar, balıkçılık, lojistik ve yatçılık işletmelerini kapsamaktadır (Wijnolst vd., 2003: 72). Deniz turizmi kümesinde, sektörün gelişmesini ve rekabet gücünü artırmayı amaçlayan işletmeler yer almaktadır. Kümede denizcilik sektörü dışındaki, denizcilikle ilgili diğer sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler de bulunmaktadır. Dolayısıyla deniz turizmi kümesi, birbirleriyle etkileşim içerisinde yer alan farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler için bir platform sağlamasının yanı sıra belirli bir sektörde yer alan tüm işletmeleri birbirine bağlamaktadır (Viederyte, 2013: 625). Bu özellikleri sayesinde deniz turizmi kümesinin sektöre bazı olumlu etkileri bulunmaktadır. Bu etkilerden en önemlileri şunlardır (Shinohara, 2010: 378);

- İşletmelerin, değer zincirinin belirli bir bölümünde uzmanlaşmasını kolaylaştıran taşıma maliyetlerini azaltmaktadır.
- Üretimde ölçek ekonomilerinin yaratılmasını ve belirli bir ürün veya hizmetin üretilmesi için gerekli olan kritik yoğunluktaki kitleye ulaşma şansı sağlayan girdi kaynaklarındaki tamamlayıcıların kullanılmasını sağlamaktadır.

- Kaynakların aktörler arasında değiştirilmesini ve yerel bağlamda rekabetin artmasına olanak tanımaktadır.
- Sektörün ihtiyaç duyduğu teknik bilgiye sahip, donanımlı işgücüne ulaşılmasına imkân tanımaktadır.
- Kümede yer alan aktörler arasında ağlar oluşturarak bilginin dağılımını kolaylaştırmakta ve böylece ağlar aracılığıyla öğrenmeyi sağlamaktadır.
- Kümede yer alan aktörler arasındaki koordinasyonu sağlamak, geliştirmek ve bu sayede işletmelerin ve kümenin gelişmesini sağlamaktadır.

Deniz turizmi kümesi, sektörle ilgili olan farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin, ortak bir amaç doğrultusunda bir araya getirerek bu işletmeler arasında güçlü ilişkilerin kurulmasına olanak tanımaktadır. Kurulan bu güçlü ilişkiler sayesinde işletmeler arasında bir güven ortamı oluşmakta, bilgi paylaşımları gerçekleşme ve dolayısıyla inovasyon yapma yetenekleri gelişmektedir. Bu sayede sektörde rekabetçi işbirliği kültürü ortaya çıkabilmektedir. İşletmeler arasında ilişkiler kurulmasına imkân veren deniz turizmi kümesi ayrıca, sektörde sunulan hizmetin ve hizmet verilen misafir kalitesinin yükseltilebilmesi için, diğer sektörlerle ve kümelerle yakın ilişkiler içerisine girebilmektedir. Dolayısıyla deniz turizmi sektöründe bir kümenin var olması, sektörün gelişmişlik düzeyini rekabetçilik düzeyini ve işlem etkinliğinin derecesinin artırılmasına yardımcı olabilmektedir.

## **2.6. Deniz Turizmi Bağlamında Küme Örnekleri**

### **2.6.1. Hollanda Deniz Turizmi Kümesi**

300 km uzunluğu ve 200 km genişliğiyle Avrupa'nın merkezinde stratejik bir konumda bulunan, Karadeniz ve Ren nehriyle iç içe olan Hollanda'nın tarihinde ayrılmaz bir yere sahip olan deniz ve deniz faaliyetleri, ülke ekonomisi için önemini günümüzde de sürdürmektedir (Monteiro vd., 2013: 4092).

Hollanda deniz turizmi kümesini inceleyen (Viitanen vd., 2003: 10), oldukça geniş ve kapsamlı bir yapıya sahip olması nedeniyle kümenin dünyadaki en eksiksiz kümelerden birisi olarak kabul edilebileceğini ileri sürmektedir. Bahsi geçen kümede turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin dışındaki işletmeler çoğunlukla denizcilik sektöründe faaliyet göstermektedir. Bunlar, yolcu taşıma/nakliye işletmeleri, gemi inşa işletmeleri, deniz ekipmanları imalat ve satışını yapan işletmeler, ülke dışına yolcu taşıma işletmeleri, ülke içinde yolcu taşıma işletmeleri, sualtı tarama işletmeleri, marinalar/limanlar/bağlama yerleri, denizcilik hizmetleri, balık avcılığı, yatçılık vb. hizmetleri sunan işletmelerdir. Dolayısıyla Med Maritime (2017:13) kümenin oldukça heterojen bir yapıya sahip olduğunu ifade etmektedir.

Monteiro vd. (2013: 4092), kümede yer alan işletmelerin, üyeleri tarafından finanse edilen ve üyeleri adına ticari faaliyette bulunan ticaret örgütlerinde gruplandırıldığını, anılan ticaret örgütlerinin temel görevinin, üyelerine çeşitli yönetim düzeylerinde, yerel, bölgesel, ulusal ve Avrupa düzeyinde; doğrudan veya dolaylı olarak lobi faaliyetleri yapmak olduğunu ifade etmekte ve Ticaret örgütlerinin daha iyi bir iletişim kurabilmeleri ve ağ oluşturabilmeleri, Hollanda'da denizcilik politikası ve denizcilik kümelenme imajını geliştirmek için onlarla aktif olarak çalışabilmeleri, ticari faaliyetlerini uluslararasılaştırabilmeleri, yenilikçilik seviyelerini artırabilmeleri ve denizcilik sektörlerinde iş piyasası/egitim alanlarında yoğun bir faaliyet geliştirebilmeleri amacıyla ticaret örgütlerinin bir parçası olarak Hollanda Denizcilik Ağı Platformu'nun kurulduğunu belirtmektedir. Bu kurulun yönetiminde, ülkedeki çeşitli denizcilik sektörlerinde ve diğer sektörlerde faaliyet gösteren önde gelen kişiler bulunmaktadır. Merkezi hükümet, kurulun gözlemcisi konumundadır. Ancak, kurulun mevcut fonlarının yönetimi konusunda resmi olarak doğrudan müdahale etme yetkisine sahip değildir (Monteiro vd., 2013: 4092).

2001 yılında Avrupa'da bulunan denizle ilgili olan tüm sektörlerin üretmiş oldukları katma değer %10'unu Hollanda'da denizle ilgili faaliyetlerde bulunan sektörler gerçekleştirmiş ve bu dönemde ülkedeki gayri safi milli hasıla Avrupa'nın iki katı olarak gerçekleşmiştir (Monteiro vd., 2013: 4092). Viitanen vd. (2003: 10), 2003 yılında Hollanda denizcilik sektörünün doğrudan üretim hacminin yaklaşık 14.9 milyar Euro, sektörün ülke ekonomisine sağladığı katma değer ise yaklaşık 7.8 milyar Euro olarak gerçekleştiğini ve bu miktarın ülkede gerçekleştirilen toplam katma değer üretiminin %2,5'una karşılık geldiğini belirtmektedir.

Günümüzde liman işletmeciliği sektöründe Hollanda en büyük aktördür (Med Maritime, 2017: 13). Kümeyi oluşturan sektörler arasında en önemlisi liman/marinalardır. Liman/marinalar, kümenin yaratmış olduğu toplam katma değer yaklaşık %27'sini oluşturmaktadır (Viitanen vd., 2003: 10). Liman işletmeleri dışında, yolcu taşımacılığı ve gemi inşa şirketleri kümeyi oluşturan diğer önemli aktörlerdir. Ülkedeki limanlar, toplam katma değer %29'unu üretmekte (Med Maritime, 2017: 13), nakliye sektörünün %15'ini ve yolcu taşımacılığı sektörünün %14'ünü gerçekleştirmektedir (Viitanen vd., 2003: 10). Kümeyi oluşturan sektörlerin istihdam oranları incelendiğinde ise, liman/marina sektörü kümedeki toplam istihdamın %19'unu (Med Maritime, 2017: 13), denizcilik sektörü %14'ünü ve yurtiçi-yurtdışı yolcu taşımaları ise toplamda %23'ünü oluşturmaktadır. Bu oranlar, kümenin üretmiş olduğu toplam çıktının yaklaşık olarak yarısını oluşturmaktadır. Bu bağlamda ülkenin, dünyadaki en büyük ve kapsamlı deniz turizmi kümesine sahip olduğunu söylemek mümkündür (Viitanen vd., 2003: 10).

Kümenin ülke ekonomisine oldukça önemli katkıları bulunmaktadır. Ülkedeki diğer sektörlerin üretim ve katma değer anlamında ekonomiye yapmış oldukları katkı göz önünde bulundurulduğunda (Viitanen vd., 2003: 10), 2002 yılında 135.000 kişiye doğrudan olmak üzere toplamda 190.000 kişiye istihdam olanağı sağlamış ve ülkede ihracatının %5.4'ünü gerçekleştirmiştir (Monteiro vd., 2013: 4092). Viitanen vd. (2003: 10), 2003 yılında deniz turizmi kümesinin ekonomiye katkısının diğer sektörler göre %35 daha fazla olduğunu, ülkedeki tüm sektörlerin istihdam oranları karşılaştırıldığında ise kümenin istihdam oranı %40 daha fazla olduğunu, kümenin üretmiş olduğu ekonomik çıktısının 20 milyar Euro olduğunu, ekonomiye yapmış olduğu katma değer ise ortalama 10 milyar Euro olarak hesaplandığını ve ayrıca kümede yaklaşık olarak 193.000 kişinin istihdam edildiğini ifade etmektedir. Bu oranlar, kümenin uluslararası rekabet edebilirliğini ve uluslararası yönelimini ifade etmektedir (Monteiro vd., 2013: 4092).

Viitanen vd. (2003: 10) kümeyi oluşturan sektörlerin ülke ekonomisine doğrudan yapmış olduğu katkının yanı sıra özellikle gemi inşa sektörü, liman/marinalar ve yolcu taşımacılığı sektörlerinin ekonomi üzerinde dolaylı etkileri bulunduğunu belirtmektedir. Örneğin, gemi inşa sektörünün ülke ekonomisine dolaylı yoldan yapmış olduğu katma değer miktarı, sektörün doğrudan yapmış olduğu katma değerden 1,3 kat daha fazladır. Ayrıca gemicilik sektörünün istihdam üzerindeki dolaylı etkisi, doğrudan yapmış olduğu etkiden daha belirgindir (Viitanen vd., 2003: 10).

Kümenin bu denli başarılı olmasının temel faktörleri, küme içerisindeki işbirliği, ağ yapıları ve siyasi ilgidir. Aynı zamanda, yüksek teknolojiye sahip olmak adına yapılan ortak girişimler, sektörler arası işbirlikleri, kamu ve özel sektör temsilcileri arasında gerçekleştirilen ortaklıklar, önemli teknolojik gelişmeler sağlayan ağ oluşturma faaliyetleri ile güçlü bir işbirliğine dayalı küresel yaklaşım da kümenin başarısında rol oynayan diğer faktörlerdir (Med Maritime, 2017: 15). Deniz turizmi kümesinin ekonomiye sağlamış olduğu bu katkılar ve başarıları neticesinde, sektöre her yıl ortalama 2,1 milyar Euro yatırım yapılmakta ve yapılan bu yatırımların yaklaşık %75'lik kısmını küme içerisinde yer alan işletmeler gerçekleştirmektedir (Viitanen vd., 2003: 10).

## **2.6.2. Norveç Deniz Turizmi Kümesi**

Denizcilikle ilgili faaliyetler oldukça geçmişe dayanan, hızlı savaş gemileri yapımında oldukça usta olan ve dünyanın en uzak köşelerine ulaştıkları bilinen Vikinglerin varisi olarak görülen Norveç'te yapılan kazı çalışmalarına göre ülkede geçmişinin Bronz çağa kadar dayandığı belirlenen deniz ticareti, birinci yüzyıldan itibaren denizde yolcu taşımacılığıyla birlikte hızla gelişmiş, sanayi devrimiyle birlikte Norveç denizcilik sektörü küresel düzeye



ulaşmış ve ülke denizcilik sektörünün önemli merkezlerinden birisi haline gelmiştir (Monteiro vd., 2013: 4094). Denizcilik sektörünün temel taşı oluşturduğu Norveç deniz turizmi kümesinin sahip olduğu teknik bilgi-beceri ve işletmelerin güçlü yapısı sayesinde uluslararası rekabette önemli bir avantaja sahip olduğu ve ayrıca ülkede denizcilik sektörünün geniş bir kapsama sahip olması ve sektörde görülen yığınlaşmanın güçlü bir yapıya sahip olması sebebiyle, kümeye uluslararası alanda rekabet avantajı sağladığı ileri sürülmektedir (Viitanen vd., 2003: 11).

Norveç deniz turizmi kümesini oluşturan parçalar, yolcu taşımacılığı, deniz ekipmanları tedarikçileri, denizcilik hizmetleri (finans, sigorta, brokerlık, denizcilik kanunu, gemilerin sınıflandırılması ve sertifikasyon işlemleri, liman hizmetleri), gemi yapımı (özelleştirilmiş nakliye gemileri, ileri düzey teknolojiye sahip kruvaziyer gemileri, balıkçı tekneleri) ve su ürünleri sektörleridir (Monteiro vd., 2013: 4095).

Norveç deniz turizmi kümesi yapmış olduğu katkılar neticesiyle ülke ekonomisinin merkezinde yer almaktadır. Diğer ülkelerin aksine Norveç, denizcilik sektörünün ülke ekonomisi için olan öneminin farkındadır ve sektörün rekabet edebilirliğini korumak adına çaba göstermektedir (Viitanen vd., 2003: 10). Dolayısıyla Norveç denizcilik sektörünün hala gelişim göstereceği beklenmektedir (Med Maritime, 2017: 8). Viitanen vd. (2003) bu kapsamda bir takım araştırmaların yapıldığını ve sektörün gelecekteki durumunun anlaşılmaya çalışıldığını ifade etmektedir. Bu bağlamda, yapılan bir araştırmada gelecek yıllarda sektörde kullanılan bilginin daha da artacağı, sektörde daha az işgücünün istihdam edileceğinin ancak bu işgücünün bilgi seviyesinin çok yüksek olacağı ifade edildiğini; sektörde kullanılan bilgi seviyesinin artmasıyla birlikte yeni ürünlerin, hizmetlerin ortaya çıkacağı ve bu sayede sektörün çeşitleneceğinin belirtildiğini ve sektörde yaşanması öngörülen bu gelişmelerle birlikte kümede yer alan işletmelerin her birinin belli bir alanda uzmanlaşacağı ve kümenin rekabet gücünün yüksek olacağını ileri sürüldüğünü belirtmektedir.

Norveç deniz turizmi kümesi küresel ölçekte bir başarıya ve sürdürülebilirliğe sahiptir. Elde edilen son bulgulara göre, denizle ilgili faaliyet gösteren dört önemli sektör, yolcu taşımacılığı işletmeleri, tersaneler, deniz ekipmanları tedarikçileri ve hizmet sektörüdür. Kümedeki en büyük sektör ise yolcu taşımacılığı sektörüdür. Norveç, dünyadaki 5. büyük yolcu taşıma filosuna sahiptir. Kümede yer alan limanlar ve lojistik işletmeleri de oldukça aktif bir şekilde faaliyet göstermektedir (Med Maritime, 2017: 8). Bunların dışında Norveç deniz turizmi kümesi, dünya ticaret filosunun %10'una sahiptir ve bu oranla dünyada ilk üç sırada yer almaktadır. Küme ayrıca deniz kıyısı petrol arama faaliyetlerinin de %15'ini gerçekleştirmektedir. Denizle ilgili faaliyetler, ülkedeki en büyük üçüncü sektörü oluşturmaktadır (Monteiro vd., 2013: 4095). Kümenin daha da geliştirilerek rekabet gücünün

artırılması için Norveç üniversiteleri, kümeyle yakından ilgilenmektedir. Bu bağlamda, bilgi yaratımı ve eğitimi hem devletin hem de endüstrinin yatırım yapmaya devam etmesi gereken en önemli öncelikler arasındadır (Med Maritime, 2017: 10).

Norveç deniz turizmi kümesini oluşturan işletmeler arasında önemli derecede işbirliği mevcuttur. İşletmeler arasında gerçekleştirilen bu işbirlikleri, kümeye rekabet avantajı kazandırmaktadır. Dolayısıyla kümede yer alan işletmeler çoğunlukla uluslararası pazarda rekabet etmektedir. Bu bağlamda, yolcu taşıma şirketlerine rekabetçi bir fiyat düzeyinde hizmet sunmak küme için oldukça önemlidir. Bu durumun gerçekleşebilmesi için de kümede yer alan işletmeler arasında ve pazarda meydana gelebilecek olumsuzluklara yeni çözüm önerileri getirebilecek araştırma kuruluşları arasında sağlam ve kusursuz bir işbirliğinin yapılması mümkündür. İşletmeler arasında yapılan işbirlikleri ayrıca küme içerisinde, tüm işletmelerin faydalanabileceği teknik bilginin geliştirilmesi ve dağıtılmasına olanak tanımaktadır (Viitanen vd., 2003: 11).

### **2.6.3. İtalya Deniz Turizmi Kümesi**

1994 yılında oluşturulan İtalya deniz turizmi kümesi, denizle ilgili faaliyet gösteren nakliye işletmelerini, gemi inşa işletmelerini, liman işletmelerini, balıkçılık işletmelerini, eğlence botu işletmelerini, sigorta şirketlerini, sendikaları ve denizle ilgili diğer kurum ve kuruluşları kapsamaktadır (Viitanen vd., 2003: 11; Yaman, 2016: 123).

İtalya deniz turizmi kümesi, ülke ekonomisi üzerinde önemli derecede bir etkiye sahiptir. Küme gerçekleştirdiği faaliyetler neticesinde yıllık ortalama 26 milyar Euro değerinde ürün ve hizmet üretmektedir. Küme doğrudan ve dolaylı olarak 356.000 kişiye istihdam olanağı sağlamaktadır. Bu oranlar göz önünde bulundurulduğunda, kümenin gelecek yıllarda daha da gelişeceği ve ülke ekonomisine olan katkısının daha da artması beklenmektedir (Viitanen vd., 2003: 11).

İtalya deniz turizmi kümesi, sektörün uluslararası pazarda daha rekabetçi bir konuma gelmesi, sektörün AB standartlarına uygun hale getirilmesi, limanların yenilenmesi ve yeni yatırımların yapılması, yat/gemi inşa sektörünün ve teknolojinin etkin bir şekilde kullanıldığı sektörel ürün/hizmetlerin desteklenmesi ve sektörün gelişiminin desteklenmesi için yerel yönetim merkezi yönetim üzerinde etkin olmaya çaba göstermektedir. Bu bağlamda, sektörü ilgilendiren politikaların geliştirilmesi ve karar alma süreçlerine sektör temsilcisi olarak aktif bir şekilde katılım sağlamaktadır (Yaman, 2016: 123).

#### 2.6.4. İspanya Deniz Turizmi Kümesi

İspanya'da denizle ilgili olarak faaliyet gösteren tüm sektörler arasında bir işbirliği sağlamayı amaçlayan İspanya deniz turizmi kümesi, denizyolu ulaşım şirketleri, liman işletmeleri, gemi inşa firmaları, gemi ekipmanları işletmeleri, balıkçılık, gezi teknesi işletmeleri, denizcilik araştırma kuruluşları, sendikalar, sigorta şirketleri, deniz turizmi şirketleri, bölgesel alt kümeler, denizcilik hizmetleri gibi farklı sektörlerde faaliyet gösteren 68 üyeyi kapsamaktadır. Kümeyi oluşturan üyelerin %85'i özel sektör temsilcilerinden, %15'i ise kamu sektörü temsilcilerinden oluşmaktadır (Yaman, 2016: 122).

İspanya deniz turizmi kümesinde limanlar, ekonomik faaliyetler açısından önemli bir yere sahiptir. Ülkede yedi büyük liman bulunmaktadır. Bu limanların en önemlisi Bask bölgesinde bulunan Bilbao limanıdır. Bilbao limanı denizle ilgili faaliyet gösteren tüm sektörlerin gelişmesinde etkin rol oynamaktadır. İspanya ve Avrupa arasında bağlantı noktasında bulunan Bilbao limanı, ekonomik büyüme ve gelişme açısından oldukça elverişli durumdadır. Bu bağlamda limanın etkinliğinin korunması ve geliştirilmesi adına, farklı aktörlerden meydana gelmiş heterojen bir özelliğe sahip olan Bask Denizcilik Forumu (BMF) oluşturulmuştur. Bu forumu oluşturan kurum ve kuruluşlar şunlardır (Monteiro vd., 2013: 4088);

- Kamu ve özel sektör kuruluşları,
- Teknoloji merkezleri,
- Deniz sektörüyle ilgili birlikler,
- Finans kuruluşları,
- Bask Eyalet Üniversitesi,
- Sektörle ilgili faaliyet gösteren işletmeler,
- Liman işletmeleri,
- Turizm işletmeleri,
- Müzelerdir.

İspanya deniz turizmi kümesinin en önemli parçasını oluşturan Bask bölgesi 2008 yılında denizle ilgili gerçekleştirilen faaliyetlerden yaklaşık olarak 1,5 milyon Euro girdi sağlamış ve 9.100 kişiyi sektörde istihdam etmiştir. Bask denizcilik sektörü ayrıca bölgedeki gayrisafi yurtiçi hasılanın (GDP) yaklaşık %2,1'ini oluşturmaktadır. Bask bölgesinden yurtdışına genellikle, gemi/yat motorları, pompalar, orkinos gemileri, denizaltı tarama gemileri, offshore gemileri vs. ihracatı yapılmaktadır (Monteiro vd., 2013: 4088).

### 2.6.5. Fransa Deniz Turizmi Kümesi

5500 km'lik kıyı şeridinde sahip olan ve deniz ulusu olarak nitelendirilebilecek olan (CMF, 2011: 1) Fransa'da denizle ilgili faaliyette bulunan sektörlerin gelişmesini ve güçlenmesini sağlamak üzere, 2005 yılında Fransız Denizcilik Enstitüsü tarafından kurulan Fransa deniz turizmi kümesi, işletmelerden, federasyonlardan, sendikalardan ve kamu iktisadi teşebbüslerinden oluşan 282 üyeyi bünyesinde barındırmaktadır (Yaman, 2016: 125). Bu kadar geniş bir üyeye sahip olan kümenin ülke ekonomisi üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır. Küme, destekleyici sektörler de dâhil, yaklaşık olarak 300.000 kişiye istihdam olanağı sağlamak ve yıllık ortalama 51 milyar Euro değerinde kazanç sağlamaktadır (CMF, 2011: 1)

Fransa deniz turizmi kümesinin başlıca görevleri, sektörü ilgilendiren konularda karar vericiler ve politikacılarla iletişime geçmek, sektörü oluşturan alt sektörlerde faaliyet gösteren üyeler arasında işbirliği ve koordinasyonu sağlamak ve kümenin çıkarları doğrultusunda lobicilik faaliyetleri gerçekleştirmektir. Bu görevler doğrultusunda küme, 2006 yılından itibaren 330 adet sektörler arası işbirliği çalıştay, yılda 8-10 defa işletme yöneticilerinin ve bakanlık danışmanlarının, kamu yöneticilerin vs. katıldığı çalışma grupları ve her yıl denizcilik ekonomisi forumları düzenlemektedir. Bunların dışında yerel yönetimler ve merkezi hükümet üyeleriyle her ay gayri resmi toplantılar da gerçekleştirmektedir (Yaman, 2016: 125).

### 2.6.6. Almanya Deniz Turizmi Kümesi

Almanya günümüzde, 130 tersanesi, üretilen gemilerin türlerine göre etkin bir şekilde sınıflandırılması ve gemilerin bakım-onarımlarıyla birlikte gemi inşası konusunda Avrupa'nın en önemli ülkesi konumundadır. Gemi yapımında elde edilen gelirin yaklaşık dörtte biri denizcilik sektörü oluşturmaktadır (Med Maritime, 2017: 12).

Almanya deniz turizmi kümesi, liman/marina işletmeleri, deniz lojistik işletmeleri, nakliye işletmeleri, deniz ekipmanları tedarikçileri, üniversiteler, deniz bilimleri laboratuvarları, balıkçılık ve deniz turizmi işletmelerini kapsamaktadır (Monteiro vd., 2013: 4090). Almanya deniz turizmi kümesinin toplamda 107 üyesi bulunmaktadır. Deniz turizmi kümesinin merkezi Kiel'de bulunmaktadır. Bunun dışında Hamburg, Aşağı Saksonya ve Schleswig-Holstein eyaletlerinde de bölgesel ofisleri bulunmaktadır (Yaman, 2016: 126). Schleswig-Holstein eyaletinde küme faaliyetleri sonucunda yıllık ortalama 8.5 milyon Euro gelir elde edilmekte, sektörle ilgili faaliyet gösteren yaklaşık 1700 işletme bulunmakta ve sektörde yaklaşık 47.000 insan istihdam edilmektedir. Dolayısıyla kümenin bölge ekonomisine katkısı oldukça büyüktür (Monteiro vd., 2013: 4091). Kümenin yönetimini, söz konusu üç eyalet yönetiminin dışından da seçilebilen ve yine bu eyaletlerden davet edilen iki temsilciden meydana gelen bir komisyon oluşturmaktadır. Eyaletlerde yer alan ofisleri sayesinde küme,

sektörde yer alan tüm aktörlerle hızlı, güvenilir ve etkin bir işbirliği kurabilmektedir. Küme, sektörde yer alan tüm aktörleri ziyaret ederek, onların taleplerini, beklentilerini, ihtiyaçlarını ve sektörle ilgili fikirlerini öğrenip, karar vericilere iletmektedir (Yaman, 2016: 126).

Hamburg, Aşağı Saksonya ve Schleswig-Holstein eyaletlerinden oluşan ve Kuzey Almanya Denizcilik Kümesi olarak adlandırılan küme (Monteiro vd., 2013: 4091), Ocak 2011 tarihinde kümeye ilişkin, Kuzey Almanya'nın denizcilik faaliyetlerini ve bu faaliyetlerin oluşturduğu ekonomiyi daha verimli hale getirmeyi amaçlayan üç yıllık bir yönetim projesini hayata geçirmiştir (Yaman, 2016: 126). Küme bu proje ile işletmeler arasında var olan ağ yapılarını ve işbirliğini, yapılacak olan bölgesel projelerle pekiştirmek suretiyle sektörün küresel rekabet edebilirlik gücünü daha da güçlü hale getirmeyi amaçlamaktadır (Monteiro vd., 2013: 4091).

Almanya deniz turizmi kümesinin güçlü taraflarından birisi, sektörün gelişmesine katkı sağlayan, kümede yer alan tüm aktörlerin hepsi güçlü bir şekilde temsil edilmesi ve aktörlerin birbirleriyle işbirliği içinde faaliyet göstermesidir. Kümenin bir diğer güçlü tarafı ise sürdürülebilir gelişim sürecinin temel unsuru olan politik istikrardır (Med Maritime, 2017: 12).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### STRATEJİK YÖNETİŞİM KAVRAMI VE KAPSAMI, DENİZ TURİZMİ KÜMESİNDE STRATEJİK YÖNETİŞİM

#### 3.1. Stratejik Yönetişim Kavramı ve Kapsamı

Son yıllarda ekonomik, siyasal, toplumsal ve teknolojik alanda kaydedilen ilerlemeler, yönetim alanında yeni kavramların, yaklaşımların ve anlayışların ortaya çıkmasına katkı sağlamıştır. Söz konusu gelişmeler ile yönetim alanında ortaya çıkan kavramlardan birisi de yönetişim kavramıdır (Sobacı, 2007: 219). Yönetişim kavramı ortaya çıktığı ilk dönemlerde sadece akademik alanda önem verilen bir kavram iken, son yıllarda sosyal, kültürel ve siyasal anlamda da oldukça önem verilen bir olgu haline gelmiştir (Boas, 1998: 119).

Yönetim alanında kullanılmaya başlayan ve birçok ülke ve kurum tarafından kabul gören yönetişim kavramı, hiyerarşik ve yukarıdan aşağıya yönetim anlayışının hakim olduğu klasik yönetim kuramlarında görülen aksine aksine, toplumda veya kurumda yer alan tüm aktörlerin birbirleriyle işbirliğine gittikleri ve bu sayede uzmanlaştıkları, katılımcılığa önem verilen, şeffaflığı ve hesap verebilirliği temel alan bir anlayışı ifade etmektedir (DPT, 2007: 4).

Yönetişim, birbirinden farklı ve birbiriyle çatışabilecek çıkarlara sahip olan, az ya da çok bağımsız pozisyona sahip olan çok sayıda aktörün bulunduğu bir ağda, birlikte yönetme süreci olarak tanımlanmaktadır (Dunsire, 1993: 26-27). Yönetişim, toplumdaki unsurların iktidar ve otoriteyi elinde tutma ve toplumsal yaşam, ekonomik ve sosyal kalkınma ile ilgili politikaları ve kararları etkileme ve yürürlüğe koyma sürecini ifade etmektedir (Weiss, 2000: 797). Bu bakış açısına göre yönetişim, bu resmî kurumlarla sivil toplum arasındaki etkileşimi kapsamaktadır

Dünya Bankası yönetişim kavramını, herhangi bir ülkenin kalkınabilmesinde sahip olduğu tüm kaynakların yönetilmesinde, iktidarın uygulanma şekli olarak tanımlamaktadır (World Bank, 1992: 3). Dünya Bankası tarafından yapılan bu tanımın en dikkat çeken unsuru, kalkınma ile iktidarın uygulanma biçimi arasında bir bağlantı olduğunu ifade etmesidir. Ancak, yönetişim ile ilgili yapılan bu tanımın oldukça muğlak olduğunu söylemek mümkündür. Çünkü kalkınma adına iktidarın uygulanma biçimiyle ilgili hangi tür bir yönetim tarzının tasarlanması gerektiği açık bir şekilde ifade edilmemiştir (Zabcı, 2008: 160).

OECD ise, yönetişimi ekonomik ve sosyal kalkınma için ülkenin sahip olduğu kaynakların yönetimiyle ilgili siyasi otorite ve kontrolün uygulanması olarak tanımlamaktadır (OECD, 1993: 14). Küresel Yönetişim Komisyonu (Comission on Global Governance) yönetişimi, kamu veya özel sektörde yer alan bireylerin veya kurumların kendi işlerini

yönettikleri çeşitli yolların toplamı olarak tanımlamaktadır. Bu tanımdan hareketle yönetişimi, işbirlikçi çözümler geliştirebilmek adına çeşitli sayıda ve birbiriyle çelişkili olabilecek çıkarların ortak çıkarlar haline getirildiği devam etmekte olan bir süreç olarak ifade etmek mümkündür (Comission on Global Governance, 1995: 14).

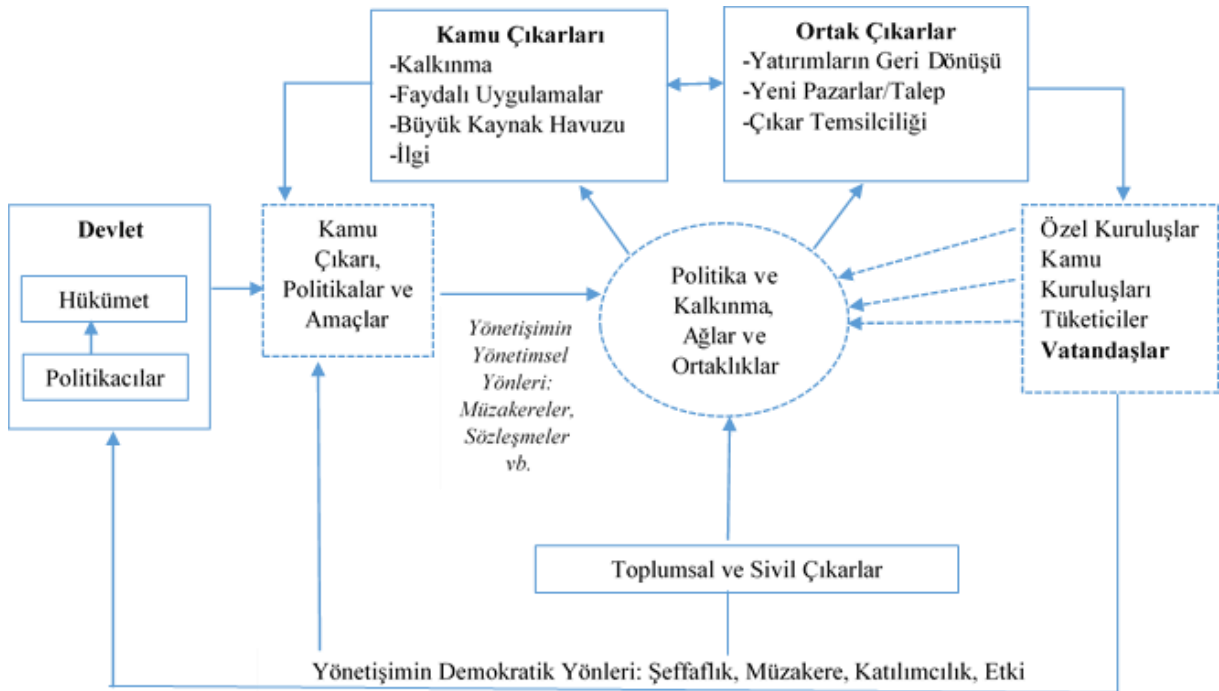
Katılımcı demokrasilerin ileri bir düzeyi şeklinde ifade edilebilen yönetim kavramı (Çukurçayır ve Sipahi, 2003: 47), çok sayıda disiplinin çalışma konusu haline gelmiştir. Bu nedenle kavrama ilişkin yapılmış genel kabul görmüş bir tanım bulunmamaktadır (DPT, 2007: 4). Yönetişim kavramını hakkında üzerinde görüş birliğine varılmış temel nitelik, kamu ve özel sektörü birbirinden ayıran sınırların bulanıklaştığı yeni geliştirilen yönetim şeklini ifade ettiği yönündedir (Stoker, 1998: 17). Dolayısıyla bu nitelik, bir yönetim sisteminin ve diğer aktörlerin rollerini etkileyen etkileşiminin dışsal olamayacağı bir yapı veya düzenin oluşturulmasını işaret etmektedir (Kooiman ve Van Vliet, 1993: 64). Rhodes (1996), yönetişimin birden çok anlam taşıdığını belirtmekte ve yönetim kavramının taşıdığı farklı anlamları şu şekilde ifade etmektedir (Rhodes, 1996: 652):

- Bir yönetim faaliyeti veya sürecidir.
- Düzenlenmiş kurallar durumudur.
- Yönetim işini yapmakla görevli olan kişi veya kurumların izlemiş olduğu bir süreçtir.
- Belirli bir toplum veya kurumun tabi olduğu usul, yöntem veya sistemler bütünüdür.

Kavram hakkında yapılan tanımlar ve kavramın sahip olduğu özellikler neticesinde yönetişimi, geliştirilen yeni bir model veya akım olarak görmek yerine, var olan yönetim kavramı çerçevesindeki bazı unsurların vurgulanarak, sorunların çözümünde yeni yaklaşımlar geliştirme çabaları olarak görmek mümkündür (Çukurçayır ve Sipahi, 2003: 48). Tüm bu unsurlar göz önünde bulundurulduğunda, yönetişimi oluşturan temel özellikler şu şekilde sıralanmaktadır (Rhodes, 1996: 660):

- Yönetişim uygulamalarında yer alan kurumlar birbirinden bağımsızdırlar.
- Yönetişim, kamu kuruluşları dışındaki özel ve gönüllü aktörleri de kapsamaktadır. Bu yönüyle yönetim kavramından daha kapsamlı bir kavramdır.
- Yönetişim ağında yer alan aktörler arasında süren etkileşimler, sahip olunan kaynakların mübadele edilmesi ve paylaşılan amaçların müzakere edilmesi ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır.
- Yönetişim ağında yer alan aktörler arasındaki etkileşimler oyuna benzemektedir. Güvene dayalıdır ve oyunun gerektirdiği kurallara göre düzenlenmektedirler.

- Yönetişimde hâkim bir otorite yoktur. Bu yüzden ağda yer alan aktörler önemli ölçüde özerkliğe sahiptirler.



**Şekil 3.1 Yönetişim Faaliyetleri**

**Kaynak:** Anttiroiko, 2004: 28.

Yönetişim faaliyetlerinde yer alan aktörler oldukça çeşitlidir ve izlenen siyasi süreçler oldukça karmaşıktır (Blakeley ve Bryson, 2002: 36). Yönetişim faaliyetlerinde, kolektif çıkarların elde edilebilmesi için politikalar oluşturulmakta veya geliştirilmekte, hizmet süreçleri koordine edilmekte, resmi veya gayri resmi etkileşim türlerinin ve kurumsal düzenlemelerin koordinasyonu veya kullanımı gerçekleştirilmektedir. Yönetişim faaliyetlerinin, resmi-politik yönetim sistemleriyle ve politik alanlarla yakın bir ilişkisi söz konusudur. Dolayısıyla politik sistemler, tüm yönetim faaliyetleri için genel bir çerçeve oluşturmaktadır. Bu anlamda yönetim, hükümet içindeki değişiklikleri, yani değişen yönelimleri ve temel aktörlerin (politikacılar ve yöneticiler, uzmanlar ve kamu kuruluşlarındaki geliştiriciler) çalışma biçimlerini, hükümet yapısı içerisinde yansıtmaktadır (Anttiroiko, 2004: 28). Ayrıca bir organizasyonun iç yönetim süreci üzerinde de etkiye sahip olan yönetim, çalışanların yapmaları gereken faaliyetleri daha verimli gerçekleştirebilmeleri adına gerekli olan ayarlamaların yapılmasına olanak tanımaktadır. Kısaca yönetim, organizasyona nelerin, nasıl yapılması gerektiği konusunda yol göstermektedir (Sohal ve Fitzpatrick, 2002: 98).

Yönetişim, herhangi bir yönlendirmeye ve koordinasyona ihtiyaç duyan bireylerin, grupların, organizasyonların bulunduğu ve kontrol anlamında kısmen veya tamamen özerkliğin söz konusu olduğu durumlarda kullanılmaktadır (Lynn vd., 2001: 1). Buradan da anlaşılacağı üzere yönetim, çok sayıda bireyin ve kurumun yer aldığı faaliyetlerde koordinasyonun, işbirliğinin ve ortaya çıkabilecek çatışmaların çözülmesini sağlayacak yöntemleri



kapsamaktadır. Yönetişim, kurumsal durumları ve son derece farklı olan bireysel tutumları da yansıtmaktadır (Comission on Global Governance, 1995: 14).

Jessop (1998) birbirinden bağımsız faaliyetlerin koordine edilmesi sırasında başvuru olan bir yöntem olan yönetişimde öne çıkan temel unsurun, yönetim kavramından farklı olarak, kendi kendini organize eden kişilerarası ilişkileri, anlaşmalı kurumlar arasındaki koordinasyonu ve merkezi olmayan, bağlam aracılı sistemler arası bir yönlendirme olarak ifade edilen heterarşi olduğunu ifade etmektedir. Heterarşik yapı içerisinde, her biri kendine has karmaşık operasyonel mantığa sahip olan fonksiyonel sistemler (ekonomik, politik, yasal, bilimsel veya eğitim sistemleri gibi) veya birbirinden farklı olan kurumların almış oldukları kararların koordinasyonu söz konusudur (Jessop, 1998: 29-30).

Yönetişim, organizasyonların önemli karar alma süreçlerine kimlerin dâhil edileceğinin ve bu sürece katılanların sınır ve sorumluluklarının belirlendiği karmaşık ve gözlenmesi oldukça zor bir süreçtir. Ancak yapılan anlaşmalar, izlenen prosedürler, gerçekleştirilen toplantılar veya yürütülen politikalar, organizasyon içinde gücün kimde olduğu, kararların nasıl alındığı, kararlara kimlerin dahil edildiği ve sorumlulukların nasıl dağıtıldığına ilişkin az da olsa bilgi sahibi olunmasına imkân tanımaktadır (Graham vd., 2003: 1). Yönetişim ayrıca, bir toplumda, yönetim faaliyetlerinin nasıl uygulanacağını, toplumu etkileyen kararların ne kadar önemli olduğunun ve bu gibi kararlarda yer alan çeşitli menfaatlerin yerinin belirlenmesinin ne kadar önemli olduğunu belirleyen kurumları, süreçleri ve sözleşmeleri de kapsamaktadır (Weiss, 2000: 797). Dolayısıyla, bir ülkenin veya organizasyonun yönetiminde etkili olan tüm kamu ve resmi kuruluşları kapsaması nedeniyle, yönetişim faaliyetlerinin etkili bir şekilde yerine getirilebilmesi için tüm resmi ve kamu kuruluşlarının yönetim sürecine dâhil edilmesi gerekmektedir (De Senarclens, 1998: 93).

Karar alma süreçlerinde veya alınan kararların uygulanması süreçlerinde gerçekleştirilen yönetişim faaliyetlerini gösteren çok sayıda örnek bulunmaktadır. Yerel bazda su tedarik sistemlerinin oluşturulması veya korunması için aktörler arasında işbirliği yapılması; şehirlerarası bir ulaşım sistemi geliştiren bireyler topluluğu; merkezi hükümetin gözetiminde kendi kuralları çerçevesinde faaliyet gösteren borsa; ormanların korunması amacıyla yerel kamu kuruluşları, sektör paydaşları ve bölge sakinlerinin birlikte hareket etmesi; bunların dışında küresel düzeyde sivil toplum kuruluşlarının gerçekleştirdiği faaliyetler; çokuluslu şirketler ve entegre sermaye piyasaları yönetişim uygulamalarına birer örnektir (Comission on Global Governance, 1995: 14). Bu bakımdan yönetişim faaliyetlerinin, toplumlara ve kurumlara yapmış olduğu önermeleri kısaca şu şekilde ifade etmek mümkündür (Stoker, 1998: 18; Yüksel, 2000: 150-151):

- Yönetişim hem yönetim merkezinde bulunan hem de yönetim dışından gelen bir takım kuruluş ve aktörleri ifade etmektedir. Bu bağlamda yönetim, kamu kuruluşlarının yanı sıra diğer özel ve gönüllü kuruluşların, stratejik karar alma süreçlerine dâhil olabildiklerine işaret etmektedir.

- Yönetişim, sosyal ve ekonomik alanlarda ortaya çıkan sorunların çözüme kavuşturulabilmesi konusunda aktörlerin sınırlarının ve sorumluluklarının belirsizliğini ifade eder. Diğer bir ifadeyle yönetim, sorunların çözüme kavuşturulabilmesi adına, aktörlerin herhangi bir sınır ve sorumluluklarının olmadığı ve çözüme ulaşmak adına her türlü faaliyeti yerine getirebileceklerini göstermektedir. Bu durum aynı zamanda devlet dışındaki aktörlerin artan rollerinin önemine vurgu yapmaktadır. Bu nedenle yönetim, kamu kurumları ile sivil toplum kuruluşları arasında var olan dengede bir değişim olduğunu ifade etmekte ve bu değişimin, özel ve gönüllü kuruluşların ve bu kuruluşlar arasında gerçekleştirilen işbirliklerinin artan rollerinden kaynakladığını belirtmektedir.

- Yönetişim, kolektif faaliyetlerde yer alan kurumların arasında var olan ilişkilerdeki karşılıklı güç bağımlılığını ifade etmektedir. Kurumların birbirleriyle geliştirdikleri bağımlılık, sahip olunan kaynaklar ve uzmanlık derecesinin yanı sıra kurumların birbirleriyle geliştirdikleri etkileşimin normları sayesinde de belirlenmektedir.

- Yönetişim faaliyetleri interaktif bir süreci belirtmektedir. Yönetişim ağı içinde yer alan aktörlerin hiçbiri tek taraflı olarak, var olan sorunların çözülmesi konusunda bilgi ve kaynak kapasitesine sahip değildir.

- Yönetişim, aktörlerin kendi kendilerini yönetebildikleri ve özerk hareket edebildikleri ağlara işaret etmektedir. Böyle bir ağ içerisinde yer alan aktörler, sahip oldukları kaynakların, yeteneklerin ve belirlemiş oldukları hedeflerin geliştirilmesine yardımcı olacak davranış kapasitesine ulaşmaktadırlar. Böylece aktörler, sergileyecekleri davranışlara rehberlik edecek roller, normlar ve değerler sistemi geliştirmektedirler.

- Yönetişim, yönetimi, klasik anlayışta bulunan emir verme ve sonrasında kontrol etme fonksiyonlarının aksine, aktörlerin yönlendirilmesi ve onlara rehberlik edilmesi olarak görmektedir.

- Yönetişim, ortaya çıkan sorunların çözülmesi konusunun sadece merkezi yönetimin yetkisinde ve tekelinde olmadığını, diğer aktörlerin de sorunların çözümü konusunda yeterli bilgi düzeyine sahip olduğunu ifade etmektedir.

Yönetişim yazını incelendiğinde genellikle, yöneticiler, paydaşlar vb. çok sayıda aktörün oynadığı role, farklı meslek kuruluşları ve düzenleyici kurumlar tarafından öngörülen kurallar, usuller üzerine yoğunlaştığı görülmektedir. Söz konusu bu konular üzerinde

yoğunlaşan yönetim faaliyetlerini analiz etmenin farklı bir yolu olarak ortaya çıkan yeni bir kavram ise stratejik yönetim kavramıdır (Ratnatunga ve Alam, 2011: 347).

Stratejik yönetim, farklı menfaatleri olan çeşitli toplumsal ve ekonomik grupların çabasıyla hareketlendirilen, aynı zamanda sürdürülebilir bir kalkınma yönelimi ve sosyal arayışla politikanın, siyasetin ve idarenin oluşturulması ve uygulanmasının dinamik bir süreci olarak ifade edilebilmektedir. Bu bakımdan stratejik yönetim, çıkarların gelecek nesiller dâhil olmak üzere tüm toplumun uzun vadeli çıkarlarıyla uyumlu olacak şekilde dengeleyebilen bir sözleşmedir (Potucek vd., 2004). Bir başka ifadeyle stratejik yönetim, ülkelerin ortaya koydukları genel stratejinin uygulanmasına katkı sağlayacak sektörel ve bölgesel alanların yeniden yapılandırılarak, genel stratejinin uygulanmasının geliştirilmesidir.

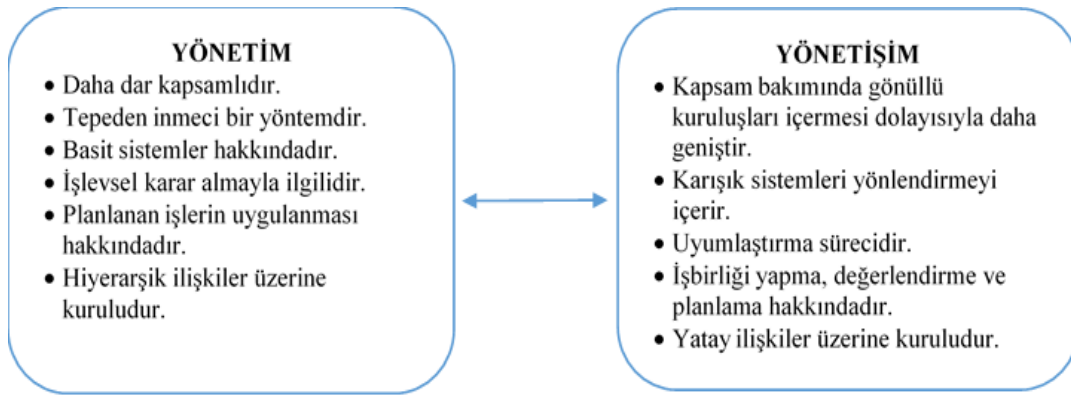
Stratejik yönetim kavramı, son on beş yıldır başta hükümetler, kamu yetkilileri ve meclisler tarafından kamu finansmanının etkinverimli ve hakkaniyete uygun biçimde tahsisini sağlamak için kamu sektörünün stratejik bir düzeyde yönetildiği süreçleri ifade etmek için kullanılmaktadır. Stratejik yönetim, özel kurum ve kuruluşlarda stratejinin uygulanmasına rehberlik eden ve kurumun stratejik rolünü yerine getirmesindeki etkinliğinin değerlendirilmesinde başvurulan bir kavramdır. Stratejik yönetim faaliyetlerinin başarıya ulaşabilmesi, örgütsel başarıya bağlıdır. Dolayısıyla, bir örgütün stratejik yönetim uygulamalarının örgütün kendisi ile birlikte gelişmesi gerekmektedir. Bu nedenle stratejik yönetim, kuruluşların daha sürdürülebilir ve etkili olmasına yardımcı olmak için yönlendirilmelidir (Ratnatunga ve Alam, 2011: 348). Potucek vd. (2004), stratejik yönetim kavramının yönetim kavramıyla benzer konulara yoğunlaştığını belirtmektedir. Dolayısıyla yönetim yazınında ele alınan konular, stratejik yönetim için de geçerlidir.

### **3.2. Yönetim ve Yönetişim Arasındaki Farklar**

Yönetişim kavramı, yönetim kavramıyla benzerlik göstermekle birlikte yönetim kavramıyla aynı şeyi ifade etmemektedir (Rhodes, 1996: 653; Graham vd., 2003: 1). Yönetişim, genellikle kolektif faaliyetlerin yerine getirilebilmesi ve düzenli kuralların oluşturulabilmesi için gerekli koşulların oluşturulmasıyla ilgilenmektedir (Stoker, 1998: 17). Diğer bir ifadeyle, herhangi bir topluluğun güvenliğini, refahını, tutarlılığını, istikrarını ve devamlılığını sağlamak amacıyla tasarlanan mekanizmaları desteklemek için tasarlanmış kurallar sistemi olarak kabul edilmektedir (Rosenau, 2000: 171). Bir topluluğun, organizasyonun vb. ortaya çıkması ve varlığını devam ettirebilmesi için oluşturulan organizasyon yapısının korunması ve sağlıklı bir şekilde devam ettirebilmesinde yönetim önemli bir etkiye sahiptir. Yönetişim sayesinde organizasyon yapısı içerisinde yer alan tüm unsurlar, belirli kurallar dâhilinde, karar alma süreçlerine aktif olarak katılabilmekte ve geliştirilecek olan stratejilerde söz sahibi

olabilmektedirler. Bu sayede daha demokratik bir ortam oluşturulmakta ve söz konusu unsurların içinde yer aldıkları yapıyı içselleştirmeleri sağlanmaktadır. Böylelikle, yapı içerisinde yer alan tüm unsurlar istikrarın korunması ve sürdürülebilirliğinin sağlanması için ortak hareket etmektedirler.

Yönetişim sonunda elde edilen çıktılar, yönetim faaliyetleri sonunda elde edilen çıktılarla benzerlik göstermektedir. Ancak yönetişimi yönetimden ayıran temel unsur, faaliyet süresince izlenen süreçlerdir (Stoker, 1998: 17). Yönetişim sürecinde, yönetim alanında sahip olunan güç, aktörler arasında dağıtılmaktadır (Sohal ve Fitzpatrick, 2002: 98). Diğer bir ifadeyle yönetişim sürecinde hükümet, kamuda yer alan diğer kuruluşlar ve sivil toplum örgütleri uyum içinde faaliyet göstermektedir (Tordoff, 1993: 3). Yönetişim kapsamında gerçekleştirilen faaliyetler, hükümet dışındaki kuruluşlar tarafından yerine getirilmekte, ancak bu faaliyetler konusunda hükümet uzmanlaşmaktadır. Buradan hareketle, yönetişim faaliyetlerinin yönetim olmadan gerçekleşebileceğini, yönetim faaliyetlerinin ise yönetişim olmadan gerçekleşemeyeceğini söylemek mümkündür (Blakeley ve Bryson, 2002: 37). Yönetişim sürecinde tüm aktörler, hedeflenen amaca ulaşmak için ortaklaşa bir çaba ile faaliyette bulunmaktadırlar. Bu faaliyetler sonucunda elde edilen çıktılardan merkezi yönetim/hükümet de faydalanabilmekte veya faaliyet sürecinde kazanılan deneyimler sayesinde, bu tür faaliyetler konusunda uzmanlaşabilmektedir. Dolayısıyla yönetişim süreci, yönetim olmadan gerçekleşebilmektedir. Yönetim sürecinde ise belirli bir hedefe ulaşabilmek için tüm aktörler, katı bir hiyerarşi içerisinde faaliyet göstermektedirler. Söz konusu hiyerarşi içerisinde etkin ve efektif bir şekilde faaliyet gösterebilmeleri için tüm aktörlerin, merkezi yönetimin yol göstericiliğinde, uyum içinde hareket etmesi gerekmektedir. Bu bağlamda, yönetişim süreci izlenmeden başarılı ve sağlıklı bir yönetim faaliyetinin yürütülmesinin zor olduğu söylenebilir. Bu bakımdan Sohal ve Fitzpatrick (2002: 98), yönetişim ve yönetim kavramlarının birbirlerinden ayrıldığını, Weiss (2000: 797) ise yönetişimin, yönetim kavramından daha geniş bir kapsama sahip olduğunu ifade etmektedir. Bazı durumlarda ise yönetişim kavramı, kişisel olmayan veya kurumsal mekanizmalara, yani yurttaşlar ve tüzel kişilikler arasındaki ilişkilerin düzenlendiği yasalar, yönetmelikler, standartlar ve sözleşmelere atıfta bulunmak amacıyla da kullanılmaktadır (Markus ve Jacobson, 2010: 202). Bu bakımdan, yönetişim kavramının, yönetim kavramının daha gelişmiş hali olarak kabul edilmektedir (De Senarclens, 1998: 93).



**Şekil 3.2 Yönetim ve Yönetişim Karşılaştırması**

**Kaynak:** Çukurçayır ve Sipahi, 2003: 47.

Yönetişim, yönetim kavramının anlamındaki değişmeyi, yönetim faaliyetlerinde yeni bir süreci veya değişen koşulları ve yönetim faaliyetlerinde kullanılan yeni bir yaklaşımı ifade etmektedir (Rhodes, 1996: 653). Yönetim kavramı, kesin hiyerarşik ilişkilerin yer aldığı ve daha önce planlanmış olan faaliyetlerin yerine getirilmesi anlamına gelirken; yönetişim kavramı, daha geniş ve yatay ilişkilere dayanan bir uyumlaştırma ve işbirliği süreci anlamına gelmektedir (Sohal ve Fitzpatrick, 2002: 98). Diğer bir ifadeyle yönetim, belirlenmiş ortak hedeflere ulaşabilmek için merkeziyetçi, tek öznel ve katı bir hiyerarşik iş bölümlendirmesine dayanan faaliyetleri kapsarken; yönetişim, belirlenmiş ortak hedeflere ulaşabilmek için birçok aktörün bir ağ içerisinde yer aldığı, âdem-i merkeziyetçi bir yapıya sahip olan, ağda yer alan aktörlerin yetkilendirildiği ve yönlendirildiği faaliyetleri kapsamaktadır (Güzelsarı, 2003: 19).

Yönetişim kavramı, yöneten ve yönetilenin yer aldığı klasik yönetim anlayışının aksine, yönetim işinin karşılıklı etkileşimlerle gerçekleştirildiği bir süreci ifade etmektedir. Bu bakımdan yönetişim, toplum veya kurumların gerçekleştirmiş oldukları faaliyetlerin yönetilmesi adına başvurulmuş ekonomik, siyasi ve idari iradeyi ortaya çıkarmaktadır (Toksöz, 2008: 7). Bu bakımdan yönetişimin üç temel dayanağının olduğunu söylemek mümkündür (Çukurçayır ve Sipahi, 2003: 46). Birincisi, ülkelerin gerçekleştirdikleri ekonomik faaliyetler ve diğer ülke ekonomileriyle olan etkileşimleri üzerinde bir etkiye sahip olan karar alma süreçlerini kapsayan ekonomik yönetişimdir. Ekonomik yönetişimin üzerinde önemle durduğu konuların başında toplumsal eşitliğin sağlanması, yoksulluğun azaltılması ve yaşam kalitesinin yükseltilmesi gelmektedir. Yönetişimin bir diğer dayanağı, ülkelerin izleyecekleri stratejilerin geliştirilmesi süreçleriyle ilgilenen stratejik yönetişimdir. Yönetişimin dayanaklarından sonuncusu ise ülkelerin izlemiş oldukları politikaların oluşturduğu sistemi ifade eden idari yönetişimdir. Dolayısıyla bireylerin, grupların ve kurumların, karar alma süreçlerine ve alınan kararların uygulanma süreçlerine dâhil oldukları, kendi çıkarlarını dile getirebildikleri, sorumluluklarını yerine getirebildikleri ve ortaya çıkan sorunların çözüme kavuşturulmasında faydalandıkları usulleri, yöntemleri ve süreçleri kapsayan yönetişim; kamu ve özel sektör

kuruluşları ve diğer aktörler arasındaki etkileşime vurgu yapmakta ve birlikte yönetim anlayışını ifade etmektedir (Toksöz, 2008: 7).

İlgili literatürde, yönetim olgusuna kıyasla daha avantajlı olduğuna sıklıkla vurgu yapılan yönetim olgusunun da eleştirilebilir tarafları bulunmaktadır. Bu kapsamda Ateş (2010), yönetim olgusuna getirilen bazı eleştirileri şu şekilde ifade etmektedir (Ateş, 2010: 32-33):

- Çok aktörlü bir yapıya sahip olması nedeniyle etkin ve etkili bir yönetim mekanizmasının oluşturulması güçtür. Çok aktörlü yapıda olan yönetişimde hangi aktörün hangi faaliyetlerden sorumlu olacağı ve hesap verebilirlik ilkesinin nasıl uygulanacağı, yönetim faaliyetlerinde belirsizliklere neden olmaktadır.
- Gelişmiş ülkelere ortaya atılan yönetim olgusu, siyasi geçmişleri ve tecrübeleri birbirinden farklı olan özellikle az gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelere çözüm önerisi olarak sunulması da bir başka eleştiri konusudur. Bir başka ifadeyle, yönetim her koşulda ve her ülkede uygulanabilir bir model olarak dile getirilmektedir.
- Hietararşinin tercih edildiği yönetim modelinde üzerinde önemle durulan yetki devri uygulamalarının, geleneksel yönetim modelindeki dikey hiyerarşi ile nasıl uyumlu hale getirileceği konusundaki belirsizlik de modelin eleştirilen bir başka noktasıdır.

Yönetim ve yönetişim, birbirilerini tamamlayan olgulardır. Yönetişim, yönetim faaliyetlerinin çağdaş halini ifade etmektedir. Yönetim faaliyetleri, yönetişim olgusu daha geliştirilmeden önce de gerçekleştirilmiştir ve gerçekleştirilmeye de devam etmektedir. Dolayısıyla, literatürde belirtildiği gibi yönetişim olmadan yönetim faaliyetlerinin gerçekleşemeyeceği savının hatalı olduğunu söylemek mümkündür. Yönetişimde faaliyetlerinde de yönetimin kontrol fonksiyonu dışındaki fonksiyonları yerine getirilmektedir. Bu bağlamda daha çağdaş ve daha demokratik bir yönetim anlayışına karşılık gelen yönetişimin, geleneksel yönetim anlayışının eksik veya hatalı taraflarının tamamlanması amacıyla ortaya çıkan bir olgu olduğunu, dolayısıyla, yönetim olmadan yönetişimin gerçekleştirilemeyeceği düşünülmektedir.

Yönetişim yaklaşımı, gelişmiş ülkelerde ortaya çıkmış ve az gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelere yayılmıştır. Yönetişim modelinin standart bir yapısı yoktur. Yönetimden yönetişime geçiş sürecinin, her ülke veya işletme için geçerli olan standart bir yol haritasının olmadığını söylemek mümkündür. Dolayısıyla yönetişim, ülkelerin veya işletmelerin kültüründen, geçmiş deneyimlerinden vs. etkilenecek şekilde şekillenmekte ve ülkelere ve işletmelere

göre farklılık gösterebilmektedir. Buradan hareketle, ülkelerin ve işletmelerin performansına etki eden yönetim modelinin, her yerde ve her şartta benzer özelliklere sahip, standart bir şekilde gerçekleşemeyebileceği, işletmelere veya ülkelere göre farklılık gösterebileceği söylenebilir. Bununla birlikte, yönetim faaliyetlerini hayata geçirilebilmesi için yerel yönetimlerin ilgili sektörü oluşturan paydaşlarla uyum içinde çalışabilme ve birlikte karar alabilme yeteneğine sahip olması gerekmektedir.

### 3.3. Stratejik Yönetişimin İlkeleri

Stratejik yönetişimin ilkelerini katılımcılık, vizyon, etkinlik ve verimlilik, hesap verebilirlik, şeffaflık ve hukukun üstünlüğü olarak ifade etmek mümkündür (Schneider, 1999: 6; Graham vd., 2003: 3; Aktan ve Çoban, 2005: 13). Stratejik yönetişimin bu ilkeleri, yönetim ağında yer alan aktörlerin karşılıklı çıkarlarını ve sorumluluklarını belirlemeyi, yönetim faaliyetlerinde şeffaflığı sağlamayı, yönetim faaliyetlerini gerçekleştiren aktörlere olan güveni artırmayı ve istikrarlı bir kalkınmayı ve yüksek getiri elde etmeyi amaçlamaktadır (İşcan ve Kaygın, 2009: 216).

- *Vizyon*: Vizyon, gelecekte olması arzulanan durumun belirtilmesidir. Diğer bir ifadeyle vizyon, gelecekte ulaşılmaması planlanan hedefi tanımlamaktadır (Ülgen ve Mirze, 2013: 69). Vizyon, stratejik yönetim uygulamaları kapsamında gerçekleştirilecek olan faaliyetlerin, yapılacak yatırımların ve kullanılacak olan kaynakların belirlenmesinde etkin rol oynamaktadır (Sherer, 2004: 2). Stratejik yönetim ağında yer alan aktörlerin hangi hedeflere ulaşılacağını ve bu konuda ne tür faaliyetlerin gerçekleştirileceğini bilmesi, yönetim uygulamalarının başarısını olumlu yönde etkilemektedir (BIOA, 2009: 3). Bu bağlamda yöneticilerin ve kamuoyunun iyi bir stratejik yönetim faaliyeti gerçekleştirmek ve başarılı bir kalkınma programı uygulayabilmek için uzun dönemli bir bakış açısına sahip olması ve bu bakış açısıyla hareket etmesi gerekmektedir. Ayrıca, uzun dönemli bakış açısının da tarihsel, kültürel ve sosyal birikimlere dayandırılarak geliştirilmesi gerekmektedir (Graham vd., 2003: 3).

Başarılı bir stratejik yönetişimin gerçekleştirilmesine etki eden unsurların başında vizyon gelmektedir. Vizyonun gerçekleştirilecek olan faaliyetler sonucunda ulaşılmak istenen hedefleri belirttiği göz önünde bulundurulduğunda, herhangi bir hedefin olmadığı veya gerçekle bağdaşmayan hedefler yönetim faaliyetlerinin olumsuz etkilemektedir. Bu sebeple stratejik yönetişimin vizyonun belirlenmesiyle başladığını, dolayısıyla vizyonun, başarılı bir stratejik yönetim faaliyetinin gerçekleştirilmesi ve sürdürülmesi konusunda önemli bir role sahip olduğunu söylemek mümkündür.

- *Katılımcılık*: Stratejik yönetişimin katılımcılık ilkesi, bireyleri kendi hür iradeleriyle ortak bir mutabakat sonucu kendi temsilcilerini seçmelerini ve bu sayede karar alma süreçlerine dâhil olmalarını ifade etmektedir (Aktan ve Çoban, 2005: 14). Daha geniş bir tanıma göre ise katılımcılık, kalkınma faaliyetleri üzerinde belli bir kontrol gücü olan paydaşların kalkınma faaliyetlerini etkileyebildikleri ve alınan kararlar ile sahip olunan kaynakların da paydaşları etkileyebildiği bir süreçtir (World Bank, 1995: 3). Katılımcılık ilkesi, kadın veya erkek her bireyin doğrudan ve dolaylı olarak onları temsil edecek yasal aracı kurumlarla, karar alma süreçlerine dâhil edilmesi gerektiğine vurgu yapmaktadır. Dolayısıyla stratejik yönetişim faaliyetleri, geniş düzeyli örgütlenme, ifade özgürlüğü ve geniş katılım üzerine inşa edilmektedir (Graham vd., 2003: 3). Buradan hareketle katılımcılığın, ihtiyaçların belirlenmesinden alınan kararların uygulanmasına, izlenmesine ve değerlendirilmesine kadar karar alma sürecinin herhangi bir seviyesinde gerçekleşebileceğini söylemek mümkündür (Gaventa ve Valderrama, 1999: 2).

Stratejik yönetişim faaliyetlerinde katılımcılığın, bilgilendirme, danışma ve aktif katılım olmak üzere üç şekilde gerçekleştiği belirtilmektedir (DPT, 2007: 15). Bilgilendirme, bireylere nelerin yapılması gerektiğini ve bu konuda nasıl planlar yapıldığının anlatılmasıdır. Ancak yapılan faaliyetlerle ilgili bir geri bildirim içermemektedir. Bu nedenle tam olarak bir katılımcılık şekli olmayan bilgilendirme, katılımcılığın gerçekleşmesi için yerine getirilmesi gereken şartların başında gelmektedir. Danışma, bir konu hakkında bireylerin görüş ve önerilerinin alınmasıdır. Bu amaçla toplantılar, oturumlar ve kamuoyu yoklamaları gerçekleştirilmektedir. Aktif katılım, bireylerin karar alma süreçlerine doğrudan katılmalarını ifade etmektedir.

Stratejik yönetişimi klasik yönetim anlayışından ayıran en temel unsur katılımcılığa önem vermesidir. Stratejik yönetişimde katılımcılığa önem vermesinin temel amacı tüm aktörlerin (bireyler, özel kurumlar, sivil toplum kuruluşları), izlenecek olan politikaların belirlenmesi sürecinde dâhil edilerek, politikaların herkes tarafından kabul görmesidir. Alınacak olan kararlara, bu kararlardan etkilenmesi muhtemel paydaşların katılması hem yönetim kademesine olan güven duygusunu artırabilir hem de bireysel çıkarılardan çok ortak çıkarlar ön plana çıkabilir. Tüm aktörlerin katılımıyla, toplumsal mutabakatla, geliştirilen politikaların da daha sürdürülebilir ve daha başarılı olduğu söylenebilir.

- *Etkililik ve Verimlilik*: Etkililik, gerçekleştirilen faaliyetler neticesinde daha önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmayı ifade etmektedir. Yani, gerçekleştirilen faaliyetler ile belirlenmiş sonuçlara ulaşılabiliriyorsa burada etkililikten söz edilebilir. Verimlilik ise, minimum düzeyde kaynak kullanımı ve minimum düzeyde maliyetle belirlenen hedeflere ulaşmayı ifade etmektedir (DPT, 2007: 15; Ülgen ve Mirze, 2013: 25). Stratejik yönetişim uygulamalarında



gerçekleştirilen süreçlerin etkili ve verimli bir şekilde yerine getirilmesi, yönetim uygulamalarının değerini temsil etmektedir (BIOA, 2009: 3).

Stratejik yönetim kapsamında belirlenen vizyona ulaşabilmek ve bu yolda izlenen süreçlerin başarıyla gerçekleştirilebilmesi için sahip olunan kaynakların, maliyet etkin şekilde kullanılması gerekmektedir. Dolayısıyla iyi bir stratejik yönetim, kaynakların maliyet etkin şekilde kullanılmasıyla sağlanabilir. Bu bağlamda etkililik ve verimlilik üzerinde önemle durulmalıdır.

- *Hesap Verebilirlik:* Hesap verebilirlik, yönetim gücünün kötüye kullanımının önlenmesini, kaynakların hukuka uygun bir şekilde kullanılmasının sağlanmasını ve yönetim gücüne sahip olanların, bireylerin istek ve ihtiyaçlarına uygun şekilde hareket etmesinin sağlanmasını amaçlayan stratejik yönetim ilkesidir (DPT, 2007: 13). Hesap verebilirlik kısaca, alınan herhangi bir karara veya gerçekleştirilen herhangi bir faaliyete ilişkin sorumluluğun üstlenilmesi ve bunun açıklanmasına dayanan bir ilişkidir (Aktan ve Çoban, 2005: 18). Hesap verebilirlik, stratejik yönetim faaliyetleri kapsamında planlanan ve uygulanan stratejilerin başarıya ulaşması konusunda büyük öneme sahiptir. Bu sebeple hesap verebilirlik, stratejik yönetim uygulamalarının merkezinde yer almaktadır (Schneider, 1999: 8). Bu bakımdan stratejik yönetim ağında yer alan aktörler almış oldukları kararlar ve gerçekleştirmiş oldukları faaliyetler konusunda kamu kuruluşları ve kurumsal paydaşlara hesap verebilir olmalıdır (Graham vd., 2003: 3; BIOA, 2009: 3).

Stratejik yönetimin hesap verebilirlik ilkesi tüm aktörlere, alınacak kararların veya izlenecek politikaların neden olduğu sonuçlar hakkında tutarlı ve tatmin edici bilgiler elde edilebilmektedir. Hesap verebilirlik sayesinde, izlenecek süreçlerin muhtemel sonuçlar daha derinlemesine araştırılabilmektedir. Diğer bir ifadeyle, stratejik yönetimde hesabının verilemeyeceği hiçbir politika veya sürecin izlenmesinin zor olduğunu söylemek mümkündür. Bu sayede gücü elinde bulunduranların, bu gücü kötüye kullanmalarının önüne geçilmeye çalışılmaktadır.

- *Şeffaflık:* Gerçekleştirilen faaliyetler ve bu faaliyetleri gerçekleştiren kurumların şeffaflığı, kurumların hesap verebilirliğini kolaylaştıran bir stratejik yönetim ilkesidir (Schneider, 1999: 15). Şeffaflık, bilginin serbest dolaşımı üzerine kurulmuştur. Kurumlar, gerçekleştirilen süreçler ve bunlarla ilgili olan bilgiler erişilebilir durumdadır. Şeffaflık sayesinde stratejik yönetim ağında yer alan aktörlere, gerçekleştirilen faaliyetler ve bu faaliyetleri gerçekleştiren kurumlara ilişkin bilgiler sağlanmaktadır (Graham vd., 2003: 3). Stratejik yönetim uygulamalarında şeffaflığın sağlanması, yönetim ve karar alma süreçlerinde yer alan aktörlere olan güven duygusunun yükselmesini sağlamaktadır (BIOA, 2009: 3). Şeffaflık ilkesinin temelini bilgi oluşturmaktadır. Şeffaflığın sağlanabilmesi için bilginin, tutarlı

ve sürekli olma niteliklerine sahip olması gerekmektedir. Bunların dışında bilgi, açık ve net bir şekilde ifade edilmeli ve kolay erişilebilir durumda olmalıdır (Aktan ve Çoban, 2005: 17).

Yönetim kademesi tarafından izlenen politikaların ve gerçekleştirilen uygulamaların şeffaflığının sağlanması, diğer aktörler tarafından yönetim kademesinin politikalara ve uygulamalara uygun hareket edip etmediğinin gözlenmesine imkân tanımaktadır. Bu sayede doğal bir denetim mekanizması geliştirilerek olası yolsuzluklar engellenmektedir.

- *Hukukun Üstünlüğü:* Hukukun üstünlüğü ilkesi, stratejik yönetim uygulamalarının vazgeçilmez bir parçasını oluşturmaktadır (Schneider, 1999: 15). Stratejik yönetim uygulamalarının başarıya ulaşabilmesi, hukuk kurallarıyla mümkün olmaktadır. Hukuk kuralları, stratejik yönetim ağında yer alan aktörler arasındaki hukuki konulara açık, net ve objektif çözümler getirerek, stratejik yönetimin diğer ilkeleri aracılığıyla, yönetenle yönetilenler arasındaki davranış kalıplarını düzenlemektedir (Aktan ve Çoban, 2005: 31). Bu nedenle stratejik yönetim uygulamalarının başarılı olabilmesi için yasal düzenlemeler adil olmalı ve tarafsız bir şekilde uygulanmalıdır (Graham vd., 2003: 3). Herkese eşit şekilde uygulanan yasalar, tarafsız ve bağımsız bir yargı sistemi hukukun üstünlüğü ilkesinin temelini oluşturmaktadır. Dolayısıyla, stratejik yönetimin etkin bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için yasaların; kapsamlı olması, açık ve tutarlı olması, herkese eşit bir şekilde uygulanması, siyasi iradeden bağımsız bir şekilde izlenmesi ve denetlenmesi gerekmektedir (Çukurçayır ve Sipahi, 2003: 54).

Bu ilke, kurumların ve kuruluşların oluşturulan yasalar ve kanunlar içerisinde hareket etmelerini ve hukuka aykırı olabilecek uygulamalardan kaçınmalarını ifade etmektedir. Kurum ve kuruluşların hukukun üstünlüğünü gözeterek faaliyet göstermeleri daha adil ve daha şeffaf bir ortamın oluşmasını sağlamaktadır.

Stratejik yönetim ilkeleri birbirleriyle ilişkilidir. Yönetim faaliyetlerinin şeffaf olması, yürütülen politikalar ve uygulamalar için otomatik bir denetim mekanizmasının oluşturulmasını sağlamaktadır. Bu sayede diğer aktörlerin de yönetim süreçlerine katılmasına imkân tanımaktadır. Şeffaflık ilkesi ayrıca, geliştirilen denetim mekanizması sayesinde, sahip olunan kaynakların etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasını sağlar. Yürütülen politikaların ve uygulamaların şeffaf olması, gerçekleştirilen her türlü faaliyetin hesap verebilirlik ilkesinin göz önünde bulundurularak yerine getirilmesini sağlar. Hesap verebilirlik ilkesi de hukukun üstünlüğü ilkesinin önemine vurgu yapmaktadır. Yönetim kademesi izlediği süreçlerde yaptığı hatalar veya neden olduğu olumsuz sonuçlar nedeniyle hukuki kurumlara hesap vermek zorundadır. Dolayısıyla stratejik yönetim ilkeleri birbirinden bağımsız olarak değerlendirilmemeli, bir bütün olarak ele alınmalıdır.

### 3.4. Stratejik Yönetişimin Türleri

Stratejik yönetim kavramı, kamu harcamalarında yaşanan kesintilere kabul edilebilir nedenler sunmak veya yeni yönetim uygulamalarıyla ilgili olan sektör tabanlı fikirleri tanıtmak gibi retorik sebeplerle sıklıkla kullanılmaktadır (Stoker, 1998: 18). Kavram, bazı durumlarda da tamamen farklı şeyleri ifade etmesine rağmen, yönetim kavramıyla eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Dolayısıyla stratejik yönetim kavramının politik, akademik ve kamu gibi farklı alanlarda tartışma konusu olması nedeniyle, kavramın farklı türleri ortaya çıkmıştır. Stratejik yönetim kavramıyla ilgili ortaya çıkan yanlış anlamaların ve belirsizliklerin önüne geçebilmek amacıyla kavramın farklı kullanımları arasında ayırım yapmak oldukça önemlidir (Anttiroiko, 2004: 30). Stratejik yönetim yazını incelendiğinde, Hirst (2000) tarafından ortaya atılan ve stratejik yönetişimin beş türü olarak ifade edilen yönetim türleri, yaygın bir şekilde kabul görmüştür. Buna göre stratejik yönetişimin beş türü; iyi yönetim, uluslararası yönetim, kurumsal yönetim, yeni kamu yönetişimi ve yeni koordinasyon uygulamaları olarak yönetişimdir (Hirst, 2000: 14-19).

- *İyi Yönetişim:* İyi yönetim, ekonomik kalkınma için gerekli bir bileşendir. Kavram, savurgan kamu harcamalarının minimum seviyeye çekilmesi, yeni yatırım faaliyetlerinin sağlık hizmetleri, eğitim hizmetleri ve sosyal koruma alanlarına yönlendirilmesi, gerekli düzenlemelerle özel sektörün teşvik edilmesi, bankacılık sektörünün güçlendirilmesi vergi sisteminde ihtiyaç duyulan reformların yapılması, hükümet ve kamu faaliyetlerinde şeffaflığın ve hesap verebilirliğin artırılması konularını kapsayan ikinci nesil reformlar olarak da adlandırılmaktadır (OECD, 1993; Kiely, 1998: 688; Philip, 1999: 228; Woods, 2000: 824). Uluslararası gündemde önemli bir unsur haline gelen iyi yönetim, kalkınma yardımı alan ya da uluslararası kredi kuruluşlarından gelen yatırımlar alan yeni politikalarla bağlantılıdır. İyi yönetim, az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler için uygun ikili ve çok taraflı finansman ile ilgili konuların ayrılmaz bir parçası olarak siyasi ve ekonomik koşul haline gelmiştir. Bu bakımdan son yıllarda uluslararası alanda, iyi yönetim kapsamında demokratikleşmeyi (seçim, hesap verebilirlik ve insan hakları da dâhil olmak üzere) ve liberalleşmeyi desteklemeye yönelik çabalar görülmektedir (Weiss, 2000: 801).

İyi yönetim genel olarak toplumların sahip olduğu kaynakların doğru ve etkin bir şekilde kullanılarak etkin bir kalkınmanın gerçekleşmesiyle, bugünkü ve gelecekteki ihtiyaçlarının karşılanmasıyla ilgilenmektedir. Kaynakların doğru ve etkin bir şekilde kullanılabilmesi için alınacak olan kararların doğru süreçlerle alınması gerekmektedir. Dolayısıyla iyi yönetişimin, alınacak kararların doğru karar verme süreçleriyle alınması gerektiğiyle de ilgilendiği ifade edilebilir. İyi yönetim, her toplumun ulaşmayı hedeflediği bir idealdir. Bu ideale ulaşmak, doğru ve etkili bir iyi yönetim gerçekleştirmek hem zor hem de

meşakkatli bir süreçtir. Ancak, doğru süreçlerle doğru kararlar almak, ekonomik olarak kalkınmak ve insan haklarını gözetmek isteyen toplumların iyi yönetim idealine ulaşmak için çabalaması ve bu doğrultuda hareket etmesi gerektiğini söylemek mümkündür.

- *Uluslararası (Küresel) Yönetişim:* Uluslararası rejimlerin ve organizasyonların yönetiminde kullanılan uluslararası yönetim, bazı sosyal ve çevresel sorunların sadece ulus devletleri tarafından çözülemeyeceğine işaret etmektedir. Çoğu durumda, yaşanmakta olan küresel zorluklar daha geniş bir yönetim çerçevesinde ele alınmakta ve kararlaştırılmaktadır. Uluslararası yönetim, kontrol uygulamaları aracılığıyla uluslar ötesi etkilere neden olabilecek hedeflerin peşinde koşan insan faaliyetinin her düzeyinde, aileden uluslararası organizasyona kadar, yönetim sistemlerini içerecek şekilde tasarlanmaktadır (Rosenau, 1995: 13). Bu nedenle uluslararası yönetim, uluslararası arenada veya ulusal alanda, küresel bir etkiye sahip olabilecek faaliyetleri gerçekleştiren birey/bireylerin kontrol edilmesini veya yönlendirilmesini amaçlayan faaliyetlerdir (Finkelstein, 1995: 368). Uluslararası yönetim, bütünleşme ve bölümlendirme bağlamında otoritenin yerinin değiştirilmesini ifade etmektedir. Dolayısıyla, uluslararası yönetim de, ekonomik ve sosyal sistemlerde olduğu gibi politik sistemlerde de, merkezi otoritelerin ve kontrol mekanizmalarının mevcut yerlerinden farklı yerlere kaydığına işaret etmektedir (Weiss, 2000: 806).

Teknolojide yaşanan gelişmeler, ülkelerin ekonomik ve siyasi alanda izledikleri politikalarda meydana gelen değişimler ve gelişmeler, ülkeler arasında var olan sınırları kaldırmış, bu sebeple dünya küresel bir yaşam alanı haline gelmiştir. Bu durum ülkelerin veya işletmelerin, yönetim faaliyetlerini yerel ve bölgesel olmaktan çıkarmış, küresel bir faaliyet haline getirmiştir. Dünyanın herhangi bölgesinde ortaya çıkan olumlu/olumsuz gelişmeler, ülkeleri ve işletmeleri etkileyebilmektedir. Bu bağlamda küresel yönetim, bu tür etkileri en az düzeye indirebilmek adına diğer ülkelerle/işletmelerle koordineli bir şekilde hareket etmeyi, ağ yapıları geliştirmeyi ifade etmektedir. Özetle, küresel yönetim faaliyetlerinin, günümüz dünyasında yönetim faaliyetleri içinde önemli bir yer tuttuğu ve göz ardı edilmemesi gerektiği söylenebilir.

- *Kurumsal Yönetişim:* Kurumsal yönetim, işletmenin stratejik yönünü ve performansını belirleyen ve kontrol eden paydaşlar ile işletme arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir. Bu bağlamda kurumsal yönetimi, şirketlerin yönlendirildiği ve kontrol edildiği bir sistem olarak görmek mümkündür (Luo, 2005: 20). Kurumlarda şeffaflığı ve hesap verebilirliği artırmayı amaçlayan kurumsal ve yönetsel önlemleri; bir şirketin yönetilmesi ve kontrol edilmesinde söz sahibi olan yöneticiler ve işletme sahipleri arasındaki etkileşimi ifade etmektedir (OECD, 2004). Kurumsal yönetim, günümüz modern şirketlerinin sahiplik ve kontrol faaliyetlerinin ayrılmasıyla ortaya çıkan, gelişmiş ülkelerde dahi paydaşlara büyük bir

maliyete sebep olan, faaliyet sorunlarını ele almaktadır (Gompers vd., 2001: 1). Yaşanan ekonomik sorunların ve yolsuzlukların en büyük sebebinin yönetim uygulamaları olduğu yönündeki görüş birliği, kurumsal yönetim kavramına verilen önemi artırmıştır (İşcan ve Kaygın, 2009: 215). Gelişmiş piyasa ekonomilerinin, yaşanan ekonomik sorunlar ve yolsuzlukları, kurumsal yönetim sayesinde makul derecede çözüme kavuşturduğu savunulmaktadır. Söz konusu piyasa ekonomilerini, kurumsal yönetim sayesinde firmalara büyük miktarlarda sermaye akışı gerçekleştirdiği ve faaliyetlerden elde edilen karların finans sahiplerine sorunsuz bir şekilde ulaştırılmasını sağlamaktadır (Shleifer, 1997: 737). Bu nedenle, günümüzde şirket yönetimlerinde uygulanan kurumsal yönetimin kalitesi önemli bir unsur haline gelmiştir (İşcan ve Kaygın, 2009: 215).

İş yapma süreçlerinin değişmesi, rekabet ortamının sertleşmesi ve küreselleşmenin etkisiyle işletmeler, faaliyetlerine devam edebilmek ve büyüebilmek için çeşitli uygulamalar gerçekleştirmektedir. Diğer işletmelerle işbirliğine gitme/birleşme, halka arz vb. şirketlerin gerçekleştirdiği uygulamalardan bazılarıdır. Bu uygulamalar, işletmelerin değer zinciri içerisinde yer alan unsur sayısını artırmıştır. Bu bakımdan kurumsal yönetim, işletmelerin değer zincirleri içerisinde yer alan tüm unsurlara karşı açık ve şeffaf olduğu bir yönetim biçimini ifade etmektedir. Bu bağlamda tüm unsurların görev ve sorumlulukları önceden belirlenir ve bu doğrultuda faaliyet göstermeleri beklenir. Görev ve sorumlulukların belirlenmesi, açık ve şeffaf bir yönetim yapısının oluşturulması tüm unsurların bir uyum içinde çalışmalarına ve işletmenin vizyonunu gerçekleştirmesine yardımcı olacağı söylenebilir.

- *Yeni Kamu Yönetimi*: Yeni kamu yönetimi kavramı olarak iyi yönetim kavramıyla benzerlik göstermektedir. Yeni kamu yönetimi, piyasa odaklı kamu politikalarını şekillendiren bir doktrin ve bunların uygulanması olan yeni kamu yönetiminin başlangıcından sonra ortaya çıkmıştır. Yeni kamu yönetimi, birbirine bağlı çok sayıda aktörün kamu hizmetlerinin sunulmasına katkıda bulunduğu çoğul devlet ve politika üretme hakkında bilgiler veren çoklu süreçlerin yer aldığı, çoğulcu bir devlet anlayışını ifade etmektedir. Yeni kamu yönetimi, genellikle organizasyonlar arasındaki ilişkilere ve yönetim süreçlerine odaklanmakta, sunulan hizmetlerin etkinliğine ve elde edilen çıktılara vurgu yapmaktadır. Ayrıca, güven, ilişkisel sermaye ve ilişkisel sözleşmelerin temel yönetim mekanizmalarının temel odak noktası olduğu kalıcı örgütler arası ilişkilerin tasarımı ve değerlendirilmesi üzerinde durmaktadır (Osborne, 2006: 384).

Klasik kamu yönetimi yaklaşımında yetki ve kaynaklar merkezi hükümetin elinde bulunurken, yeni kamu yönetiminde ise sahip olunan kaynaklar ve yetkiler toplumsal paydaşlar arasında paylaştırılmaktadır. Merkezi hükümet ve sivil toplum kuruluşları gibi toplumsal paydaşlar arasında iletişim kanalları kurularak birlikte yönetim süreci tesis

edilmektedir. Bu sayede toplumun ihtiyaç ve beklentileri daha yakından takip edilebilmekte ve daha hızlı yanıt verilebilmektedir.

- *Yeni Koordinasyon Uygulamaları Olarak Yönetişim (Ağlar)*: Yeni koordinasyon uygulamaları olarak yönetim, ilgili paydaşların kapasitesinden yararlanılmasına ve bu sayede paydaşların birbirlerine yardım edebildikleri, pazarlık ve müzakere edilebilir bir düzene ulaşılmasına yardımcı olan ağlar, ortaklıklar ve müzakereci forumlar aracılığıyla gerçekleştirilen yönetim türüdür (Hirst, 2000: 19).

Ganore (2011) stratejik yönetişimin türlerine olarak şu yaklaşımları da eklemektedir:

- *Demokratik Yönetişim*: Kurumların ve yönetim biçimlerinin ötesinde yer alan demokratik yönetim, siyasi faaliyetlerde yer alan sosyal koordinasyon mekanizmalarını kapsamaktadır. Demokratik yönetim, yerel ölçekten küresel ölçüğe kadar, gerçekleştirilen faaliyetleri ifade eden, toplum içindeki ilişkileri adil bir şekilde düzenleyen yönetim sanatı olarak ifade edilebilmektedir. Demokratik yönetim, devletlerin daha etkin ve adil bir şekilde yönetilmesine yardımcı olmaktadır.

- *Ekonomik ve Finansal Yönetişim*: Ekonomik ve finansal yönetim, ekonomik kalkınmanın teşvik edilmesini ve yoksulluğun azaltılmasını amaçlamaktadır. Ekonomik ve finansal yönetim kapsamında, sürdürülebilir kalkınmaya katkıda bulunan makroekonomik politikaların teşvik edilmesi, uygulanan ekonomi politikalarının şeffaf, öngörülebilir ve güvenilir hale getirilmesi, yolsuzluk ve para aklamayla etkin bir şekilde mücadele edilmesi ve devletler arasındaki para, ticaret ve yatırım uyumluluğunun teşvik edilerek bölgesel bütünleşmenin hızlandırılması gibi faaliyetler gerçekleştirilmektedir.

- *E-yönetişim*: E-yönetişim, bilgi ve iletişim teknolojilerinin yönetim uygulamaları ve toplum ile devlet arasındaki ilişkiler üzerindeki etkilerini tanımlayan ve değerlendiren bir yönetim türüdür. E-yönetişim kavramı geniş bir anlamda, devlet ve toplum arasındaki ilişkilerde, planlama faaliyetlerinin her düzeyindeki kamu otoritelerinin işleyişlerinde ve kamu hizmetlerinin sağlanmasında bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanılmasını ifade etmektedir. E-yönetişim, bireylerin siyasi tercihlere katılımını güçlendirmekte ve böylece bireylerin sahip oldukları hakları ve görevleri daha iyi anlamalarına yardımcı olmaktadır. Bu bağlamda e-yönetişimin devlet ve toplum arasındaki ilişkilerde dolaylı bir etkiye sahip olduğunu söylemek mümkündür.

- *Çevresel Yönetişim*: Çevresel yönetim, sürdürülebilir kalkınma ve yoksulluğun azaltılması konusunda gerçekleştirilen faaliyetlere paralel olarak biyolojik çeşitliliğin, ekosistemin ve maden kaynaklarının korunması, yönetilmesi ve geliştirilmesine katkıda bulunan tüm süreçler, kurallar, uygulamalar ve kurumları ifade etmektedir. Çevresel yönetim ile sulama alanlarının korunması, kıyı ve deniz kaynaklarının korunması ve sürdürülebilir

kullanımı, iklim değişikliğiyle mücadele, doğal kaynakların korunması ve yönetimi, kuraklık ve çölleşmeyle mücadele gibi faaliyetlerin yerine getirilmesi amaçlanmaktadır.

Stratejik yönetim türleri faaliyetlerin söz konusu olduğu her yerde uygulanabilir. Bu türlerin birbirinden farklı faaliyetleri kapsadığı düşünülse de hepsinin temel amacı şeffaf, hesap verebilir ve geniş katılımlı yönetim uygulamalarının geliştirilmesidir. Dolayısıyla her bir stratejik yönetim türü birbiriyle bağlantılıdır. Örneğin, kurumsal yönetimin olmadığı bir yerde kamu yönetiminin; kamu yönetiminin olmadığı bir yerde iyi yönetim ve demokratik yönetimin; iyi yönetimin olmadığı yerde de küresel yönetimin doğru bir şekilde uygulanmasının zor olduğu söylenebilir.

### 3.5. Stratejik Yönetişim Ağları

Kullanımı 1970'li yılların başına dayanana ağ kavramı, farklı kavramsal durumları ifade etmede kullanılan popüler bir terimdir (Klinj ve Koppenjan, 2000: 138; Sorensen ve Torfing, 2007: 9; Torfing, 2005: 305). Çoğunlukla kurumlar arasındaki ilişkilerin bir modelini çıkarmak ve bu kurumların politika geliştirme süreçlerine olan etkilerini belirlemek amacıyla kullanılmaktadır (Klinj ve Koppenjan, 2000: 138). Ağ kavramı, İletişim ağları, firmalararası ağlar, sosyal ağlar, profesyonel ağlar ve sınır ötesi ağlar bu duruma birer örnektir (Torfing, 2005: 305; Sorensen ve Torfing, 2007: 9). Dolayısıyla günümüz toplumlarının, bir ağ toplumunda yaşadığını ifade etmek mümkündür (Mayntz 1993: 3; Castells, 2011: 17).

Çoklu örgüt yönetiminin önemli bir unsuru olarak kabul edilen ağların sağlamış olduğu avantajlara, gelişmiş öğrenme, kaynakların daha verimli kullanılması, plan yapma kapasitesi ve karmaşık sorunların çözülme kapasitesinin artırılması, daha fazla rekabet gücü ve müşterilere daha iyi bir hizmet sunumu gerçekleştirilmesi gibi unsurları kapsadığı için hem kamu sektörü hem de özel sektörde hatırı sayılır derecede önem verilmektedir (Provan ve Kenis, 2008: 229).

Günümüz ulus devletlerinin politika geliştirme kabiliyetleri azalmış, politika geliştirme süreçleri ve izledikleri politik süreçler çok merkezli bir hal almıştır. Söz konusu bu çok merkezlilik, kurumsal ve kolektif faaliyetlerin yerine getirilmesinde ikilemler yaratmaktadır. Bu durum, birçok parçanın bir araya gelmesiyle oluşan ve karmaşık bir yapıya sahip olan yönetim ağlarını ortaya çıkarmıştır (Morçöl, 2014: 6). Belirli ağ türlerini ve belirli yönetim faaliyetlerini ifade etmek amacıyla kullanılan (Torfing, 2005: 307; Sorensen ve Torfing, 2007: 9) stratejik yönetim faaliyetleri, stratejik yönetim ağlarında gerçekleştirilen bir süreçtir. Stratejik yönetim ağları, politik sorunlar, uygulamada olan bir politika programı ve/veya bir dizi kaynak etrafında kümelenen ve bir veya daha fazla etkileşim kanalı yoluyla oluşturulan,

sürdürülen ve değiştirilen, karşılıklı bağımlı aktörler arasındaki istikrarlı toplumsal ilişki kalıplarıdır (Klijn ve Koppenjan, 2015: 10-11).

Stratejik yönetim ağlarını, karşılıklı olarak birbirine bağımlı ancak operasyonel faaliyetlerinde özerk olan, ağlar aracılığıyla etkileşime geçen; dış kurumlar tarafından belirlenen sınırlar içinde kendi kendini organize eden düzenleyici, normatif, bilişsel ve hayali bir çerçeve içinde yer alan ve kamu amaçlı üretime katkıda bulunan aktörlerin yatay düzeyde birbirine eklemlenmesi olarak tanımlamak mümkündür (Torfing, 2005: 307; Sorensen ve Torfing, 2007: 9). Diğer bir ifadeyle stratejik yönetim ağları, politikacılar, yöneticiler, çıkar kuruluşları, özel ve kamu kuruluşları, sivil toplum kuruluşları ve vatandaşlar gibi yönetim faaliyetlerinde yer alan birçok aktörün aralarındaki etkileşim ağlarını (Torfing, 2005: 306); üst düzey yöneticilerin belirli bir şekilde düşünmek ve hareket etme konusunda yönlendirmede bulunmadığı, bir dizi özel, vakıf ve kamusal aktörün bir arada bulunduğu yapıyı ifade etmektedir (Sorensen ve Torfing, 2007: 9).

Stratejik yönetim ağları, ortaya çıktıkları siyasi, kurumsal ve söylemsel duruma bağlı olarak birçok farklı ampirik şekil alabilir. Stratejik yönetim ağları, esnek ve gayri resmi iletişim kanallarından meydana gelebileceği gibi, sıkı ve resmi iletişim kanallarıyla da ortaya çıkabilmekte; örgüt içi ya da kurumlar arasında, açık veya kapalı, kısa ömürlü veya kalıcı, sektörel bazda veya toplumsal bazda olabilmektedir. Bu bağlamda ağlardan bazıları politika geliştirilmesiyle ilgilenirken, bazıları ise geliştirilen politikaların uygulanmasıyla ilgilenmektedir (Torfing, 2005: 308; Sorensen ve Torfing, 2007: 11). Stratejik yönetim ağları çeşitli şekillerde kavramsallaştırılmış olmasına rağmen, yapılan çoğu tanımın belirli ortak özellikleri bulunmaktadır. Bu ortak özellikleri şu şekilde ifade etmek mümkündür (Klijn ve Koppenjan, 2015: 10-11):

- Ağlar, tek bir aktör tarafından çözülemeyecek politika sorunlarıyla karakterize edilmektedir. Bu sebeple, birkaç aktörün toplu eylemini gerektirmektedir.
- Ağlar, aktörler arasındaki görece yüksek bağımlılıklara sahiptir. Çünkü problemlerin çözümü için ihtiyaç duyulan kaynaklar, farklı aktörlere aittir.
- Ağ içerisinde yer alan aktörlerin karşılıklı bağımlılıkları, dikey yönlü değil yatay yönlü ilişkilerdir. Bununla birlikte, aktörler arasındaki bu yatay düzeyli bağımlılık ilişkileri, her aktörün otorite ve kaynaklar konusunda birbirine eşit olduğu anlamına gelmemektedir (Mayntz, 1993: 10).
- Bu karşılıklı bağımlılıklar, yüksek düzeyli bir stratejik karmaşıklığa ve gerçekleştirilecek olan faaliyetlerin öngörülemez bir seyrine neden olmaktadır. Çünkü bir aktörün gerçekleştireceği faaliyetler, diğer aktörlerin çıkarlarını ve stratejilerini etkileyebilmektedir.



- Yönetişim ağları kavramı, ağda yer alan çok sayıda aktör arasında müzakere edilerek gerçekleştirilen etkileşimleri ve bu aktörler arasındaki koordinasyonun kolaylaştırılması üzerine girişimlerin bulunması üzerine yoğunlaşmaktadır (Torfing, 2005: 306).
- Ağlar, karmaşık etkileşimlere sahiptir. Çünkü ağda yer alan her bir aktör özerktir ve her aktörün kendi problem ve çözümlerine yönelik farklı algısı ve stratejileri bulunmaktadır. Bu durum, değer çatışmalarında, uygulanacak politikalar ve sunulacak olan hizmet konusundaki anlaşmazlıklarda, aktörler arasında önemli algı farklılıklarına yol açmaktadır.
- Ağ etkileşimleri, zamanla süreklilik göstermektedir.

Stratejik yönetim ağında yer alan aktörler, pazarlık unsurlarını müzakere unsurlarıyla birleştiren görüşmeler yoluyla etkileşime girer. Ağda yer alan aktörler, faaliyetlerden elde edilen çıktılarının en üst düzeye çıkarılabilmesi, negatif ve pozitif koordinasyonun geliştirilebilmesi amacıyla kaynak dağılımı üzerinde müzakereler yapabilmektedirler (Scharpf 1994: 49). Ancak, stratejik yönetim ağlarında gerçekleştirilen bu müzakereler nadiren, tüm aktörlerin oy birliğiyle gerçekleştirilmektedir (Klijn ve Koppenjan, 2000: 146).

Aktörler arasında gerçekleştirilen müzakereli etkileşimler kurumsal bir boşluk içerisinde gerçekleşmemektedir. Aksine, stratejik yönetim ağını oluşturan, homojen ve birbirine tam olarak entegre olmamış, aktörlerin tümünü kapsayan kurumsallaşmış bir çerçevede gerçekleştirilmektedir (March ve Olsen, 1995: 27). Söz konusu bu kurumsallaşmış çerçeve, şarta bağlı olarak ifade edilen fikirlerin, kavramların ve kuralların birleşimidir. Kurumsal çerçevenin ağda yer alan aktörlerin uyması gereken kuralları, üstlenmesi gereken rolleri ve izlemesi gereken prosedürleri sağlaması nedeniyle düzenleyici bir yönü; ağda yer alan aktörlerin uyması gereken normları, değerleri ve standartları aktarması nedeniyle normatif bir yönü; yasalar, kavramlar ve uzmanlaşmış bilgi üretmesi nedeniyle bilişsel bir yönü ve ağda yer alan aktörlere kimlik, ideoloji ve ortak umutlar sağlaması nedeniyle hayalci bir yönü bulunmaktadır (Torfing, 2005: 308; Sorensen ve Torfing, 2007: 10).

Stratejik yönetim ağları, hiyerarşik bir komuta zincirinin parçası değildir. Dolayısıyla kendi kendini düzenleyen bir yapıdadır ve piyasa yasalarına uymazlar (Scharpf 1994: 36). Stratejik yönetim ağları, kendi kendini organize etme kapasitelerine sahiptirler. Yani stratejik yönetim ağını oluşturan yapıların en azından bir kısmı, dışarıdan gelen müdahaleler ya da empoze edilen uygulamalar olmaksızın ortaya çıkmaktadır (Buuren vd., 2012: 118). Aktörler, kendi fikirleri, kaynakları ve dinamik etkileşimleri temelinde belirli bir politika alanını düzenlemeyi hedeflemektedirler. Katılımcı aktörler arasındaki müzakerelerle düzenlenen düzenleyici, normatif, bilişsel ve hayali bir çerçeve içerisinde faaliyetler gerçekleştirilmektedir

(Torfing, 2005: 308; Sorensen ve Torfing, 2007: 10). Söz konusu bu kendi kendini organize etme faaliyeti, muhafazakâr kendi kendini organize etme faaliyeti ve dağınmık kendi kendini organize etme faaliyeti olmak üzere iki şekilde gerçekleşebilmektedir (Buuren vd., 2012: 118). Muhafazakâr kendi kendini düzenleyen stratejik yönetim ağları, kendilerini çoğaltabilmekte ve mevcut davranış biçimlerini tekrar ederek ağın mevcut yapısını güçlendirebilmektedirler. Dağınmık kendi kendini düzenleyen stratejik yönetim ağları, mevcut koşulları değiştirerek veya olayları tetikleyerek kendilerini ve yapılarını değiştirebilmektedirler. Sahip olduğu bu özellikler nedeniyle, stratejik yönetim ağları içerisindeki veya stratejik yönetim ağları arasındaki dinamikleri tahmin etmek güçtür.

Stratejik yönetim ağları, belirli bir alanda kamusal amaca yönelik üretime katkıda bulunmaktadır (Marsh 1998: 187). Kamu amaçları, kamuoyunda geçerli olan ve kamuya yönelik vizyon, değer, plan, politika ve düzenlemelerin bir ifadesidir. Bu sebeple, stratejik yönetim ağında yer alan aktörler, ortaya çıkan sorunları belirleyip çözüm üretmek veya yeni fırsatları değerlendirmek için politik görüşmeler yapmaktadır. Bu kapsamda, kamu amaçlı üretime katkıda bulunmayan ağlar, stratejik yönetim ağları olarak kabul edilmemektedir (Torfing, 2005: 308; Sorensen ve Torfing, 2007: 10).

Stratejik yönetim ağları, farklı öz yeteneklere sahip olan ve yoğun bir zaman baskısı altında faaliyet gösteren çok sayıda aktörün birbirine entegre olarak ve hızlı bir şekilde ürün veya hizmet üretimi gerçekleştirebilmesini kolaylaştırmaktadır (Jones vd., 1997: 921). Örneğin, stratejik yönetim ağları sayesinde Japon otomotiv sektöründe örgütsel yetenekler gelişmiş ve bu sayede Avrupa ve Amerikan otomotiv sektörü karşısında rekabet avantajı kazanmıştır (Clark ve Fujimoto, 1989: 43).

Stratejik yönetim ağları, birbirleriyle etkileşim içerisinde bulunan aktörler tarafından oluşturulmaktadır. Söz konusu bu etkileşimler, farklı biçimlerde dengelenebilmekte ve kurumsal kurallarla birleştirilebilmektedir. Bunlara ek olarak yönetim ağları birbirinin içine geçmiş durumdadır. Yani her bir stratejik yönetim ağı, küçük yönetim ağlarından meydana gelmektedir. Stratejik yönetim ağları arasında veya ağı oluşturan unsurlar arasında ortaya çıkan bu tür ilişkiler “birlikte evrim” veya “birlikte gelişim” olarak ifade edilebilmektedir (Buuren vd., 2012: 118). Birlikte gelişim kavramını, ağda bulunan bir A unsurun, B unsuru üzerinde yapmış olduğu baskıyla B unsurunun gelişmesini sağlaması, B unsurunun gelişmesinin de A unsurunu gelişmeye zorlaması olarak tanımlamak mümkündür (Gerrits, 2008: 36).

Stratejik yönetim ağları, çevresel değişimlere uyum sağlamak ve ürün/hizmet değişimlerini koordine etmek, korumak ve ürün/hizmetler üretmekle görevli olan seçkin, devamlı ve yapısal özerkliğe sahip olan kar amacı güden ve gütmeyen kuruluşları

kapsamaktadır. Stratejik yönetim ağlarında yer alan bu kuruluşlar, faaliyetlerini örtülü ve açık uçlu sözleşmelere dayanarak gerçekleştirmektedirler. Ancak bu sözleşmelerin yasal olarak değil, toplumsal olarak bir bağlayıcılığı bulunmaktadır (Jones vd., 1997: 914).

Kendi kendine organize olabilen, birbirine karşılıklı bağımlı olan (kaynak bağımlılığı gibi) bireysel aktörler, stratejik yönetim ağlarının temel özelliklerindedir (Morçöl, 2014: 6). Toplumsal sorunlarla karşı karşıya olan ve bunlarla başa çıkmak için politika ve hizmetler geliştirmeye çalışmak, stratejik yönetim ağlarının bir diğer temel özelliğidir. Stratejik yönetim ağlarının en temel özelliklerinin başında karmaşık bir yapıya sahip olmaları gelmektedir. Bu bağlamda stratejik yönetim ağlarını karakterize eden üç temel karmaşıklık, maddi karmaşıklık, stratejik karmaşıklık ve kurumsal karmaşıklık olarak sınıflandırmak mümkündür (Klijn ve Koppenjan, 2015: 13-15):

- *Maddi Karmaşıklık*: Stratejik yönetim ağlarındaki maddi karmaşıklık, sorunların çapraşıklığından ve bilgi eksikliğinden kaynaklanmamaktadır. Bunun yerine, sorunların doğası, nedenleri ve çözüm önerileri üzerindeki fikir birliğinin eksikliği ve belirsizlikten kaynaklanmaktadır. Sorunların çözümü, politikaların geliştirilmesi ve hizmet sunumunun gerçekleştirilmesi faaliyetleri çok sayıda aktörü kapsamaktadır. Söz konusu bu aktörlerin her birinin mevcut duruma yönelik farklı algıları bulunmakta ve elde edilen bilgileri farklı yorumlamaktadırlar. Her bir aktörün bilgiyi farklı yorumlaması, bilginin toplanması ve işlenmesi sorunların maddi karmaşıklığının çözülmesine engel teşkil etmektedir.

- *Stratejik Karmaşıklık*: Stratejik yönetim ağlarındaki stratejik karmaşıklık, ağda yer alan aktörlerin sorunlar, politikalar ve hizmetlere ilişkin yapmış oldukları stratejik seçimlerden kaynaklanmaktadır. Yatay ilişkiler ve ağ oluşumları tarafından karakterize edilen karmaşık bir toplumda, aktörler kendi seçimlerini yapma konusunda takdir yetkilerine sahiptirler. Ağda yer alan aktörler karşılıklı etkileşim süreci faaliyetlerini, diğer aktörlerin bilmedikleri veya kabul etmedikleri farklı algılar üzerine konumlandırmaları nedeniyle, çok çeşitli stratejiler ortaya çıkabilmektedir. Ayrıca aktörler, diğer aktörlerin stratejik hareketlerini beklemekte ve bu stratejik hareketlere karşılık vermektedirler. Söz konusu bu durumlar nedeniyle, aktörlerin hangi stratejileri seçeceği ve beklenmeyen stratejik dönüşler ve çok çeşitli strateji arasındaki etkileşimin, karşılıklı etkileşim sürecini nasıl etkileyeceğini tahmin etmek zordur. Dolayısıyla stratejik karmaşıklık, stratejik yönetim ağlarındaki karşılıklı etkileşim süreçlerinin esasen düzensiz ve öngörülemeyen doğası ile ilgilidir. Bu nedenle, yönetim ağlarındaki stratejik karmaşıklığı azaltmak veya tamamen ortadan kaldırmak kolay değildir.

- *Kurumsal Karmaşıklık*: Stratejik yönetim ağları, kurumsal karmaşıklıkla karakterize edilmektedir. Sorunların çözülmesi, politikaların geliştirilmesi ve hizmet sunumunun gerçekleştirilmesi amacıyla bir ağda yer alan aktörlerin her biri farklı bir kurumsal

geçmişten gelmektedir. Bu sebeple, davranışları farklı kurumsal düzenlemeler, prosedürler, farklı organizasyon kuralları ve yönetim düzeyleri tarafından yönlendirilen aktörler arasındaki karşılıklı etkileşim zordur. Bu durum yönetim ağlarındaki kurumsal karmaşıklığın ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla stratejik yönetim ağlarındaki karşılıklı etkileşim, farklı kurumsal rejimler arasındaki çatışmalar ile karakterize edilmektedir.

Stratejik yönetim ağları, politikacılar, yöneticiler, çıkar kuruluşları, özel ve kamu kuruluşları, sivil toplum kuruluşları ve vatandaşlar gibi yönetim faaliyetlerinde yer alan birçok aktörün aralarındaki etkileşim ağlarını ifade etmektedir. Belli bir yönetim ağının bir parçası olmak isteyen aktörler, mevcut politikaları destekleyecek politika ve uygulamalarını, ağda yer alan diğer aktörlere katkı sağlayabilecek kaynaklarını ve yetkinliklerini göstermek zorundadır (Torfing, 2005: 306).

Stratejik yönetim ağlarının temelinde, aktörlerin interaktif ilişkiler geliştirerek birlikte hareket etmeleri, işbirliğine gitmeleri ve sahip oldukları kaynak birikimini paylaşmaları yatmaktadır. Bu bakımdan her bir aktörün sahip olduğu temel yeteneklerin bir araya getirilmesiyle bir sinerji yaratılmasının amaçlandığı söylenebilir. Stratejik yönetim ağları genellikle, dışarıdan herhangi bir müdahale veya zorlama olmaksızın kendiliğinden ortaya çıkabilmektedir. Her bir aktör kendi faaliyetlerinde özerk iken, ağ yapısını ilgilendiren faaliyetler konusunda diğer aktörlere karşı bağımlı ve sorumludur. Ancak aktörlerin hepsi birbirine eşit olarak kabul edilmektedir. Diğer ifadeyle, bir aktörün diğerlerine herhangi bir üstünlüğü bulunmamaktadır. Dolayısıyla, aktörler arasında yatay ilişkiler söz konusudur ve hiyerarşik yapıdan söz edilemez. Stratejik yönetim ağları genellikle kamunun yararına olabilecek faaliyetleri, sahip olunan kaynakları etkili bir şekilde ve işbirliği içerisinde gerçekleştirmektedir. Bu tür ağ yapılarına örnek olarak, bölgesel kalkınmanın gerçekleştirilmesi için en fazla başvurulan stratejik yönetim araçlarından kümeler örnek verilebilir.

### **3.6. Kümelerde Stratejik Yönetişim**

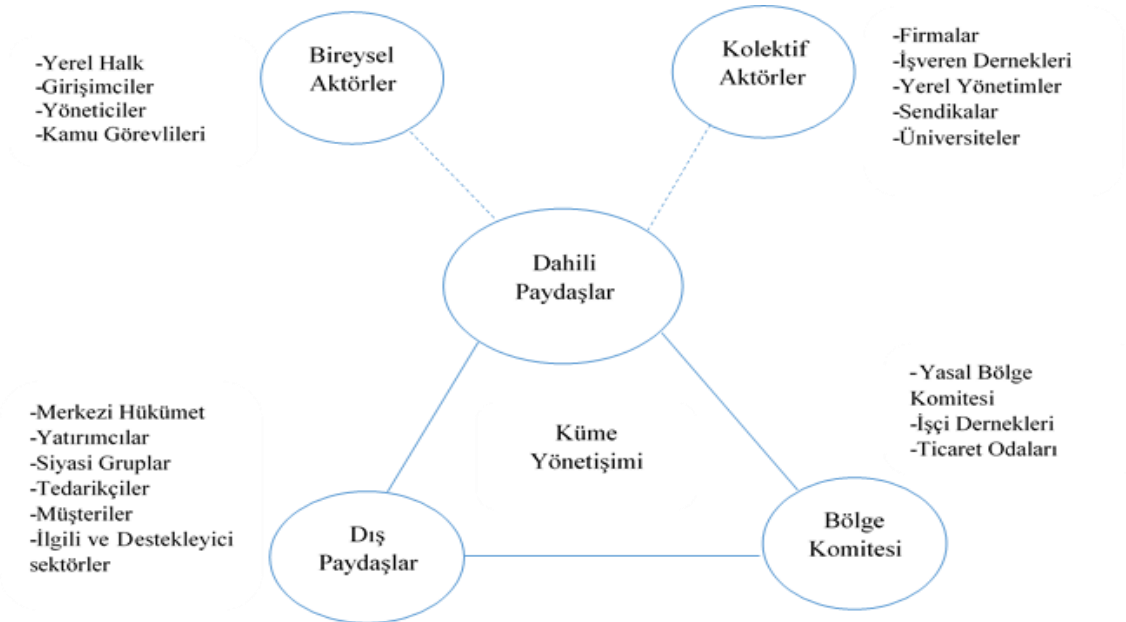
Görece yeni ve zengin bir anlayış olan kümelerde stratejik yönetim (Berthinier-Poncet, 2013: 3), bir kümede yer alan aktörler arasındaki karşılıklı etkileşimi koordine eden mekanizmalar gibi farklı yönetim türleri arasındaki ilişkiler ve bu ilişkilerin toplamı olarak tanımlanmaktadır (Langen, 2004: 143). Kümelerdeki stratejik yönetim uygulamalarının, kontrol ve düzenleyici rolü, koordinasyon rolü ve küme üyeleri için bilişsel kaynakların ve bilginin geliştirilmesi konusunda stratejik rolü olmak üzere belirgin üç özelliği bulunmaktadır. Bunların dışında ayrıca, kümenin bulunduğu bölge için bir planlayıcı görevi gören ve kümede yer alan çeşitli aktörlerden gelen farklı taleplerin analiz edilmesi ve bu taleplerin entegrasyonundan sorumlu olan sosyal mimar rolü de bulunmaktadır (Alberti, 2001:4).

Kümelerde gerçekleştirilen stratejik yönetim uygulamaları, yerel kalkınmanın meşrulaştırılmasından sorumlu olan destekleyici ve kolektif stratejileri gerçek planlara çevirmek ve başarılarını izlemek amacını taşımaktadır (Alberti, 2001:4). Bu özellikleri nedeniyle stratejik yönetim, kümeler için büyük önem arz etmektedir. Kümelerdeki stratejik yönetim faaliyetleri genellikle küme aktörlerinin belirli bir amaca yönelik olan müşterek faaliyetleriyle ilgilidir. Bu bağlamda, kümelerde uygulanan stratejik yönetim faaliyetlerinin temel amacı, kümeye rekabet avantajı kazandırmak ve bu rekabet avantajını sürdürülebilir hale getirmektir. Bu sebeple de stratejik yönetim faaliyetlerine, kümedeki stratejik konulara yoğunlaşmak ve küme aktörlerinin gerçekleştirmiş oldukları süreçleri kolaylaştırmak ve geliştirmek için başvurulmaktadır. Stratejik yönetim uygulayan kümeler, daima değer zincirini nasıl daha iyi hale getirebilecekleri, değer zincirini yeniden nasıl dizayn edebilecekleri ve yeni ve rekabetçi uygulamaların nerelerde bulunabileceği konusunda çaba göstermektedirler. Kısaca stratejik yönetim kümelerine rekabet avantajı kazandırılması ve kümenin performansının artırılması konularında, kümeler olumlu katkılar sağlamaktadır (Gilsing, 2000: 412). Bu bağlamda kümeler için stratejik yönetim uygulamalarının sağlamış olduğu faydaları şu şekilde sıralamak mümkündür (Mathews, 2017: 3);

- Kolektif bir vizyon oluşturulmasına yardım eder.
- Farklı hedeflerin sentezlenmesini sağlar.
- Toplu eylemlere öncelik verilmesini sağlar.
- Kümede alınan kararların ve uygulanan süreçlerin şeffaflığının sağlanmasına katkıda bulunur.
- Dış kaynaklara ulaşımı kolaylaştırır.
- Faaliyetler sonunda elde edilen çıktılarını, kabul edilebilir olana göre, adil bir şekilde dağıtılmasına olanak verir.

Bell vd. (2009), kümelerdeki stratejik yönetim uygulamalarının ilişkisel ve hiyerarşik olmak üzere iki farklı şekilde gerçekleştirildiğini ifade etmektedir. Kümelerdeki ilişkisel stratejik yönetim, dolaylı anlaşmalar, güven ilişkileri ve küme aktörlerini bir araya getiren ortak bilgi gibi ilişkisel normlara dayanan, organizasyonlar arası karar verme anlamına gelmektedir. Kümelerdeki hiyerarşik stratejik yönetim ise, kümede faaliyet gösteren aktörler arasındaki karar haklarını tahsis eden otoritelere dayanmaktadır. Carrincazeaux vd. (2008), kümelerde uygulanan bu iki stratejik yönetim türüne ek olarak, kümelerde gerçekleştirilen stratejik yönetimin bir diğer türünün de bölgesel stratejik yönetim olduğunu belirtmektedir. Bölgesel stratejik yönetim, kurumsal yakınlığın, kolektif faaliyet göstermenin ön koşul olduğu ve örgütsel yakınlığın mikro koordinasyon düzeyinde gerçekleştiği, bilişsel ve politik boyutları birleştiren karmaşık bir kurumsal süreçtir (Carrincazeaux vd., 2008: 624). Bölgesel

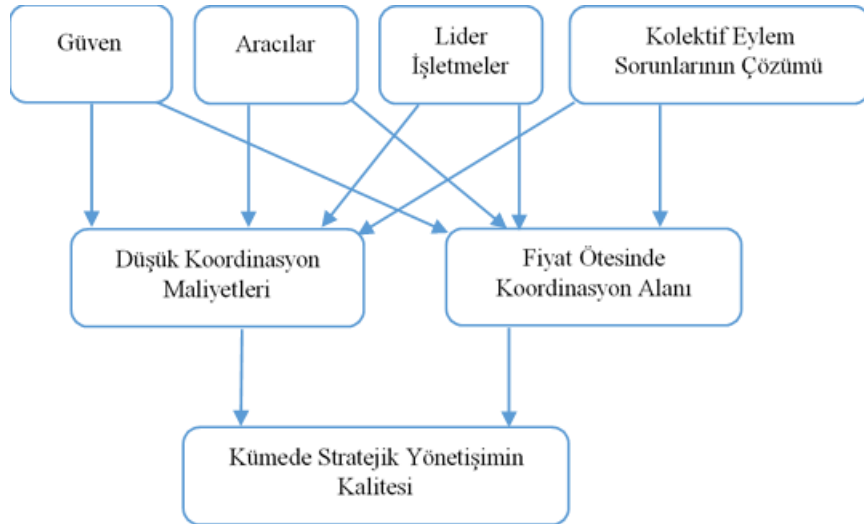
stratejik yönetim iki boyutu kapsamaktadır. Birincisi, kümede yer alan aktörler arasında paylaşılan değerler ve temsiller aracılığıyla etkili bir iletişim ve iş birliği inşa eden kurumsal boyuttur. İkincisi, birbirlerine yakın şekilde faaliyet gösteren aktörlerin koordinasyonu, bunun yanı sıra kontrolü ve düzenlenmesi üzerinde duran örgütsel boyuttur (Letaifa ve Rabeau, 2013: 2077).



**Şekil 3.3 Küme Stratejik Yönetişim Modeli**

**Kaynak:** Alberti, 2001: 9.

Şekil 3.3 kümelerdeki stratejik yönetim uygulamalarının modelini yansıtmaktadır. Kümelerdeki stratejik yönetim modelinde, dâhili paydaşlar, bireysel düzeyde (yerel halk, girişimciler, yöneticiler, çalışanlar, kamu çalışanları vs.) ve kolektif düzeyde (işletmeler, işveren derneği, yerel yönetimler, sendikalar, hizmet merkezleri, üniversiteler vs.) olmak üzere iki düzeyde göz önünde bulundurulmuştur. Dış paydaşlar ise, fiziksel olarak küme bölgesine uzak olan ancak yine de kümenin bir paydaşı gibi faaliyet gösteren kuruluşlar olarak kabul edilmektedir. Buna göre dış paydaşlar, merkezi yönetim, resmi ve gayri resmi yatırımcılar, siyasi gruplar, dışsal müşteriler ve tedarikçiler, diğer bölgelerde konumlanan sektörlerdir (Alberti, 2001: 9).



**Şekil 3.4 Kümelerde Stratejik Yönetişim Kalitesini Etkileyen Dört Değişken**

**Kaynak:** Langen, 2004: 144.

Kümelerde uygulanan stratejik yönetişimin kalitesi kümelere göre farklılık göstermektedir. Stratejik yönetişimin kalitesi koordinasyon maliyetlerinin düzeyine ve fiyatın ötesinde koordinasyon alanına dayanmaktadır. Düşük koordinasyon maliyetleri ve fiyatın ötesinde yüksek koordinasyon stratejik yönetişimin kalitesini yükseltmektedir. Şekil 3.4 kümelerdeki stratejik yönetişimin kalitesine etki eden unsurları göstermektedir. Buna göre stratejik yönetişimin kalitesine, düşük koordinasyon maliyetleri ve fiyatın ötesinde koordinasyon alanı dışında güven, araçlar, lider işletmeler ve kolektif eylem sorunlarının çözümü olmak üzere doğrudan etki eden dört değişken bulunmaktadır. Güvenin yüksek olduğu kümelerde işlem maliyetleri düşük olacak, böylece fiyatın ötesinde koordinasyon maliyeti düşük olacak ve koordinasyon yükselecektir. Araçların bulunması, koordinasyon maliyetlerini düşürecek ve fiyatın ötesinde koordinasyon alanını genişletecektir. Lider işletmeler, ağ yapılarının rekabetçiliğine yatırım yapma kabiliyetine ve cesaretine sahiptir. Bu bakımdan lider işletmeler, küme içerisinde koordinasyonu tesis edebilir veya güçlendirebilir. Kolektif eylemler, küme aktörleri arasında bir koordinasyon gerektirir. Kolektif eylemlerin gerçekleştirilmesini engelleyen sorunların ortadan kaldırılması, koordinasyonun gelişimine de katkı sağlamaktadır (Langen, 2004: 143). Dolayısıyla söz konusu bu dört değişken, dolaylı olarak küme içerisindeki stratejik yönetişimin kalitesine etki etmektedir.

Kümelerdeki stratejik yönetişim uygulamalarının başarıya ulaşabilmesi çeşitli bileşenlerin yanı sıra kümenin türüne de bağlıdır. Bu bakımdan kümelerin sahip oldukları bazı temel özellikler önem kazanmaktadır. Bu özelliklerden birisi kümenin yaşam döngüsüdür. Kümenin oluşum evresinde, olgunlaşma evresinde veya dönüşüm evresinde olması, gerçekleştirilen stratejik yönetişim uygulamaları açısından önemli bir fark oluşturmaktadır. Bir diğer özellik, sahip olunan teknoloji veya daha çok talep artışıyla ortaya çıkan kümelerdeki inovasyon mevkiidir. Stratejik yönetişim uygulamalarının başarısına etki eden bir diğer küme

özelliği ise, kümedeki güçlü tedarikçiler, müşteriler veya birkaç büyük yatırımcı organizasyon gibi güçlü aktörlerin yer almasıdır (Gilsing, 2000: 414).

Kümelerin faaliyetlerinin başarılı bir şekilde yerine getirilmesi ve hedeflenen amaçlara ulaşmasında, küme içerisinde gerçekleştirilen yönetim uygulamalarının etkisinin olduğu söylenebilir. Bu bakımdan stratejik yönetim ilkelerinin etkili bir şekilde uygulanmasıyla, küme faaliyetlerinin başarı şansı yükselecektir. Küme içerisinde ortak bir vizyonun belirlenmesi, karar alma süreçlerinde her aktörün eşit katılım hakkına sahip olması gibi unsurlar, küme faaliyetlerinin başarı şansının yükselmesine doğrudan etki edebilmektedir. Ancak, gerçekleştirilecek olan stratejik yönetim faaliyetleri, kümenin gelişmişlik açısından hangi aşamada olduğuna ve hangi düzeyde (yerel, bölgesel, ulusal ve küresel) bir yönetim uygulamasının gerçekleştirilmesi gerektiğine göre değişiklik göstermektedir. Dolayısıyla, stratejik yönetim gerçekleştirilirken söz konusu bu durumların göz önünde bulundurulması hem yönetim faaliyetlerinin başarısına hem de küme faaliyetlerinin başarısına olumlu şekilde katkı yapacağı ifade edilebilir.

Bütünleşik yaklaşımı benimseyen ve stratejik yönetimin başarısına etki eden faktörleri göz önünde bulunduran, sektörde kullanılan ve gelecekte kullanılması muhtemel stratejik yönetim uygulamalarını çok düzeyli stratejik yönetim ve çoğul merkezli stratejik yönetim olarak sınıflandırmak mümkündür.

- *Çok Düzeyli Stratejik Yönetişim:* Çok düzeyli stratejik yönetim, yetkili karar alma faaliyetlerinin birden fazla aktör arasındaki dağılımını ifade etmektedir (Bache ve Flinders, 2004: 34). Bu bağlamda karmaşık organizasyon yapılarından, organizasyonlar arasında gerçekleştirilen karmaşık karar alma süreçlerine ve politika ağlarına kadar oldukça geniş bir yelpazeyi kapsamaktadır (Yaman, 2016: 30). Çok düzeyli stratejik yönetim, aktörler arasında farklı düzeylerde kurallar koyarak güç paylaşımını belirlemektedir. Aktörler, birbirlerinin kaynakları üzerinde iki taraflı olarak karşılıklı bağımlı iken kıt kaynaklar üzerinde karşılıklı bağımlılık söz konusu değildir (Öner, 2012: 4). Çok düzeyli stratejik yönetim, politika yapıcılar ve yöneticiler gibi karar alma sürecinin farklı seviyelerinde bulunan aktörleri; kamu kurumları, paydaşlar, uzmanlar gibi kamu aktörlerini ve kamu dışında faaliyet gösteren farklı sektör paydaşlarını tek paydada buluşturan ağlar aracılığıyla kamu politikalarının geliştirilmesi, geliştirilen bu politikaların uygulanmasıdır (Yaman, 2016: 30). Bu bakımdan yalnızca farklı kurumsal düzeydeki kurumlar arasındaki müzakereli ilişkileri değil, bu farklı düzeylerdeki yönetim süreçlerinin dikey bir katmanlaştırılmasını da ifade etmektedir (Peters ve Pierre, 2001: 131). Dolayısıyla meşru, müzakereci ve kurumsal yapılar ile kamu, özel, birey ve sivil toplum kuruluşu arasında bir müzakere süreci bulunmakta ve kararların alınması, alınan kararların uygulanması ve aktörler arasındaki uyumsuzlukların çözümü, söz konusu bu



müzakere sürecinde gerçekleşmektedir (Öner, 2012: 6). Çok düzeyli stratejik yönetimle birlikte kurumlar arasında oluşturulan ilişkilerde önemli yer tutan hiyerarşinin yerini, yönetim mekanizmasında yer alan kamu ve özel sektör aktörleri arasında karşılıklı işbirlikleri geliştirilmesi almış ve politika geliştirmesi sırasında müzakere ve pazarlık etme süreçleri oldukça önemli hale gelmiştir (Yaman, 2016: 30). Bu bakımdan çok düzeyli stratejik yönetişimin en dikkat çekici özelliklerinden birisi, kamu kurumları gibi genel amaçlı yargı alanları ile gönüllü kuruluşlar, sivil toplum kuruluşları ve uzman komiteler gibi özel amaçlı yargı kurumları arasında etkin bir eşitlik uygulamasıdır (Piattoni, 2009: 164).

Çok düzeyli stratejik yönetimde esas olan müzakere sürecidir. Farklı çıkarlara sahip olan aktörler, çok düzeyli stratejik yönetim aracılığıyla ortak çıkarlar çerçevesinde bir araya gelerek bir bütünlük oluşturmaktadırlar. Bu ortak çıkar doğrultusunda aktörler arasında hem yatay hem de dikey ilişkiler geliştirilmektedir. Ancak çok düzeyli stratejik yönetişimin en önemli özelliğinin, tüm aktörlerin birbirine eşit olması ve aktörler arasında herhangi bir hiyerarşinin bulunmamasının olduğu söylenebilir.

- *Çoğul Merkezli Stratejik Yönetişim:* Çoğul merkezli stratejik yönetim yaklaşımı, merkezi hükümetin sahip olduğu otoritenin dikey olarak yetki alanlarını; yatay olarak hükümet dışında kalan ilgili paydaşlar arasındaki dağılımını ifade etmeye çalışmaktadır (Yaman, 2016: 33). Bir başka ifadeyle çoğul merkezli stratejik yönetim, yönetim işinin tek bir merkezden değil çoklu merkezden gerçekleştirilmesini ifade etmektedir. Klasik anlayışın aksine çoğul merkezli yönetişimde elde edilen bilgiler ve alınacak olan kararlar, merkezi yönetim tarafından ilgili aktörlerle paylaşılmaktadır. Dolayısıyla bu anlayışta iletişim, kritik başarı unsurlarının başında gelmektedir. Bu anlayış sayesinde aktörler arasında iletişim ve öğrenme hızlı bir şekilde gerçekleşmektedir (Argüden, 2003). Çoğul merkezli stratejik yönetim, tek bir otorite merkezi yerine ihtiyaç duyulan kaynaklara ulaşılarak aktörler arasında dağıtıldığı yeni politik fırsat alanlarını ortaya çıkaran birden fazla otorite merkezini öngörmektedir (Yaman, 2016: 33). Bu sayede her alana hâkim olması mümkün olmayan merkezi yönetimin, hâkimiyet alanının nispeten daha etkin olmasını ve verimli çalışmasını sağlamasıdır (Argüden, 2003). Ayrıca geliştirilen çok sayıda politikaya uyum sağlanabilmesi, esnek politikalar geliştirilmesi ve bu politikaların analizlerinin yapılabilmesi için esnek bir çerçeve sağlamaktadır. Yönetim mekanizması içinde bulunan çok sayıda yetki alanlarını bünyesinde barındıran ve geleneksel yönetim anlayışına göre bir gelişme olduğunu savunan çok düzeyli stratejik yönetişimden farklı olarak çoğul merkezli stratejik yönetim, paydaşlar arasında oluşturulan ilişkilerin yapısını açıklamaya çalışmakta, yapılacak olan işlemler için anlaşılır bir çözüm önerisi sunmaktadır. Dolayısıyla söz konusu stratejik yönetim türü, kamu kuruluşları, özel sektör kuruluşları, çıkar grupları vb. çok sayıda kuruluşta bulunan politika

geliştirilmesi sırasında faydalanılan kaynakları kapsamı nedeniyle oldukça karmaşık bir politika geliştirme çerçevesi sunmaktadır. Bu nedenle, çoğul merkezli stratejik yönetim kapsamında geliştirilen politikalar, stratejik yönetim alanında yer alan tüm aktörlerin yetki alanlarındaki çıkarlarının birleşiminden meydana gelmektedir (Yaman, 2016: 33).

Çoğul merkezli stratejik yönetimde tüm aktörler arasında bir yetki dağıtımı yapılmaktadır. Her bir aktör kendi yetki alanı dâhilinde faaliyet göstermekte ve faaliyetlerinden edinmiş olduğu bilgileri diğer aktörlerle paylaşmaktadır. Bu sayede aktörler arasındaki güçlü bir iletişim gerçekleşmekte ve aktörlerin birbirleriyle olan karşılıklı bağımlılıkları artmaktadır. Böylelikle aktörlerin içinde faaliyet gösterdiği sektör hakkındaki bilgi seviyeleri artmakta, merkezi yönetimin hâkimiyet alanı daha efektif bir hale gelmektedir.

### 3.7. Deniz Turizmi Kümesinde Stratejik Yönetişim

Deniz turizmi kümesinde başarılı bir stratejik yönetim uygulaması gerçekleştirebilmek için deniz ve kıyı alanlarının oldukça önemli ekonomik, politik ve çevresel etkileri olduğunu kabul eden bütünleşik bir yaklaşım benimsemek gerekmektedir (Barosso, 2005: 3). Böyle bir yaklaşımın incelenmesi için ilk önce deniz turizmi özelinde kümelerde stratejik yönetim uygulamalarının başarısına etki eden unsurlara değinilmelidir. Bu bağlamda stratejik yönetim uygulamalarının başarısına etki eden faktörleri şu şekilde ifade etmek mümkündür (Dredge, 2015, 3-4):

- *Alınan Kararların Birbirine Bağlılığı:* Deniz turizmi kümesi göz önünde bulundurulduğunda, gerçekleştirilen stratejik yönetim uygulamalarının başarıya ulaşabilmesi için turizm sektörünün çıkarlarını ve içinde bulunduğu yapının siyasi ekonomisini anlamak oldukça önemlidir. Söz konusu siyasi ekonomiyi anlamak, kümede yer alan aktörlere, kıyı bölgelerinde yer alan destinasyonlara yapılan dinamik sermaye yatırımlarının akışına destek olan nedenlerin ve destinasyon yaşam döngüsünün dinamiklerinin incelenmesiyle mümkündür. Ayrıca, deniz turizmi sektöründe meydana gelen değişimlerin ve bu değişimlere etki eden nedenlerin daha iyi anlaşılabilmesi için daha geniş bir bakış açısı yaratmaktadır. Dolayısıyla, kümede uzun dönemli etkin bir stratejik yönetim uygulamalarının gerçekleştirilebilmesi bu geniş bakış açısına dayanmalıdır.

- *Kıyı Destinasyonlarındaki İşletme Mantiği:* Kıyı turizmi, küresel turizm sektörünün oldukça geniş ve köklü bir unsurudur. Günümüzde yavaş yavaş eski popüleritesini kaybeden ve altyapısı yaşlanan çok sayıda kıyı turizmi hizmeti veren destinasyon bulunmaktadır. Söz konusu bu destinasyonların faaliyetlerini sürdürebilmeleri, fiyatlara duyarlı kitle pazarlarına bağlıdır. Yaşanan küresel finansal krizler ve bu krizlerin etki dalgaları çok sayıda kıyı turizmi destinasyonunun kırılmasını artırmıştır. Küresel bağlamda bir turizm

sisteminde yönetim düzenlemeleri sadece yeni girişimleri teşvik etmek, yeni destinasyonlar açmak ve destinasyonda yaşayan yerel halkın refahını artırmak, altyapı olanaklarını geliştirmek amacıyla yeni yatırımları çekmek için dar bir şekilde tasarlanmıştır. Dolayısıyla deniz turizmi kümesinde gerçekleştirilen stratejik yönetim uygulamalarının, inovasyonun ve destinasyon taşıma kapasitesinin geliştirilmesini teşvik eden yeni ilişkiler kurarak, destinasyonun direncini artırılması sağlanmalıdır.

- *Kayıtdışılık*: Deniz turizmi sektörü, kalkınma ve ekonomik gelişme için kullanılan araçlardan birisi olmakla birlikte, sektörün karşılaştığı önemli büyük zorlukların başında kayıtdışılık gelmektedir. Kayıtdışılık, küresel kapitalizmle ilişkili olan kaynakların taşınmasını, yerlerinin değiştirilmesini ve gizlenmesini ifade eden kavramdır. Yerelleştirilmemiş sanal ortamlar, bilgi, para kaynaklar vb. unsurların küresel olarak hareket halinde olmasına neden olmakta ve yerel yetkililerin vergileri toplamasını, iş kanununun uygulamasını, çevreyi ve tüketicileri korumasını ve diğer kanunları uygulamasını zorlaştırmaktadır. Serbest ticaret sisteminin artmasıyla birlikte artan kayıtdışılık, destinasyonların turistler tarafından yapılan harcamaları destinasyon içinde tutmalarını daha da zorlaştırmıştır. Örneğin, karmaşık işletme yapılarına sahip olan küresel kruvaziyer turizmi sektörü kayıtdışılığı kolaylaştırmaktadır. Bu sebeple kıyı turizmi destinasyonlarında yaşayan yerel halkın, işletmelerin ve devletin kendi çıkarlarını güvenceye alması ve kayıtdışılığa imkân verecek yatırım ve altyapıları desteklememesi oldukça önemlidir.

- *Karar Alma Süreçlerindeki Bilgi Eksikliği*: Deniz turizmine katılan turistlerin destinasyona çekilmesi konusunda yapılan uygulamalarda, sektörün sağlamış olduğu ekonomik kazançlar ve maliyetlerin tam olarak anlaşılamadığını söylemek mümkündür. Çünkü çevre üzerinde sosyal, ekonomik ve çevresel belirgin etkilere neden olabilecek yeni binaların inşa edilmesi ya da var olan binaların geliştirilmesi konusunda destinasyon yöneticileri üzerinde bir baskı söz konusudur. Etkili stratejik yönetim uygulamaları, destinasyonu ve yerel halkı kısa vadeli uygulamaların neden olduğu olumsuz gelişmelerden korumakta ve yöneticiler için karar verme süreçlerinde hangi güvenilir bilgilerin kullanılabileceği konusunda yardımcı olmaktadır.

### **3.8. Deniz Turizmi Kümesinde Stratejik Yönetişim Aktörleri**

Yönetim faaliyetinin daha demokratik hali olarak ifade edilebilecek olan yönetim yaklaşımında, ağ içerisinde yer alan tüm aktörler (kamu kuruluşları, özel sektör kuruluşları, STK'lar vb.) yönetim faaliyetlerinde söz sahibidir.

### 3.8.1. Kamu Kurumları

Deniz turizmi kümesinde stratejik yönetişimin kamu aktörlerini; Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme, Gümrük ve Ticaret, Çevre ve Şehircilik, Kültür ve Turizm, Maliye, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlıkları ile Büyükşehir Belediyeleri oluşturmaktadır.

*i. Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı:* Cumhuriyetin kurulduğu ilk yıllarda farklı bakanlıklar (Nafia Vekaleti ve İktisat Vekaleti) tarafından yürütülen ulaştırma ve haberleşme hizmetleri, 1939 yılında kurulan Ulaştırma Bakanlığına devredilmiştir. 2011 yılında bakanlığın teşkilat yapısı değişmiş ve “Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı” olarak hizmet vermeye başlamıştır (UDHB, 2017b). Bakanlığın denizcilik sektörüyle ilgili görevleri ise şunlardır (Resmi Gazete, 2011):

- “Ulaştırma ve denizcilik iş ve hizmetleriyle ilgili altyapı, şebeke, sistem ve hizmetleri ticari, ekonomik ve sosyal ihtiyaçlara, teknik gelişmelere uygun olarak planlamak, kurmak, kurdurmak, işletmek, işlettirmek ve geliştirmek.”
- “Ulaştırma, denizcilik, haberleşme ve posta iş ve hizmetlerinin geliştirilmesi, kurulması, kurdurulması, işletilmesi ve işlettirilmesi hususlarında, ilgili kurum ve kuruluşlarla koordinasyon içerisinde milli politika, strateji ve hedefleri belirlemek ve uygulamak, gerektiğinde güncellemek”.
- “Ulaştırma, denizcilik, haberleşme ve posta iş ve hizmetlerinin ekonomik, seri elverişli, güvenli, kaliteli, çevreye kötü etkisi en az ve kamu yararını gözetecek tarzda serbest, adil ve sürdürülebilir bir rekabet ortamında sunulmasını sağlamak.”

*ii. Gümrük ve Ticaret Bakanlığı:* Aktörler arasındaki rekabet durumunu artırmayı, yeni girişimleri teşvik etmeyi ve ekonomik kalkınmaya katkı sağlamayı; piyasada faaliyet gösteren paydaşların kurumsal yapılarını güçlendirmeyi; paydaşların haklarını gözetmeyi ve insan odaklı hızlı hizmet sunumun gerçekleşmesini amaçlayan bakanlığın görevleri şu şekildedir (T.C. Gümrük ve Ticaret Bakanlığı, 2017).

- “Gümrük politikasının hazırlanmasına yardımcı olmak ve uygulamak; gümrük hizmetlerinin süratli, etkili verimli, belirlenmiş standartlara uygun şekilde yürütülmesini sağlamak ve denetlemek.”
- “Gümrük Kanunu, gümrük işlemleriyle ilgili diğer mevzuat ve uluslararası sözleşmelerin uygulanmasını sağlamak; gümrükçe onaylanmış bir işlem veya kullanıma ilişkin iş ve işlemleri yürütmek; gümrük kontrolüne tabi kişi, eşya ve araçların muayene ve kontrolünü yapmak.”
- “Gümrük tarifelerini hazırlamak; gümrük vergileri ile gümrük idarelerince tahsil edilmesi gereken vergi, fon ve diğer malî yüklerin tahakkuk, tahsil, takip ve kontrolünü yapmak; ertelenmiş kontrol ve sonradan kontrol hizmetlerini yürütmek;

ihtilafli durumlarda uzlaşmaya ilişkin işlemleri düzenlemek ve yürütmek; gümrük işleriyle ilgili istatistikî bilgileri üretmek, toplamak, değerlendirmek ve açıklamak.”

- “Ticaret odaları, sanayi odaları, ticaret ve sanayi odaları, deniz ticaret odaları, ticaret borsaları, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği, esnaf ve sanatkâr meslek kuruluşlarına ait hizmetleri ilgili diğer bakanlıklarla işbirliği suretiyle yürütmek.”

iii. *Çevre ve Şehircilik Bakanlığı*: Deniz turizmi kapsamında yeni limanların açılabilmesi ve çevreye zarar vermeden faaliyet gösterilmesi konularında önemli bir aktör olan bakanlığın başlıca görevleri şu şekildedir (T.C. Çevre ve Şehircilik Bakanlığı, 2017):

- “Yerleşmeye, çevreye ve yapılaşmaya dair imar, çevre, yapı ve yapım mevzuatını hazırlamak, uygulamaları izlemek ve denetlemek, Bakanlığın görev alanı ile ilgili mesleki hizmetlerin norm ve standartlarını hazırlamak, geliştirmek, uygulanmasını sağlamak ve ilgililerin kayıtlarını tutmak.”
- “Çevrenin korunması, iyileştirilmesi ile çevre kirliliğinin önlenmesine yönelik prensip ve politikalar tespit etmek, standart ve ölçütler geliştirmek, programlar hazırlamak; bu çerçevede eğitim, araştırma, projelendirme, eylem planları ve kirlilik haritalarını oluşturmak, bunların uygulama esaslarını tespit etmek ve izlemek, iklim değişikliği ile ilgili iş ve işlemleri yürütmek.”
- “Faaliyetleri sonucu alıcı ortamlara katı, sıvı ve gaz halde atık bırakarak kirlilik oluşturan veya oluşturması muhtemel her türlü tesis ve faaliyetin, çevresel etkilerini değerlendirmek; alıcı ortamlar ile ilgili ölçüm ve izleme çalışmalarını yapmak; bahse konu tesis ve faaliyetleri izlemek, izin vermek, denetlemek ve gürültünün kontrol edilmesini sağlamak.”

iv. *Kültür ve Turizm Bakanlığı*: Kültür ve Turizm Bakanlığının başlıca görevleri şunlardır (T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2017):

- “Millî, manevî, tarihî, kültürel ve turistik değerleri araştırmak, geliştirmek, korumak, yaşatmak, değerlendirmek, yaymak, tanıtmak, benimsetmek ve bu suretle millî bütünlüğün güçlenmesine ve ekonomik gelişmeye katkıda bulunmak.”
- “Kültür ve turizm konuları ile ilgili kamu kurum ve kuruluşlarını yönlendirmek, bu kuruluşlarla işbirliğinde bulunmak, yerel yönetimler, sivil toplum kuruluşları ve özel sektör ile iletişimi geliştirmek ve işbirliği yapmak,”
- “Tarihî ve kültürel varlıkları korumak.”
- “Turizmi, millî ekonominin verimli bir sektörü haline getirmek için yurdun turizme elverişli bütün imkânlarını değerlendirmek, geliştirmek ve pazarlamak.”
- “Kültür ve turizm alanlarında her türlü yatırım, iletişim ve gelişim potansiyelini yönlendirmek.”

- “Kültür ve turizm yatırımları ile ilgili taşınmazları temin etmek, gerektiğinde kamulaştırmak, bunların etüt, proje ve inşaatını yapmak, yaptırmak.”
- “Türkiye'nin turistik varlıklarını her alanda tanıtıcı faaliyetler ile her türlü imkân ve araçlardan faydalanarak kültür ve turizmle ilgili tanıtma hizmetlerini yürütmektir.”

v. *Maliye Bakanlığı*: Maliye politikalarının oluşturulmasına ve uygulanmasına yardımcı olan, uygulamaların takip edilmesini ve denetlenmesi konularıyla ilgilenen Maliye Bakanlığının başlıca görevleri şu şekildedir (T.C. Maliye Bakanlığı, 2017):

- “Genel bütçe kapsamındaki kamu idareleri ve özel bütçeli idarelerin hukuk danışmanlığını ve muhakemet hizmetlerini talepleri halinde yerine getirmek.”
- “Harcama politikalarının geliştirilmesi ve uygulanması ile Devlet bütçesinin hazırlanması, uygulanması, uygulamanın takibi ve yönlendirilmesine ilişkin hizmetleri yürütmek”,
- “Gelir politikası geliştirmek”,
- “Devlete ait malları yönetmek, kamu malları ile kamu kurum ve kuruluşlarının taşınmaz malları konusundaki yönetim esaslarını belirlemek ve bunlara ilişkin diğer işlemleri yapmak”,
- “Vergi incelemesi ve denetimine ilişkin temel politika ve stratejileri belirlemek ve uygulanmasını sağlamaktır.”

vi. *Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı*: Bakanlığın başlıca görevleri şu şekildedir (T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, 2017a, 2017b):

- “Çalışma hayatını düzenleyici, işçi-işveren ilişkilerinde çalışma barışının sağlanmasını kolaylaştırıcı ve koruyucu tedbirler almak.”
- “Çalışma hayatındaki mevcut ve muhtemel meseleleri ve çözüm yollarını araştırmak.”
- “Ekonominin gerektirdiği insan gücünü sağlamak için gerekli tedbirleri araştırmak ve uygulanmasının sağlanmasına yardımcı olmak.”
- “İstihdamı ve tam çalışmayı sağlayacak, çalışanların hayat seviyesini yükseltecek tedbirleri almak.”
- “Uluslararası işgücüne ilişkin politika belirlemek ve bu politikanın uygulanmasına ilişkin ulusal ve uluslararası düzeyde faaliyette bulunmak.”
- “Çalışanların mesleki eğitimlerini sağlayıcı tedbirler almak.”
- “İş sağlığı ve güvenliğini sağlayacak tedbirlerin uygulanmasını izlemek.”
- “Çalışma hayatını denetlemek.”

- “Çalışma hayatını geliştirmek için çalışanlarını koruyucu ve çalışmayı destekleyici tedbirleri almaktır.”

vii. *Büyükşehir Belediyeleri*: Büyükşehir belediyelerinin, 10.07.2004 tarih ve 5216 sayılı kanunda belirtilen başlıca görevleri şu şekildedir (Büyükşehir Belediyesi Kanunu, 2004):

- “Büyükşehir ulaşım ana planını yapmak veya yaptırmak ve uygulamak; ulaşım ve toplu taşıma hizmetlerini planlamak ve koordinasyonu sağlamak; kara, deniz, su ve demiryolu üzerinde işletilen her türlü servis ve toplu taşıma araçları ile taksi sayılarını, bilet ücret ve tarifelerini, zaman ve güzergâhlarını belirlemek ...”
- “Coğrafi ve kent bilgi sistemlerini kurmak.”
- “Sürdürülebilir kalkınma ilkesine uygun olarak çevrenin, tarım alanlarının ve su havzalarının korunmasını sağlamak; ağaçlandırma yapmak; gayrisihhi işyerlerini, eğlence yerlerini, halk sağlığına ve çevreye etkisi olan diğer işyerlerini kentin belirli yerlerinde toplamak; büyükşehir katı atık yönetim planını yapmak, yaptırmak; deniz araçlarının atıklarını toplamak, toplatmak, arıtmak ve bununla ilgili düzenlemeleri yapmak.”
- “Büyükşehir’in bütünlüğüne hizmet eden sosyal donatılar, bölge parkları, hayvanat bahçeler, hayvan barınakları, kütüphane, müze, spor, dinlenme, eğlence vb. yerleri yapmak, yaptırmak, işletmek veya işlettirmek ...”
- “Kültür ve tabiat varlıkları ile tarihi dokunun ve kent tarihi bakımından önem taşıyan mekânların ve işlevlerinin korunmasını sağlamak, bu amaçla bakım ve onarımını yapmak, korunması mümkün olmayanları aslına uygun inşa etmektir.”

### 3.8.2. Özel Sektör Temsilcileri

Deniz turizmi kümesinde stratejik yönetişimin özel sektör aktörlerini; acenteler, otel işletmeleri, liman/marina işletmeleri, gemi inşa işletmeleri/tersaneler, yat inşa işletmeleri oluşturmaktadır.

*i. Acenteler*: Deniz turizmi sektöründe faaliyet gösteren acenteleri, seyahat acenteleri ve gemi acenteleri olarak iki grupta incelemek mümkündür. Seyahat acenteleri, havayolları, oteller, tur şirketleri ve kruvaziyer turları gibi üçüncü parti seyahat tedarikçileri adına son kullanıcı müşterilerine seyahat temelli ürün ve hizmetleri, özel paket turlar şeklinde satmakla ilgilenen turizm işletmeleridir (Singh, 2008: 2). Gemi Acenteleri Yönetmeliğine göre gemi acenteleri, gemi sahibi olan veya gemi kiralayan gerçek kişi ya da tüzel kişilerin haklarını üçüncü kişi veya kuruluşa karşı koruyan ve bu faaliyetleri kapsamında kendi hataları dışında meydana gelecek olan hatalar konusunda herhangi bir sorumluluğu olmayan gerçek kişi ya da kuruluşlardır (Gemi Acenteleri Yönetmeliği, 2012). Gemi acenteleri bu faaliyetleri

gerçekleştirirken, yasaların emrettiği kuralların eksiksiz bir şekilde yerine getirmek ve faaliyetlerle ilgili gemi sahiplerini zamanında bilgilendirmekle görevlidir (DTO, 2014b: 6).

*ii. Otel İşletmeleri:* Otel işletmeleri, seyahat eden bireylerin başta yeme, içme ve konaklama üzere temel ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla ürün ve hizmet sunumu yapan turizm işletmeleridir. Çağdaş anlamda otel işletmeciliği, misafir ile ev sahibi arasındaki ilişki sürecini ifade etmektedir. Otel işletmeleri şu şekilde sınıflandırılabilir (Mackenzie ve Chan, 2009: 1-7):

- Konuma Göre Oteller: şehir otelleri, banliyö otelleri, havaalanı otelleri, karayolu otelleri, liman otelleri gibi.
- Amacına Göre Oteller: ticari oteller ve kongre otelleri gibi.
- Pazar Bölümüne Göre Oteller: resort oteller, sağlık/spa otelleri, devremülk oteller ve kasino otelleri gibi.
- Mülkiyetine Göre Oteller: suit oteller, butik oteller gibi.
- Yıldız Sayısına Göre Oteller: 1-5 yıldızlı oteller veya 1-5 elmaslı oteller gibi

*iii. Liman/Marina İşletmeleri:* Marinalara kısaca, her türlü teknenin ve yatın barınmasına olanak sağlayan, özel bir mendirekle çevrilen ya da teknelerin ve yatların barınabilmesi amacıyla limanlar içerisinde ayrılan su alanları olarak tanımlanmaktadır (DTO, 2005). Çeşitli kaynaklarda, ekonomik açıdan getirisi yüksek olan yat turizmi kapsamında, Akdeniz havzasında 600 binin üzerinde yatın hizmet verdiği belirtilmektedir. Dolayısıyla yat limanı/marinacılık sektöründe sunulan hizmetlere olan talebin oldukça yoğun olduğu söylenebilir. Bu bakımdan sahip olduğu avantajlar sayesinde Türkiye, yat limanı/marinacılık sektöründe güçlü bir potansiyele sahiptir (Eriş, 2007).

*iv. Gemi İnşa İşletmeleri/Tersaneler:* Emek yoğun bir yapıya sahip olan gemi inşa işletmeleri çelik sanayi, makine üretim sanayi gibi çok sayıda farklı sektörle yakından ilişki içerisinde. Yaratmış olduğu istihdam olanakları sayesinde ülke ekonomisine önemli bir katkı sağlamaktadır. Sektör ve sektörle ilişkili yan sektörlerde yaklaşık 63.000 kişi istihdam edilmiş durumdadır. Ekonomiye istihdam katkısının yanı sıra sektör, yeni gemilerin inşa edilmesi faaliyetlerinden yaklaşık 1,5 milyar dolar ve gemilerin bakım-onarımından yaklaşık bir milyar dolar katkı sağlamaktadır. Dolayısıyla gemi inşa işletmeleri ülke ekonomisi için oldukça önem arz etmektedir (T.C. Ekonomi Bakanlığı, 2014: 1).

*v. Yat İnşa İşletmeleri:* Nitelikli işgücü, üretmiş olduğu nitelikli tekneler ve kullanmış olduğu modern teknoloji sayesinde Türkiye yat inşa sektörü son yıllarda giderek gelişmiş ve küresel düzeyde öncü üreticilerinden birisi haline gelmiştir. Bu bağlamda küresel düzeyde sektör, 2007 yılında dokuzuncu, 2008 yılında yedinci ve 2010 yılında üçüncü sırada yer



almıştır. Bu bakımdan sektörün büyük bir potansiyele sahip olduğu görülmektedir (BAKA, 2012: 12-17).

### 3.8.3. Sivil Toplum Kuruluşları

Deniz turizmi kümesinde stratejik yönetişimin sivil toplum kuruluşu aktörlerini; İstanbul ve Marmara, Ege, Akdeniz, Karadeniz Deniz Ticaret Odası, Denizcilik Federasyonu, Gemi Brokerları Derneği, Gemi Mühendisleri Odası, Gemi Tedarikçileri Derneği, Tüm Denizciler Derneği, Koster Armatörleri ve İşletmecileri Derneği, Türkiye Liman İşletmecileri Derneği, Türkiye Turizm Yatırımcıları Derneği, Türkiye Seyahat Acentaları Birliği, Türkiye Otelciler Federasyonu, Deniz Turizmi Birliği oluşturmaktadır.

*i. İstanbul ve Marmara, Ege, Akdeniz, Karadeniz Bölgeleri Deniz Ticaret Odası:* Merkezi İstanbul'da olan ve Türkiye'nin kıyı ilçelerinin çoğunda şubesi olan DTO olarak da bilinen kuruluşun temel amaçları: üyelerinin çıkarlarını korumak, sektörle ilgili faaliyetlerin kolaylaştırılması, sektörü ilgilendiren konularda ortak kuralların belirlenmesi, sektörde dayanışmanın sağlanması ve sektörle ilgili problemlerin çözümünde ilgili kurumlara gerekli tavsiyelerde bulunmaktır. Kuruluşun yerine getirdiği başlıca faaliyetler ise, sektörle ilgili araştırmalar yapmak, sektörler ilgili bilgiler toplamak, sektörle ilişkili kuralları ve uygulamaları belirlemek, uluslararası alanda yer alan benzer kuruluşlara üye olmak ve onların faaliyetlerini yakından izlemektir (DTO, 2017).

*ii. Denizcilik Federasyonu:* Denizcilikle ilgili beş farklı derneğin bir araya gelmesiyle kurulan denizcilik federasyonun, denizcilikle ilgili kuralları, standartları, belgelendirme şartlarıyla ilgili gerekli iyileştirmelerin yapılmasını sağlamak, denizciliği tanıtmak ve sevdirmek gibi amaçları bulunmaktadır (Denizcilik Federasyonu, 2017).

*iii. Gemi Brokerları Derneği:* Derneğin, brokerlığın geliştirilmesi ve uluslararası düzeydeki standartlara ulaştırılması konusunda çalışmalar yapmak, ulusal ve uluslararası düzeyde gerçekleştirilen ticari faaliyetlerin (gemi alım-satımı, taşımacılık vb.) geliştirilmesi için ihtiyaç duyulan araştırmaları gerçekleştirmek ve alanıyla ilgili faaliyet gösteren ulusal ve uluslararası arenadaki diğer derneklere üye olmak ve ortak çalışmalarda bulunmak gibi başlıca amaçları bulunmaktadır (Gemi Brokerları Derneği, 2017).

*iv. Gemi Mühendisleri Odası:* 11 Aralık 1954'te kurulan Gemi Mühendisleri Odası'nın, mesleği ilgilendiren alanların daha başarılı olabilmesi ve gemi mühendisliği işinin tanıtılması ve geliştirilmesi amacıyla ihtiyaç duyulan her türlü girişimi yapmak, meslekle alakalı durumlarda diğer kuruluşlarla işbirliği yapmak, mesleği ilgilendiren konularla ilgili kararları yürütmek gibi amaçları şunlardır (Gemi Mühendisleri Odası, 2017).

v. *Gemi Tedarikçileri Derneği*: 2003 yılında kurulan dernek, konumu itibariyle denizlerde gerçekleşen ticari faaliyetlerin rotası üzerinde bulunan Türkiye’de yerine getirilen gemi tedarik uygulamalarının tek bir çatı etrafında yapılmasını sağlamak amacıyla kurulmuştur. Bu kapsamda birliğin temel amaçları arasında, sektörde ortak bir vizyonun geliştirilmesi, standartların belirlenmesi, uluslararası ticari faaliyetlerinin uygun bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlamak bulunmaktadır. (TURSSA, 2017).

vi. *Tüm Denizciler Derneği*: 2003 yılında kurulan dernek, deniz sahip olduğu önemi ortaya koymak adına faaliyetler gerçekleştirmektedir. Bu bağlamda, Türk denizcilik sektörünün ekonomik gücünü artırmayı ve küresel sektörde faaliyet gösteren gemilerde istihdam edilen Türk işgücü sayısını yükseltmeyi amaçlamaktadır (TUMDER, 2017).

vii. *Koster Armatörleri ve İşletmecileri Derneği*: 2014 tarihinde kurulan dernek, sektörde faaliyet gösteren koster armatörlerinin ve işletmelerinin aralarında var olan dayanışmayı artırmayı, işbirliği faaliyetlerini çoğaltmayı ve böylelikle sektörün gelişimini sağlamayı amaç edinmiştir (KOSDER, 2017).

viii. *Türkiye Liman İşletmecileri Derneği*: 1996 yılında bölgesel olarak kurulan ve 2002 yılında isim değiştirerek tüm Türkiye’yi kapsayan faaliyetlere başlayan dernek, üyeleri ve kamu kurumları ve yurtdışındaki işletmeler arasındaki bilgi paylaşımını sağlamak, üyelerinin gerçekleştirmiş olduğu faaliyetleri yürürlükte olan mevzuatlara uygun bir şekilde yerine getirmelerine katkı sağlamaktadır (TÜRKLİM, 2017).

ix. *Türkiye Turizm Yatırımcıları Derneği*: 1988 yılında kurulan dernek, turizm yatırımcılığının sahip olduğu önemi anlatmak, ülkenin küresel turizm pazarından almış olduğu payı artırmak gibi başlıca faaliyetler gerçekleştirmektedir. Bu kapsamda faaliyetlerini sektörde yer alan paydaşlar ile işbirliği içerisinde yerine getirmektedir (TYD, 2017).

x. *Türkiye Seyahat Acentaları Birliği*: 1972 yılında 1618 numaralı kanunu ile kurulan birliğin, sektörün gelişmesine katkı sağlamak, faaliyetlerin belirli bir disiplin içerisinde gerçekleştirilmesini sağlamak, acentelerin yüzleştiği sorunlara çözümler aramak, sektör üyeleri ve kamu arasındaki iletişimi sağlamak, sektörü ilgilendiren politikaların geliştirilmesine katkı vermek gibi başlıca amaçları bulunmaktadır (TÜRSAB, 2017). Sektörde faaliyet göstermek isteyen acentelerin birliğe üye olması zorunludur.

xi. *Türkiye Otelciler Federasyonu*: 2005 yılında Türkiye’nin farklı bölgelerinde turizm sektörüyle ilgili faaliyet gösteren sekiz derneğin (AKTOB, ALTİD, ATİD, BAKTOD, BODER, ÇUKTOB, ETİK, GÜMTOB, KAPTİD) bir araya gelerek kurduğu federasyonun günümüzde 15 üyesi bulunmaktadır. Federasyona üyelik, TÜRSAB’ın aksine, gönüllülük esasına dayanmaktadır (TÜROFED, 2017). Federasyon Türkiye’deki otelcilik sektörünün gelişmesini ve küresel turizm sektörüne entegre olmasına yönelik çalışmalar yapmaktadır.

*xii. Deniz Turizmi Birliği:* Deniz turizmiyle ilgili faaliyetler gerçekleştiren birliğin, sektörde faaliyet gösteren şletmeler ile kamu kuruluşları arasındaki iletişimi hızlandırmak, faaliyetlerin daha hızlı bir şekilde yerine getirilmesi adına bürokratik işlemlerin daha kısa sürede gerçekleşmesini sağlamak, şletmeler arasında güven duygusunu tesis etmek ve sektörün sahip olduğu rekabet avantajını korumak/artırmak gibi başlıca amaçları bulunmaktadır (Deniz Turizmi Birliği, 2017).

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### DENİZ TURİZMİNDE KÜMELENME BAĞLAMINDA MARİNA İŞLETMECİLİĞİNDE STRATEJİK YÖNETİŞİM: MUĞLA İLİ ÖRNEĞİ

#### 4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırma kapsamında, son yıllarda yerel ve bölgesel kalkınmanın gerçekleştirilmesinde en çok tercih edilen araçların başında gelen kümelenme ve kümelenme içerisinde var olan stratejik yönetim uygulamalarının marina işletmeleri özelinde incelenmesi amaçlanmıştır. Bu bağlamda araştırmanın temel amacı Muğla Deniz Turizmi Kümesinde yer alan marina işletmeciliği sektöründeki stratejik yönetim düzeyini belirlemektir. Araştırma ile ulaşılmak istenen diğer amaçlar şu şekildedir:

- Muğla Deniz Turizmi Kümesinde faaliyet gösteren marina işletmelerinin ortak vizyona sahip olup olmadığını belirlemek,
- Muğla Deniz Turizmi Kümesinde faaliyet gösteren marina işletmelerinin, sektörle ilgili konularda karar alma süreçlerine aktif bir şekilde katılıp katılmadıklarını belirlemek,
- Muğla Deniz Turizmi Kümesinde faaliyet gösteren marina işletmeleri arasındaki koordinasyon düzeyini belirlemek,
- Kamu kurumları tarafından marina işletmelerini ilgilendiren kararların ve kararların neden olacağı sonuçların açık ve şeffaf bir şekilde aktörlerle paylaşılıp paylaşılmadığını belirlemek,
- Mevcut durumda Muğla Deniz Turizmi Kümesinin verimlilik düzeyini ve verimliliğin gelişmesine engel teşkil eden faktörlerin belirlemek,
- Muğla Deniz Turizmi Kümesinde yer alan marina işletmelerinin stratejik yönetim uygulamalarını geliştirmek adına bir stratejik yol haritası belirlemek,
- Bu alanda gelecek yıllarda yapılacak olan çalışmalara bir temel oluşturmak.

Kümelenme olgusu günümüzde hala güncelliğini korumaktadır. Ancak, uluslararası düzeyde kümelenme olgusunu deniz turizmi temelinde inceleyen bilimsel çalışma sayısı kısıtlı iken ulusal düzeyde bu alanda bilimsel çalışma eksikliği bulunduğu ifade edilebilir. Araştırmanın temel ve alt amaçlarının gerçekleştirilmesiyle literatürde var olan eksikliğe özgün bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Araştırma, literatüre yapacağı katkının yanı sıra Muğla Deniz Turizmi Kümesindeki marina işletmelerinin stratejik yönetim düzeyinin yükseltilmesi ve böylece sektörün verimliliğinin artırılması konusunda önerilerde bulunacaktır. Dolayısıyla araştırma, sektörel anlamda sağlayacağı katkı nedeniyle de özgün bir değere sahiptir.

#### 4.2. Araştırmanın Yöntemi ve Modeli

Muğla bölgesinde faaliyet gösteren deniz turizmi kümesinde yer alan marina işletmelerinin bakış açıları doğrultusunda, sektördeki stratejik yönetim uygulamalarının derecesini belirlemek amacıyla yapılan araştırmada nitel araştırma yöntemi benimsenmiştir. Bu bağlamda araştırmanın, konusu ve ulaşmayı hedeflediği amaçlar açısından önceki yıllarda benzer bir çalışmanın gerçekleştirilmemiş olması nedeniyle keşfedici bir niteliğe sahip olduğu ifade edilebilir. Nitel araştırmanın temel amacı herhangi bir grubun bir durum veya olaya yönelik duygu ve tutumlarını, inanç ve değerlerini vb. unsurları anlamak, açıklamak, incelemek, keşfetmek ve netleştirmektir (Çivilidağ vd., 2015: 577). Nitel araştırma yöntemleri, nicel araştırma yöntemlerinden farklı olarak, bilgi parçalarından bir bütün oluşturabilmek amacıyla ihtiyaç duyulan birincil verilerin veya ikincil verilerin elde edilmesine yardımcı olmaktır (Kozak, 2014: 29). Sosyal bilimlerde en çok kullanılan nitel araştırma yöntemleri içerisinde görüşme tekniği yer almaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 147). Görüşme, katılımcıya bir dizi açık uçlu soruların sorularak, araştırmacının belirli bir konu üzerindeki düşünce ya da gözlemleri hakkında bilgi toplama işidir. İzlenen yöntem, soru-yanıt şeklinde olup, görüşme metinleri yazılı ya da sözel ortamda kayıt altına alınmaktadır. Sorular sorulmakta, kısaltılmakta, uzatılmakta, kişiye göre değiştirilmekte ya da yeni soru tipleri oluşturulmaktadır (Kozak, 2014: 89). Görüşmeyi, madencilerin değerli madenleri bulmak için yaptıkları kazılara benzeten Türnüklü (2000: 544) araştırmacı, ulaşmak istediği veri için sistematik bir şekilde hazırlanmış olan sorular kullandığını, bu sayede görüşülen bireyin düşünce yapısını, algı biçimini, duygu ve düşüncelerini ortaya çıkarmaya çalıştığını ifade etmektedir.

Araştırmada, görüşme tekniklerinden yarı yapılandırılmış görüşme tekniği benimsenmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği, belirli bir sıra doğrultusunda dikkatli bir şekilde yazılmış olan soruların, görüşme yapılan bireylere aynı sıra doğrultusunda ve benzer bir tarzda sorulmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 147-151). Bunun yanı sıra görüşmenin gidişatına göre alt sorular sorarak bireyin vermiş olduğu yanıtları detaylandırması istenebilmektedir (Türnüklü, 2000: 547). Bu yaklaşımın amacı, görüşmeye katılan bazı bireylerden daha derin, bazı bireylerden ise daha yüzeysel bilgi elde edilmesine neden olabilecek yanlılığı ve öznelliği minimum seviyeye indirmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 147-151). Ayrıca, görüşmeni önceden belirlenmiş sorular çerçevesinde gerçekleştirilmesi sebebiyle görüşme sonuçları sistematik ve karşılaştırılabilir veriler sunmaktadır (Türnüklü, 2000: 547).

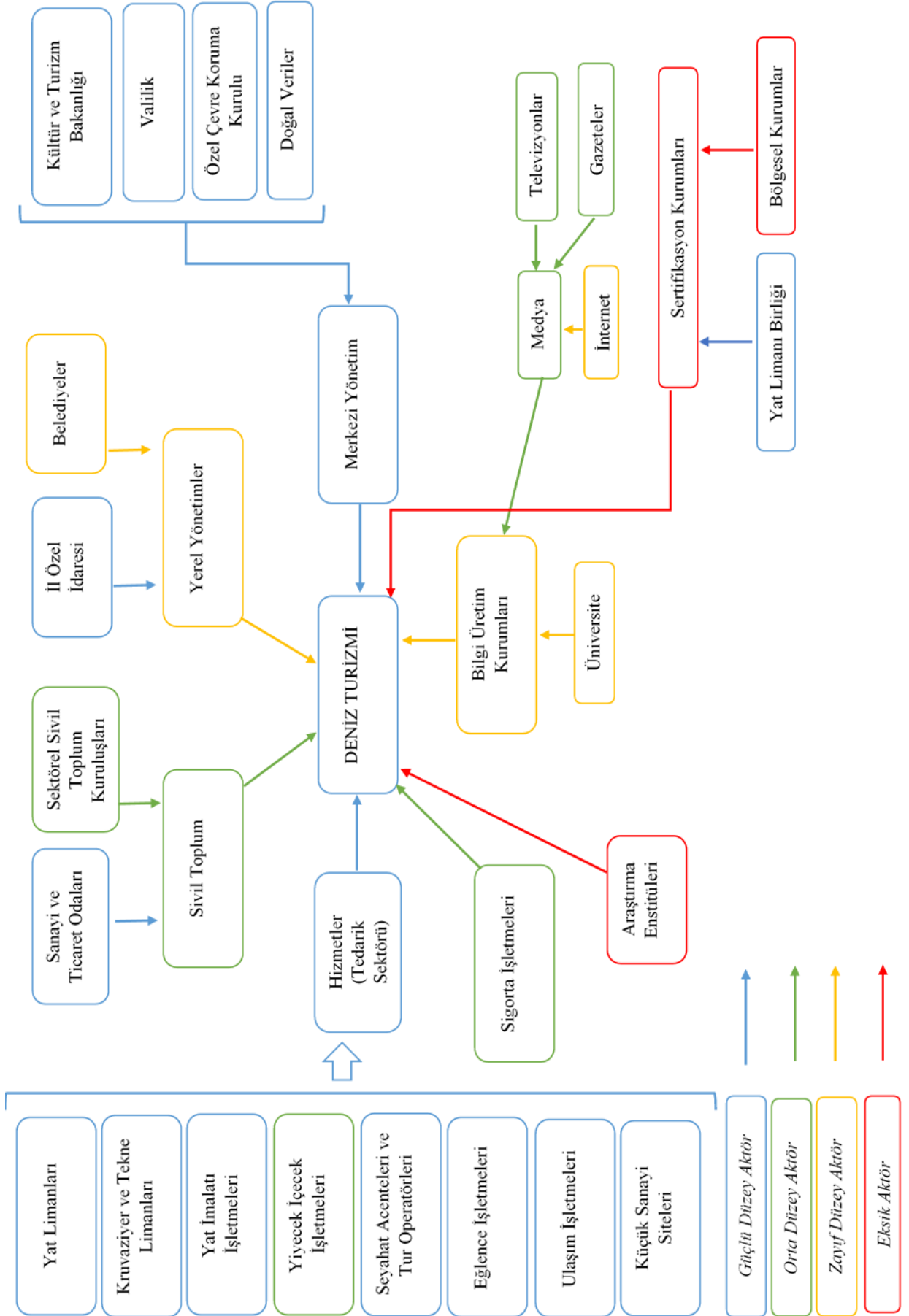
Araştırmanın temel amacı doğrultusunda çalışmada nitel araştırma deseni olarak durum çalışmasından faydalanılmıştır. Yin (1984) durum çalışmasının, araştırılmakta olan olguyu

içinde yer aldığı ortam çerçevesinde inceleyen, olgu ve içinde yer aldığı ortam arasında kesin sınırların bulunmadığı ve çok sayıda kaynağın bulunduğu durumlarda kullanımına başvuru olan bir araştırma yöntemi olarak ifade etmektedir (akt. Günbayı ve Akcan, 2013: 199). Bu kapsamda çalışmada bütüncül çoklu durum deseninden faydalanılmıştır. Bu desen türünde, her bir olgu kendi içerisinde bütüncül bir yaklaşımla ele alınmakta; sonrasında söz konusu olgular birbirleriyle karşılaştırılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 237-328).

### 4.3. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Muğla destinasyonunda (Bodrum, Marmaris, Fethiye, Göcek) faaliyet gösteren ve Deniz Ticaret Odasına kayıtlı 20 yat limanı/marina işletmesi oluşturmaktadır. Araştırmada, yat limanı/marina işletmelerinin incelenmesinin temel nedeni, 2010 yılında Muğla Valiliği tarafından Muğla deniz turizmi kümesinde yer alan aktörleri belirlemeye yönelik yapılan çalışmadır. Valilik tarafından yapılan çalışmanın sonuçlarına göre, Muğla deniz turizmi kümesinde yer alan aktörler arasında mavi renkli olanlar güçlü düzeyde, yeşil renkte olanlar orta düzeyde, turuncu renkli olanlar zayıf düzeyde ve kırmızı renkli olanlar ise eksik olarak nitelendirilmiştir (Şekil 4.1). Bu bağlamda küme haritası incelendiğinde, tedarik sektörünün, finansman kurumlarının, merkezi yönetimin ve doğal verilerin güçlü aktörler olduğu anlaşılmaktadır. Buna karşılık, yerel yönetimlerin ve sivil toplum kuruluşlarının orta düzeyde aktör, bilgi üreten kurumlarının, sertifikasyon kurumlarının ve medyanın ise düşük düzeyde aktör olduğu görülmektedir (T.C. Muğla Valiliği, 2010: 73).

Araştırma kapsamında ilk etapta herhangi bir örneklem kısıtlamasına gidilmeden, evrende yer alan tüm aktörlere ulaşılması amaçlanmıştır. Bu kapsamda bölgede faaliyet gösteren tüm marina işletmeleriyle iletişime geçilmiştir. Ancak, bazı marina işletmelerinin işlerinin yoğunluğundan dolayı çalışmaya katılamayacaklarını bildirmeleri, bazı marina işletmelerinin ise çalışmada yer almak istememeleri nedeniyle araştırma, çalışmaya katılmayı kabul eden altı marina işletmesiyle gerçekleştirilmiştir. Nitel araştırma yöntemlerinden ve yaklaşımlarından faydalanılan çalışmalar çoğunlukla küçük bir örneklem ile gerçekleştirilmektedir. Nitel araştırmalarda örneklemin büyüklüğünden ya da küçüklüğünden çok araştırmacının ihtiyaç duyduğu bilgi miktarını karşılayıp karşılamadığıyla ilgilenilmektedir (Türnüklü, 2000: 548).



Şekil 4.1 Muğla Deniz Turizmi Kümesi Aktörleri

Kaynak: T.C. Muğla Valiliği, 2010: 74.

**Tablo 4.1 Kodlama Sistemi**

İlçe	Katılımcı Kodu
Bodrum	MY1
	MY2
Göcek	MY3
Fethiye	MY4
	MY5
Marmaris	MY6

Katılımcıların ve çalıştıkları kurumların mahremiyetlerini korumak adına isimleri belirtilmemiş, bunun yerine her bir katılımcıya kod verilmiştir. Katılımcıların görüşlerinden alıntılar yapılırken kullanılmak üzere yat limanı/marina yöneticileri için “MY” şeklinde bir kodlama sistemi kullanılmıştır. Tablo 4.1 katılımcılarla ilgili kodlama işlemine yönelik bilgileri içermektedir.

#### 4.4. Veri Toplama Aracı

Araştırmanın temel amacı doğrultusunda, yapılan olan görüşmelerden elde edilecek bilgiler arasında azami tutarlılığın sağlanması ve yanıt aranan soruların atlanmaması amacıyla yarı yapılandırılmış görüşme yönteminden faydalanılmıştır. Bu bağlamda araştırma kapsamında verilerin elde edilebilmesi için stratejik yönetim literatürü taranarak araştırmanın alt amaçlarıyla uyumlu olacak şekilde altı tema (vizyon, katılımcılık, şeffaflık, koordinasyon, verimlilik ve kamu desteği) üzerine odaklanılmış ve belirlenen temalar çerçevesinde marina yöneticileriyle yapılacak olan görüşmelerde kullanılmak üzere sorular geliştirilmiştir. Geliştirilen sorular, benzer alanda çalışmalar yapan akademisyenlere gönderilerek görüşleri alınmıştır. Bu aşamadan sonra, ilgili soruların araştırmanın amacına uygun ve yeterli olup olmadığının belirlenmesi amacıyla Muğla bölgesinde faaliyet gösteren iki marina yöneticisiyle, 13-14 Nisan 2017 tarihlerinde bir pilot çalışma yapılmıştır. Anılan marina yöneticilerine, pilot çalışmanın gerçekleştirildiği tarihten önce telefon aracılığıyla ulaşılmış, çalışma hakkında bilgi verilmiş ve görüşme formu taslağında yer alan soruları cevaplamaları istenmiştir. Pilot çalışma kapsamında yapılan görüşmelerin incelenmesi neticesinde, marina yöneticilerinin vizyonun ne anlama geldiğini bilip bilmediklerini belirleyebilmek amacıyla geliştirilen “*Sizce vizyon bir işletme için ne anlama gelmektedir?*” sorusuna benzer cevap verdikleri görülmüştür. Bu durum marina yöneticilerinin vizyon hakkında yeterli bilgiye sahip olduklarına yordanarak soru formundan çıkarılmıştır. Pilot çalışma sonucunda ayrıca soru formunda yer “*Sektörü ilgilendiren konularda kamu kurumları tarafından sizin görüşlerinize başvuruluyor mu?*” sorusu, “*Karar alma süreçlerine aktif bir şekilde katılıyor musunuz?*” sorusuna benzer yanıtlar verildiği belirlenmiştir. Bu sebeple ilgili soru, “*Sektörü ilgilendiren konularda kamu kurumları tarafından sizin görüşlerinize başvuruluyor mu? Karar alma süreçlerine aktif bir şekilde*



*katılıyor musunuz?”* şeklinde birleştirilerek tek bir soru haline getirilmiş ve araştırmanın uygulanmasına geçilmiştir. Bu sayede, araştırmanın temel amacı doğrultusunda yanıt aranan sorulara ilişkin katılımcıların görüşleri alınabilmiştir.

Araştırmada ilk olarak, araştırmaya konu olan marina işletmeleriyle, yapılacak olan görüşmeler için uygun bir gün ve zaman belirlemek amacıyla iletişim kurulmuştur. Bu kapsamda, 01-03 Mayıs 2017 tarihinde tüm kurumlara yapılacak olan araştırmayla ilgili detaylı bilgi ve görüşme sorularını içeren bir e-posta gönderilmiştir. E-postanın gönderilmesinden sonraki iki haftalık sürede, ilgili kurumların geri dönüş yapmaları beklenmiştir. Bu süre zarfında üç kurum geri dönüş yapmıştır. Bu süre zarfında herhangi bir geri dönüşte bulunmayan kurumlara, 15-16 Mayıs 2017 tarihinde, tekrar e-posta gönderilmiş ve geri dönüş yapmaları için bir hafta beklenmiştir. Bu süre zarfında, bir kurum geri dönüş yapmıştır. Örnekleme yer alan ve geri dönüş yapmayan iki kurumla, 22 Mayıs 2017 tarihinde telefonla iletişime geçilmiştir. Bu sayede altı kurumdan gerekli randevular alınmıştır. 14-28 Ağustos 2017 tarihleri arasında, ilgili kurumlara gidilerek görüşme soruları yüz yüze katılımcılara yöneltilmiştir. Zamandan tasarruf etmek adına gerçekleştirilen görüşmeler, katılımcıların izinleri doğrultusunda ses kayıt cihazı aracılığıyla kayıt altına alınmıştır. Katılımcılarla gerçekleştirilen görüşmelerin uzunluğu ortalama 25 dakika olarak gerçekleşmiştir. Araştırma 28 Ağustos 2017 tarihinde sonlandırılmıştır.

#### **4.5. Verilerin Analizi**

Nitel veri analizi, araştırmadan elde edilen verilerin düzenlendiği, verilerin analiz birimlerine ayrıldığı, sentezlendiği, biçimlerinin ortaya çıkarıldığı, önemli değişkenlerin keşfedildiği ve hangi sonuçların raporlaştırılacağına karar verildiği bir süreç olarak ifade edilmektedir (Özdemir, 2010: 328). Bir başka ifadeyle, elde edilen verilerin sonuçlara dönüştürülmesidir (Patton, 2002: 432). Nitel veri analizi, Miles ve Huberman’a (1984) göre, “verilerin azaltılması”, “verilerin görsel hale getirilmesi” ve “sonuca ulaşma” aşamalarından oluşmaktadır (akt. Özdemir, 2010: 329). Bu aşamalarda sırasıyla, araştırmanın amacına göre hangi verilerin kullanılacağına karar verilerek azaltma işlemine gidilmekte; azaltılan veriler daha anlaşılır bir hale gelmekte; azaltılan ve anlaşılır hale getirilen veriler analiz işlemlerine tabi tutularak bir sonuca ulaşılmaktadır.

Araştırma kapsamında elde edilen verilerin analizinde, nitel veri analizinde sıklıkla kullanılan analiz yöntemlerinden içerik analizi ve betimsel analizden yararlanılmıştır. Kullanılan veri toplama yönteminden bağımsız olarak, nitel araştırma yöntemlerindeki veri analizlerinde, ulaşılan yazılı-sözel metinlerin veya betimlemelerin içeriklerinin analiz işlemleri

gerçekleştirilmektedir. Bu sayede söz konusu kaynakların içeriklerinde hangi kavramların, vakaların veya düşüncelerin daha fazla vurgulandığına bakılarak bir sonuca ulaşılmaya çalışılmaktadır (Kozak, 2014: 138). Bazı gözleme dayalı teknikleri içeren içerik analizinde, söz konusu teknikler analize tabi tutulan kaynaklara ve araştırmanın amacına göre farklılık gösterebilmektedir. Dolayısıyla, söz konusu tekniklerin genel-geçer bir kalıbının olmamasıyla birlikte içerik analizi, çeşitli araştırma alanlarına uygulanabilen, bünyesinde çeşitli araçları ve teknikleri barındıran bir yöntemdir (Bilgin, 2014: 8). Bununla birlikte, daha genel olarak, içerik analizi, bir miktar niteliksel materyal alan ve niteliğin ve anlamların tanımlanmaya çalışıldığı herhangi bir niteliksel veri azaltma ve anlam kazandırma çabasını ifade etmektedir (Patton, 2002: 452). Kısaca, içerik analizinin kullanılmasındaki temel amaç ulaşılan verilerin tanımlanması ve bunların içerisinde var olan gerçeklerin gün ışığına çıkarılmasıdır (Sert ve Seferoğlu, 2012: 4).

İçerik analizi kapsamında, ilk aşamada araştırmanın konusuyla alakalı kategorilerin belirlenmesi işlemi gerçekleştirilmektedir. Sonraki aşamada, incelenmekte olan verilerde yer alan ve belirlenen kategorilerden herhangi ait olabilecek kelimelerin, cümlelerin veya fotoğrafların sayılması işlemi yerine getirilmektedir. Kategorilerin belirlenmesi sürecinde dikkat edilmesi gereken en önemli husus, benzer konularda yapılacak çalışmalarda kullanılacak ve benzer sonuçlara ulaşılmasına katkı sağlayacak kategorilerin belirlenmesine çalışılmasıdır (Özdemir, 2010: 335). Kısaca analiz sürecinde sırasıyla veriler işlenmekte, verilere yönelik kodlama işlemi gerçekleştirilmekte, verilere yönelik temalar oluşturulmakta, oluşturulan kodlar ve temalar düzenlenmekte, ulaşılan bulgular tanımlanmakta ve yorumlanmaktadır (Sert ve Seferoğlu, 2012: 4).

Betimsel analiz, görüşme yapılan kişilerin görüşlerini doğru bir şekilde yansıtabilme için sık sık doğrudan alıntılara yer vermektir. Betimsel analizdeki temel amaç, elde edilen bilgilerin özetlenmiş ve yorumlanmış bir biçimde sunulmasıdır (Özdemir, 2010: 336). Betimsel analizde, belirlenen temalara göre elde edilen veriler düzenlenmekte, düzenleme aşamasından sonra verilerin yorumlanması sırasında doğrudan alıntılara yer verilerek, bulgular pekiştirilmektedir.

Marina yöneticileriyle gerçekleştirilen mülakatların çözümlenmesiyle ulaşılan verilerin analizinde, elde edilen veriler ayıklanmış, ayıklanan veriler belirlenen temalara göre düzenlenmiş, temalara göre düzenlenmiş olan veriler betimsel analizle incelenmiştir. Diğer ifadeyle, ulaşılan bulgular doğrudan alıntılar yapılarak yorumlanmıştır.

#### 4.6. Güvenirlik ve Geçerlilik

Nitel araştırmalarda güvenirliliğin sağlanmasındaki ana kıstasların içerisinde, çalışmanın hangi zaman diliminde, nerede, hangi sorularla ve kimlerle gerçekleştirildiği gelmektedir. Elde edilen verilerin güvenirliliğinin sağlanmasındaki en temel faktör, çalışmayı yürüten kişinin veri toplama faaliyetine doğrudan katılması ve gerekli bilgileri kayıt altına almasıdır (Kozak, 2014: 137). Nitel araştırmalarda güvenirlilik kısaca araştırma sonuçlarının tekrar edilebilirliği ile ilgilidir (Yıldırım ve şimşek, 2013: 289). Bu bağlamda, görüşmenin gerçekleştirildiği her bireye aynı sayıdaki sorunun aynı kelimeler kullanılarak sorulmaması halinde, bireyler tarafında yanlış anlaşılabilmekte ve farklı şekilde yanıtlanabilmektedir. Dolayısıyla sorular tüm katılımcılara aynı şekilde yöneltilmelidir (Türnüklü, 2000: 550).

Nitel araştırmalarda elde edilen sonuçların doğruluğunu temel alan geçerlilik, dış geçerlilik ve i geçerlilik olarak iki farklı kategoride incelenmektedir. Dış geçerlilik, araştırma kapsamında ulaşılan sonuçların benzer gruplara ya da ortamlara uygulanabilirliğini ifade ederken; i geçerlilik ise sonuçları elde ederken takip edilen sürecin araştırılan gerçekliği ortaya koymadaki yeterliliğini ifade etmektedir (Yıldırım ve şimşek, 2013: 289). Görüşme tekniğinden yararlanılan araştırmalarda geçerlilik, görüşmenin gerçekleştirildiği bireyin verdiği cevaplara ve cevapların analiz edilmesiyle ortaya konan bilgilere ve savlara yönelik bir pozisyon almayı ifade etmektedir. Dolayısıyla, araştırmacının ulaştığı cevapları analiz etmesiyle elde ettiği bilgileri ve bu bilgilere ulaşmada gerçekleştirdiği faaliyetlerin doğruluğu da geçerliliğin önemli sorunlarında birisi olarak görülmektedir (Türnüklü, 2000: 552). Bu bağlamda, araştırmacının elde ettiği verileri kapsamlı olacak şekilde raporlaştırması ve ulaştığı sonuçlara ne şekilde ulaştığına ilişkin açıklama yapması nitel araştırmalarda geçerliğin sağlanması adına önemli kıstaslar arasında bulunmaktadır (Yıldırım, 2010: 82). Buradan hareketle çalışmanın güvenirlilik ve geçerliğini sağlayabilmek adına şu işlemler yapılmıştır:

- Araştırma kapsamında gerçekleştirilen içerik analizi yönteminde güvenirliliğin sağlanması çok büyük oranda, verilere uygulanan kodlama işlemiyle bağlantılıdır (Yüzbaşıoğlu ve Doğan, 2016: 30). Farklı araştırmacıların aynı veriyi inceleyerek kodlamasındaki temel mantık, birbirlerini doğrulamaktan ziyade ortak kategorileri bulmaktır. Diğer bir ifadeyle bu işlem sonuçları pekiştirme girişimidir (Kızılırmak, 2017: 259). Bu bağlamda, elde edilen verilere iki farklı araştırmacı tarafından tematik kodlama işlemi gerçekleştirilmiştir. Daha sonra yapılan tematik kodlama işleminin güvenirliliğini ve birbirleriyle tutarlılığını test etmek amacıyla SPSS 22.0 paket programı kullanılarak, iki bağımsız puanlayıcı arasındaki uyum düzeyini belirleyebilmek amacıyla kullanılan Cohen's Kappa analizi yapılmıştır (Bilgen ve Doğan, 2017: 66). Kappa analizine ilişkin sonuçlar Tablo 4.2'de sunulmuştur. Elde edilen

analiz sonuçlarına göre kodlama işleminin önemli bir güvenilirliğe sahip olduğu (Kappa=0,667; p:0,043) belirlenmiştir. Kappa analizi sonucunda elde edilen değer  $0,00 \leq \kappa < 0,20$  aralığında ise güvenilirlik yok;  $0,20 \leq \kappa < 0,40$  aralığında ise zayıf güvenilirlik;  $0,41 \leq \kappa < 0,60$  aralığında ise orta güvenilirlik;  $0,60 \leq \kappa < 0,80$  aralığında ise önemli güvenilirlik ve  $0,81 \leq \kappa < 1,00$  aralığında ise oldukça önemli güvenilirliği ifade etmektedir (Apak ve Gürbüz, 2018: 338).

**Tablo 4.2 Kappa Analizi**

	Değer	Standart Sapma	p
Kappa	0,667	0,287	0,043
Tema sayısı	6		

- Araştırma kapsamında gerçekleştirilen betimsel analizin iç geçerliliğinin sağlanabilmesi adına görüşmelerde ulaşılan veriler herhangi bir yoruma tabi tutulmadan, doğrudan alıntılanmıştır.
- Araştırmanın iç geçerliliğini sağlamak için görüşme soruları hazırlanırken ilgili literatür taranarak bir kavramsal çerçeve belirlenmiş ve bu doğrultuda görüşme soruları hazırlanmıştır. Ayrıca, görüşme yapılacak bireylerden önceden randevu alınmış; görüşmelerin kayıt altına alınması konusunda bireylerin iznine başvurulmuş; araştırma kapsamında kimliklerinin gizli kalacağı ve elde edilen sonuçların sadece bilimsel amaçlarla kullanılacağı görüşme yapılan bireylere iletilmiştir. Dolayısıyla bu işlemler araştırmanın iç geçerliliğinin sağlanması konusunda büyük bir etkidir.
- Araştırmanın dış geçerliliğini sağlamak için araştırma süreci detaylı bir şekilde açıklanmıştır. Araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın yöntemi ve modeli, evren ve örnekleme, araştırmanın veri toplama aracı ve verilerin elde edilmesi süreçleri kapsamlı olarak ifade edilmiştir.

## 4.7. Bulgular

### 4.7.1. Vizyon Birliğine İlişkin Bulgular

Marina yöneticilerinin Muğla Deniz Turizmi Kümesinde yer alan aktörler arasında bir vizyon birliğinin olup olmadığına ilişkin soruya vermiş oldukları yanıtlar incelendiğinde verilen yanıtlarda farklılıklar olduğu görülmektedir. MY1, MY3 ve MY6 aktörler arasında bir vizyon birliği olmadığını belirtmektedir.

*“Dışarıdan bakıldığında sektörde yer alan aktörler arasında bir vizyon birliğinin olduğu söylenebilir. Ama bu tabii sadece dışarıdan görülen. Net bir vizyon birliğinden söz etmem mümkün değil. Ancak yavaş yavaş bir vizyon birliğinin oluştuğunu söyleyebiliriz.” (MY1)*

*“Denizle ilgili faaliyet gösteren herkes aktördür. Deniz kıyısında hizmet veren restorandan, su sporları eğitimi veren kişilere kadar herkes sektörün aktörlerinden. Dolayısıyla herkesin bulunduğu ortak bir paydası veya fikir birliği yok. Bu aktörlerin hiçbirinin sektörün sürdürülebilirliği konusunda ne yapması*

gerektiği konusunda hem fikir oldukları söylenmez. Yani kısaca ortak bir vizyon birliği bulunmamaktadır.” (MY3)

“Sektördeki her işletmenin bir vizyonu var. Ancak, sektör genelinde bir vizyon birliğinden söz etmek bana göre oldukça zor. Tüm aktörler, sektörün çıkarlarından çok kendi çıkarlarını düşünerek faaliyet gösteriyorlar. Yani, burada bireysellikten söz edebiliriz. Ayrıca sektörü ilgilendiren çok sayıda aktör bulunuyor. Dolayısıyla hem aktör sayısının çok olmasının hem de bireysel çıkarların ön plan çıkmasının, sektörde bir vizyon birliğinin oluşmasına engel oluşturduğu söylenebilir.” (MY6)

MY4 ve MY5 aktörler arasında kısmen bir vizyon birliği olduğunu belirtmektedir.

“Aktörler arasında kısmen bir vizyon birliği bulunmaktadır. Bu vizyon nedir? Daha fazla yolcu taşımak, daha kaliteli yolcu taşımak, daha kaliteli ve daha lüks tekneler kullanmak olabilir.” (MY4)

“Çok sayıda aktör bulunmakta. Denize bakınca sadece denizcileri görmemek lazım. Marinacılık sektörü bir yere kadar vizyon birliği oluşturmuştur. Nedir o vizyon? Teknelerdeki imkânlar artırılmış, 5 yıldızlı bir otelde sunulan hizmetleri verme noktasına gelmiştir. Farkına varmadan bu vizyonu oluşturmuştur. Dolayısıyla aktörler arasında net bir vizyon birliğinden söz edilemese de bir vizyon birliğinin olduğu söylenebilir. Bu duruma her bir aktörün kendi çıkarını ön planda tutması neden oluyor. Bu sebeple birçok şey kaybediyoruz. Net bir vizyon birliğinin oluşturulabilmesi için kesin kurallar koymak gerekli. Denizcilik sektörü diğer sektörlerle işbirliği içinde olmalı. Mesela, gelen misafir kıyı işletmelerinden beklediği hizmeti alamazsa, memnun kalmazsa bu durumdan marinalar da etkilenecektir. Çünkü marinacılık sektörü kıyı işletmeleriyle iç içedir. Sektörün geleceğe adına diğer aktörlerle de bir vizyon birliğinin oluşturulması gerekmektedir.” (MY5)

MY2 ise aktörler arasında vizyon birliğinin olduğundan söz etmektedir.

“Aktörler arasında bir vizyon birliği var. Bizim deniz turizm birliği adında bir birliğimiz var. Vizyonumuz bölgede en kaliteli hizmet sunumunu gerçekleştirmek ve sektörde lider olmak. Bu birlik, sektör hakkında devleti bilgilendirmek amacıyla kurulmuş bir dernektir. Birlik aracılığıyla ortak bir vizyona sahip olan aktörler, devletle sıkı bir işbirliği içinde çalışmaktadır. Kısacası aktörler arasında bir vizyon birliği söz konusudur.” (MY2)

#### 4.7.2. Katılımcılığa İlişkin Bulgular

Marina yöneticilerinin, sektörle ilgili karar alma süreçlerine Muğla Deniz Turizmi Kümesinde yer alan aktörlerin aktif bir şekilde dâhil edilip edilmediklerine ilişkin soruya vermiş oldukları cevaplar incelendiğinde, tüm marina yöneticileri de yeni alınacak kararlarda aktörlerin görüşlerine başvurulduğunu belirtmiştir. MY1, kamu ile aktörler arasında bir sinerji olduğunu belirtmektedir.

“DTO, kaymakamlıklar, belediyeler vb. aracılığıyla bize bir şekilde ulaşıyor. Artık eskisi gibi ben yaptım oldu mantığı yok. Bir şekilde görüşlerimize başvuruluyor. Mesela Türk bayrağına geçiş kanununda bile aylarca görüş alındı. Bir sürü veri toplanıp gönderildi. Tabii sektör de kamuya destek oluyor. Bunlar karşılıklı sinerji.” (MY1)

MY2, MY3 ve MY6 sektörle ilgili görüşlerinin alındığını ancak görüşlerinin dikkate alındığı konusunda şüpheli olduklarını ifade etmektedir.

*“Evet, görüşlerimiz alınıyor. Eğer bizleri ilgilendiren bir karar alınacaksa, bir yönetmelik çıkacaksa deniz turizm birliği aracılığıyla muhakkak bizim görüşlerimiz alınıyor. Görüşlerimiz alınıyor ancak bizim görüşlerimiz değerlendiriliyor mu bu konuda bir soru işareti koymak durumundayım.” (MY2)*

*“Görüşlerimize başvuruyorlar. Bizim fikirlerimizi aldıktan sonra yine kendi bildiklerini yaparlar. Bundan bir türlü kurtulamadık. Her şeyin en iyisini ben bilirim durumu söz konusu. Bu durumu bir türlü değiştiremiyoruz. Bir işi en iyi yapan bilir. Onun fikirlerine destek olup, onun fikirlerini baz almak gerekiyor. Bu bağlamda kanun ve yönetmeliklerde esneklik sağlanmalı, bizim görüşlerimiz temelinde şekillendirilmeli. Kamu tarafı katı kurullarla durumu nasıl koruyabilirim noktasında. İnsan olana bir şeyi dikte etmeye gerek yok. Burada geçmişten gelen kurallardan ötürü sıkıntılar yaşadık. 3-5 senedir bunun uğraşı içindeyiz. Gemilerle yatların ayrılması konusu. Avrupa’da öyle yapıyorlar, denetimleri ona göre gerçekleştiriyorlar. Geçenlerde Avrupa’ya giden bir teknemizi tuttular. Biz bu durumu defalarca dile getirdik. Ama değişen bir şey yok.” (MY5)*

*“Evet, son yıllarda sektörle ilgili çıkacak olan yeni mevzuatlar ve yönetmelikler hakkında bilgimize başvuruluyor. Ancak, aktörlerin tümünün ilgili mevzuat ve yönetmeliklere görüş bildirerek katkıda bulduklarını söylemem doğru olmaz. Ayrıca, konu ile ilgili yapılan geri dönüşlerin de ne kadar dikkate alınıyor o da ayrı bir tartışma konusu. Tabii sonuç olarak sektörle ilgili konularda görüşlerimize başvuruluyor.” (MY6)*

MY3, kamunun aktörlerden görüş aldığını ancak aktörlerin yanlış anlaşılma korkusu nedeniyle görüş belirtmediğini belirtmektedir.

*“Kamu DTO aracılığıyla yeni mevzuatlar, yeni yönetmelikler hakkında bize görüş soruyor. DTO kamudan gelen taslağı bizlere gönderiyor. Biz de gelen taslak bizim alanımızdaki düzenlemeleri kapsıyorsa görüş bildiriyoruz. Ama bizim insanımız gönderilen taslakları okuma-görüş bildirme konusundan imtina ediyor. Görüş bildirirsem nasıl karşılanır, yanlış anlaşılır mıyım düşüncesine sahipler. Kısacası kervan yolda düzülür mantığı var.” (MY3)*

MY4, aktörlerin görüşlerine başvurulduğunu ama bunun yerine aktörlerin karar alma süreçlerine daha fazla dâhil edilmesi gerektiğini ifade etmektedir.

*“Yönetmelikler, kararlar kesinleşip yayımlanmadan önce meslek odaları, STK’lar aracılığıyla taslak çalışmalar bizlere gönderiliyor ve görüşlerimiz soruluyor. Ama taslak göndererek görüş sormak yerine sektör, karar alma süreçlerine daha fazla dâhil edilmelidir.” (MY4)*

### **4.7.3. Koordinasyona İlişkin Bulgular**

Marina yöneticilerinin Muğla Deniz Turizmi Kümesinde yer alan aktörler arasında bir koordinasyon olup olmadığına ilişkin soruya vermiş oldukları cevaplar incelendiğinde verilen yanıtların farklılaştığı görülmektedir. MY1, sektördeki aktör sayısının çok olduğunu ve aktörler arasında bir fikir birliğinin olmaması nedeniyle; MY6 ise aktörler arasında bir vizyon birliğinin olmaması nedeniyle koordinasyonun olmadığını belirtmektedir.

*“Benim şahsi fikrim sektörde yer alan tüm aktörler arasında bir koordinasyon bulunmamaktadır. Çünkü sektörle ilgili çok sayıda aktör bulunmaktadır. Bu aktörler arasında bir koordinasyonun tesis edilebilmesi için öncelikle bir fikir birliğinin oluşması gerekmektedir. Örneğin, bir destinasyonu deniz turizminde*

*marka yapacağız gibi bir fikir birliğinin oluşturulmasıyla herkesin bu konuda neler yapması gerektiği belirlenerek, ortak bir strateji geliştirilerek bir koordinasyon oluşturulabilir. Kesinlikle bir amaç, hedef ve stratejinin olması gereklidir. Yoksa öbür türlü bir koordinasyonun oluşturulması oldukça zor.” (MY1)*

*“Daha önce de belirttiğim gibi sektörle ilgili olan çok sayıda aktör var. Dolayısıyla sektörde ortak bir vizyon birliği olmadığı gibi tam anlamıyla bir koordinasyon da yok. Çok sayıdaki aktörün koordineli bir şekilde faaliyet göstermesini sağlayacak bir kurum veya komisyon yok. Böyle olunca her aktör kendi hedefleri doğrultusunda hareket ediyor. Sektörde vizyon birliğinin sağlanması, aktörlerin koordineli bir şekilde faaliyet göstermesine yardımcı olacaktır.” (MY6)*

MY2, kamuda bürokrasinin çok olduğunu belirtmekte ve bu nedenle aktörler arasında kısmi bir koordinasyonun olduğunu belirtmektedir.

*“Aktörler arasında koordinasyon bir yere kadar var. Biz devamlı kamuyu bazı kararlar almak için zorluyoruz. Ancak bürokrasi o kadar yoğun ve değişken ki artık birçok şeyi biz de takip edemiyoruz.” (MY2)*

MY3, aktörler arasında yeterince bir koordinasyon olmadığını belirtmekte ve koordinasyonun sağlanabilmesi için denizle ilgili söz sahibi olan aktörlerin sezon başlamadan bir araya gelerek uygulanacak olan kuralları belirlemesi gerektiğini ifade etmektedir.

*“Bence aktörler arasında yeterince bir koordinasyon yok. Denizde kimin söz hakkı varsa bölgesel olarak uygulanacak kurallar sezon başlamadan belirlenmeli. Liman başkanlığı, gümrükler vs. ilgili her kurum sezon başlamadan bir araya gelip, bu sezon şu kurallar uygulanacak, şu hususlara dikkat edilecek şeklinde genel bir bakış açısında tüm kurumlar birlik olmalı. Mevcut durumda tüm aktörler bağımsız davranıyor.” (MY3)*

MY4 ve MY5, aktörler arasında kısmen bir koordinasyon olduğunu belirtmektedir. MY4 koordinasyonun sağlanabilmesi için bakanlıklarda sektörler ilgili olan çalışanların sektörden gelmesi gerektiğini veya bu alanda eğitim almış olması gerektiğini ifade etmektedir. MY5 ise yerel yönetimlerin daha aktif olması gerektiğini belirtmektedir.

*“Aktörler arasında kısmen koordinasyon var. Daha önce de belirttiğim gibi tüm aktörlerin katılımıyla gerçekleştirilen toplantıların sıklaştırılmasıyla var olan koordinasyon geliştirilebilir. Ayrıca bakanlık bünyesinde görev yapan çalışanların, bürokratların vs. sektöründen içinden gelmesi, bu işin okulunu okumuş olması da koordinasyonun tesis edilmesine/gelişmesine olumlu etki edecektir.” (MY4)*

*“Kısmi bir koordinasyon var. Bu koordinasyonun geliştirilebilmesi için valiliklerin devreye girmesi gerekiyor. Çünkü bir yerin mülki amiri validir. Valilerin önderliğinde koordineli bir şekilde faaliyet gösterilmeli. Mesela, Bodrum kaymakamı kendince bir kural koyarsa, Fethiye kaymakamı kendince bir kural koyarsa, tekne gittiği her yerde ayrı bir kuralla, uygulamayla karşılaşır. Bunun önüne geçmek için koordinasyonun tesis edilmesi çok önemli. Valiliklerin önderliğinde bir koordinasyon geliştirilirse sektör adına çok faydalı olacaktır.” (MY5)*

Marina yöneticilerinin Muğla Deniz Turizmi sektörüne ilişkin kümede yer alan aktörlerin katıldıkları düzenli toplantıların yapılıp yapılmadığına ilişkin görüşleri incelendiğinde, marina yöneticilerinin tümü de düzenli toplantıların yapıldığını belirtmiştir. MY3, MY4 ve MY6 söz konusu toplantıların çoğunlukla sektörle ilgili olan sivil toplum

kuruluşları (DTO, deniz turizmi birliği) tarafından gerçekleştirildiğini belirtmektedir. MY4 ayrıca kamunun, sektörün yaşadığı sıkıntıları daha iyi anlayabilmesi için toplantıların daha sık yapılması gerektiğini belirtmektedir.

*“Deniz turizmi birliği adında bir birliğimiz var. Yılda en az iki-üç toplantı yapıyoruz. Ayrıca DTO'nun gerçekleştirdiği düzenli toplantılar var. Yani düzenli toplantılar yapılmaktadır. Bu tür toplantılara kamu da yetkililer gönderiyor. Aslında bakıldığında toplantılarda görüşülen sorunların ana başlıkları 20 yıldır aynı. Sadece alt başlıklar değişiyor.” (MY3)*

*“Düzenli toplantılar yapılıyor. Bu toplantılar çoğu zaman bizim (özel sektör) öncülüğümüzde yapılıyor. Toplantıları biz düzenliyoruz ve kamudan sektörler ilgili yetkilileri davet ediyoruz. İlgili bakanlıklar da bu toplantılara genel müdür, müsteşar, daire başkanı düzeyinde katılım sağlıyorlar. Sektörün ihtiyaçlarının ve sorunlarının daha iyi anlaşılabilmesi için bu tür toplantıların daha çok yapılması gerekiyor. Kamu kurumlarının, sahaya inip yaşanan sıkıntıları yakından görmeleri adına toplantıların daha sık yapılmasında tabii ki fayda var.” (MY4)*

*“Sektörle ilgili düzenli toplantılar yapılıyor. Bu toplantılar çoğunlukla DTO'nun öncülüğünde gerçekleşiyor. Bu toplantılara sektör aktörleri ve kamunun görevlendirdiği temsilciler katılıyor. Bunun dışında sektörün geleceği ve gelişimi konusunda çalıştaylar da düzenleniyor.” (MY6)*

MY2 ise sivil toplum kuruluşlarının yanı sıra kamunun da sektörle ilgili toplantılar düzenlediğini belirtmektedir.

*“Evet, aktörlerin katıldığı düzenli toplantılar yapılmakta. Gerek deniz ticaret odası gerek ulaştırma, denizcilik ve haberleşme bakanlığı gerekse de kültür ve turizm bakanlığı tarafından düzenli toplantılar yapılmakta. Özel sektörün veya deniz ticaret odasının düzenlediği toplantılara muhakkak kamunun ilgili bakanlıklardan yetkilileri çağırıyoruz.” (MY2)*

MY1 ve MY5 düzenli toplantıların yapıldığını belirtmiş ancak bu toplantıların kim tarafından düzenlendiğini belirtmemiştir. MY5 ayrıca, toplantılarda sektörü oluşturan aktörlerin görüşlerine daha fazla önem verilmesi gerektiğini ifade etmiştir.

*“Düzenli toplantılar yapılıyor. Toplantıların yapılma sıklığı değişiyor. Ancak üç-dört ayda bir aktörlerin katıldığı toplantılar düzenleniyor. Bu konuda herhangi bir sıkıntı bulunmamakta.” (MY1)*

*“Düzenli toplantılar yapılmaktadır. Yapılan bu toplantılarda sektörün görüşlerine daha fazla önem verilmesi, sektörün fikirlerinin temel alınarak kanunların, yönetmeliklerin geliştirilmesi daha faydalı olacaktır.” (MY5)*

#### **4.7.4. Şeffaflığa İlişkin Bulgular**

Marina yöneticilerinin, kamu kurumlarının sektörle ilgili almış olduğu kararların sonuçlarıyla ilgili açık, şeffaf ve hesap verebilir bir şekilde davranıp davranmadığına ilişkin soruya vermiş oldukları cevaplar incelendiğinde, marina yöneticilerinin tümü de kamunun aldığı kararların neden olacağı sonuçlar hakkında herhangi bir bilgiye/öngörüye sahip olmadığını belirtmiştir. MY1, MY2, MY4 ve MY5 alınan kararların çoğu zaman uygulanmasında sorun çıktığını ifade etmektedir.



“Kamu sektörle ilgili aldığı kararların neden olacağı sonuçlar hakkında yeterli bilgiye sahip değil. Alınan kararların neden olacağı sonuçlar genellikle sektör tarafından kamuyla paylaşılıyor. Siz bu kararı almışsınız ama bu durum şu sonuçlara neden olabilir veya biz aldığımız bu kararı uyguluyoruz ancak pratikte işlemler sizin aldığınız karar gibi olmuyor gibi geri bildirimleri biz paylaşıyoruz. Mesela yönetmelikte 1000 groston üzerindeki tekneler römorkör almak zorundadır diye bir ifade bulunmaktadır. Ancak buraya gelen 1000 grostonluk tekneler uzay gemisi gibi. Onları yönlendirecek veya yönlendirmesine ihtiyaç duyduğu bir römorkör yok zaten. Ama yönetmelikte yazıyor.” (MY1)

“Mesela bu atıkların toplanması konusunda bir yönetmelik çıkarıldı. Yönetmelikte her marinanın 10 ton atık toplama kapasitesine sahip tankerin bulunması gerektiğini belirten bir madde vardı. İlgili bakanlıkta bir yetkiliye siz bu 10 ton kriterini neye göre hesaplıyorsunuz diye sordum. Gemilere göre hesaplandığını söyledi. Peki kaç grostonluk gemilere göre hesaplıyorsunuz. İşte şu kadar grostonluk gemileri hesap ediyoruz dedi. Yani biz bölgedeki bir diğer marina ile ortak bir tanker kiralayıp yılda yaklaşık iki ton atık topluyoruz. 10 tonluk tankeri ne yapacağız biz. Kamu yönetmeliklerin sonuçlarının neye yol açacağını tam olarak hesaplayamıyor. Bazı yönetmeliklerin de anlaşılması güç oluyor. Bazı yönetmelikleri elimize alıp şifre çözüyoruz.” (MY2)

“Tabii ki davranmıyorlar. Yunan adasında yaşanan krizin ardından, teknelerimiz bağlanmasın diye yurtdışına çıkış vermiyoruz dediler. Ben şubat ayında 10.000 € kaparo aldığım müşteriye nasıl anlatacağım bu durumu? Sorunu diplomasıyla çözmek yerine kökten kestirip atıyorlar.” (MY4)

“Kamu aldığı/alacağı kararların sonuçlarını düşünmüyor. Geçenlerde Yunan adasında yaşanan sorunun ardından hemen bir çözüm buldular. Yunan adalarına seyahat etmek, tur düzenlemek yasak dediler. Bu durumun neden olacağı sonuçları düşünmediler, bizimle de paylaşmadılar. Sektörü olumsuz etkiledi bu karar.” (MY5)

MY3 ise başka uygulamalara yönelik alınan kararların sektörü doğrudan ve dolaylı olarak etkileyebildiğini ifade etmektedir.

“Çok sık olduğu söylenemez. Bir sektörü ilgilendiren mevzuatlar çıkarken farklı düşüncelerle çıkıyor. Ancak bazen çıkan mevzuatlar farklı sektörleri de etkileyebiliyor. Kamu kurumları bu durumu tahmin edemiyorlar. Örneğin bir 90 gün muhabbeti var. Özellikle Türki cumhuriyetlerden gelen hizmetçi, hasta bakıcı vs. olarak çalışan kişiler var. Cüzi ücretlerle çalışıyorlar. Bunlar için çalışma izni almıyorlar, yasa dışı olarak çalışıyorlar. 3-6 ayda bir ülkeye girdi çıktı yapıyorlar. Devlet bunu önlemek için, gelen bir yabancı 180 günde en fazla 90 gün kalabilir, diye bir kanun çıkarmış. O sektör için, yasa dışı işçi çalıştırmanın önüne geçmek adına olumlu/faydalı bir iş. Ama mart ayında teknesine bakım için gelen bir yabancı misafir için 90 gün başlıyor. Bakımını yaptıktan sonra gidiyor. Bir müddet sonra tekrar gelmek istiyor. Ancak, misafire diyorlar ki siz en erken altı ay sonra gelebilirsiniz. Çünkü 180 günde 90 günlük hakkınızı doldurmuşsunuz. Yatçılar bu durumdan çok etkilendi.” (MY3)

MY6, kararlar alınmadan önce muhtemel olumsuzlukların düşünülmediğini, bunun yerine sorun çıktıktan çözüm arandığını ifade etmektedir.

“Böyle bir durum söz konusu değil. Bazı kararların neden alındığı ve nasıl alındığı konusunda bilgi sahibi olamıyoruz. Ayrıca, alınan kararların neden olabileceği sonuçların da önceden tahmin edildiğini düşünmüyorum. Biliyorsunuz, biz toplum olarak sorun ortaya çıkmadan önlem almak yerine, ortaya

*çıkıktan sonra önlemler alıyoruz. Sektörde de durum öyle. Alınan karar bir sorun çıkarırsa, bu sorunu gidermek için yeni kararlar alınıyor. Bu, bazı durumlarda aktörleri olumsuz etkiliyor.” (MY6)*

#### 4.7.5. Sektörün Verimliliğine İlişkin Bulgular

Marina yöneticilerinin Muğla Deniz Turizmi Kümesinin verimliliğine ilişkin soruya vermiş oldukları cevaplar incelendiğinde, marina yöneticilerinin genellikle son dönemlerde ülkede ve coğrafyada yaşanan olaylardan ötürü sektörün verimliliğinin düştüğünü ifade ettikleri belirlenmiştir. MY1 2016 yılında Türkiye’de yaşanan terör olaylarının, MY2 ise terör olaylarının yanı sıra siyasi belirsizliklerin de sektörün verimliliğinin düşmesinde etkili olduğunu belirtmektedir.

*“2014-2015 genel olarak altın çağımızı yaşadık. Limanlarımızın tamamı dolmuştur. 60-70 metrelik gemileri domino taşı gibi oradan oraya taşıyorduk. Bazı günlerde liman ağzlarında gemiler beklemekte, limandan ayrılan gemilerin yerine girerlerdi. Ancak son dönemlerde yaşanan olaylar sektörü olumsuz olarak etkiledi. Ülkede yaşanan ve sektörü çok olumsuz yönde etkileyen üç olay bulunmakta. Birincisi Atatürk Havalimanında gerçekleşen terör olayı, ikincisi Reina saldırısı ve son olarak hain darbe girişimi. Bu olaylar sektörü tamamen dibe çekti. Daha önce de ifade ettiğim gibi 2014-2015 sezonunda tekne koyacak yer bulamıyorken, geçen dönem 40 metrelik gemi geldiğinde bando mızıkla eşliğinde karşılıyorduk.” (MY1)*

*“Son dönemlerde siyasi konjonktürde yaşanan olumsuz gelişmeler neticesinde, yurtdışında Türkiye hakkında bir güvensizlik oluştu. Tabii bu durumun yalnızca siyasi konjonktürle alakalı olduğunu söylemek yanlış olur. Ülke genelinde yaşanan terör olaylarının da bu güvensizlik algısında etkili olduğu söylenebilir. Dolayısıyla insanlar bir çekince yaşıyorlar. Bu durumu biz çok yakından hissediyoruz. Yunanistan’a gelen misafirler aman biz oraya gidemeyiz gelip siz bizi alın gibi tekliflerde bulunuyorlar. Hatta bazı Türk gemileri, Yunan bayrağı çekip gidip orada da görev yapıyorlar. Yani sektörün verimliliği konusunda bir düşüş söz konusu.” (MY2)*

MY3, deniz turizmi kapsamında gerçekleştirilen farklı aktivitelerin bazı durumlarda birbirlerini olumsuz etkileyebildiğini ve bu durumun da sektörün verimliliğini olumsuz şekilde etkilediğini ifade etmektedir. MY6 ise bölgenin sahip olduğu kaynakların etkin bir şekilde kullanılmaması nedeniyle verimin düşük olduğunu belirtmektedir.

*“Verimlilik deyince ben, denizin verimli kullanılmasını anlıyorum. Mesela günübirlik tur teknesiyle gulet ve bareboat tamamen farklı dinamiklere sahiptir. Saydıklarımın misafir kitlesi birbirinden farklı bir yapıya sahiptir. Deniz ise bunların ortak kullandığı bir alan. Örneğin bir tur teknesi gulet ve bareboat teknesinin yanına gidip rahatsızlık yaratabiliyor. Teknede çalan müzik çok yüksek olduğunda, teknedeki misafirlerin çok eğlendiği düşünülüyor. Ama gulet ve bareboatta bulunan misafirleri rahatsız ediyorlar. Bu da kısmen verimliliği düşürüyor.” (MY3)*

*“Sektörün sahip olduğu kaynakları düşündüğümüzde verimliliğin tatmin edici düzeyde olduğu söylenemez. Doğal kaynakları olsun, iklim olsun çok sayıda turist çekici özelliği var bölgenin. Ancak bunların yeterli şekilde tanıtımını yapamıyoruz. Ayrıca son dönemlerde bölgede yaşanan olaylar da sektörün var olan verim düzeyini daha da düşürdü.” (MY6)*

MY4, sektörde maliyetlerin çok yüksek olduğunu ve bu durumun karlılığı düşürdüğünü, dolayısıyla buna bağlı olarak sektörün veriminin düşük olduğunu belirtmektedir.

*“Ben bir işletme sahibi olarak verimliliğin karlılık olduğunu düşünüyorum. Sektördeki verimlilik şu anda iyi durumda değil. Maliyetler her geçen gün artıyor. Biz tekne işi yapıyoruz. Tekne sayısını sınırlandırmadığımız için piyasaya her yıl yeni tekne katılıyor. Pasta aynı pasta ama dilimler giderek küçülüyor. O yüzden rekabet ön plana çıkıyor. Rekabet ön plana çıkınca da fiyat yükseltmiyoruz. Personel, marina, elektrik-su, bakım-onarım vb. maliyetlerimiz sürekli artarken, fiyatlarımızı maliyetlerimizin arttığı oranda yükseltmiyoruz. O yüzden sektörün verimliliği düşük.” (MY4)*

MY5, diğer diğer marina yöneticilerinin aksine sektörün, diğer sektörlerle karşılaştırıldığında, oldukça verimli olduğunu ifade etmektedir.

*“Sektör çok çok verimli. Sektör bölgenin en verimli sektörü. Bölgede yaklaşık 6000'e yakın yat var. Küçüğünden büyüğüne her yatın yıllık 10.000 TL ile 200.000 TL arasında bakım maliyeti var. Bu, piyasaya bir döngü sağlıyor. Yani piyasanın verimliliğini artırıyor. Dolayısıyla bu bir verimlilik. Bölgede 6-7 marina var. Her marinada 400-500 tekne var. Bu tekneler bölgeye para kazandırıyor. Bu da bir verimlilik. Otelcilik sektöründe sezon 6 aydır. Bu sektörde ise 12 aydır. Otelcilik sektöründe yalnızca kalifiye elemanlar yüksek maaş alırken, bu sektörde işe yeni başlayan biri en az 2.000 TL maaş alır. Ayrıca oteller çok işgal eder ve atıyorum günlük oda başına 50 € kazanır. Marinalar ise 100 m2'lik bir alan işgal ederken günlük 1.000-10.000 € arasında bir kazanç elde eder. Dolayısıyla sektör verimlidir ve bu verimliliğini diğer sektörlere de yansıtmaktadır. Bölgedeki sanayi deniz turizmi sayesinde ayakta durmaktadır.” (MY5)*

Marina yöneticilerinin Muğla Deniz Turizmi Kümesinin verimliliğinin artırılması için neler yapılması gerektiğine ilişkin görüşleri incelendiğinde, marina yöneticilerin farklı görüşler belirttikleri belirlenmiştir. MY1, sektörle ilgili olan yönetmeliklerin sıkıntılar yarattığını ve bu durumun düzeltilmesi gerektiğini, ayrıca siyasi istikrarın sağlanması gerektiğini belirtmektedir.

*“Verimliliğin artması konusunda öncelikle devletin bir şeyler yapması gerekiyor. Öncelikle yönetmelik konusunda sıkıntılar bulunmakta. Mesela Avrupa'ya göre marina fiyatları çok yüksek bizde. Marinalar olarak çok yüksek ecrimisil ücretleri ödüyoruz. Mesela hem sancak iskele kayarlarının iç taraflarının tamamı için hem de denize koyduğumuz pontonlar için ücret ödüyoruz. Yani devlete ayrı ayrı vergi ödemiş oluyoruz. Bu senelerdir çözülme bir sıkıntı. Aynı şekilde yakıt konusu da bir problem. Tekneler, yatlar ülkemizden vergisiz olarak aldıkları yakıtı ülkemizde kullanamamaktalar. Yani marinaya gelen bir mega yat buradan bir transit yakıt alıyor. Ama biz diyoruz ki buradan aldığı yakıtı Türkiye'de harcayamazsın. Git dışarda harca öyle gel diyoruz. Tabii bu da bir sıkıntı. Bu anlamda tekneler marinaya gelip yakıt alıp ayrılıyorlar. Bunun yanında ayrıca yabancı bayraklı ticari gemiler buradan misafir alıp ayrılamıyor. Misafiri yurtdışından alıp buraya getirmesi gerekli. Bunlar gibi daha çok sıkıntı bulunmakta. Verimliliği artırmak adına bunların düzeltilmesi gerekli. Bunun dışında tabii ülkedeki siyasi ortamın da sektörü olumsuz etkilediğini söylemeye gerek duymuyorum. Ülkedeki siyasi belirsizlik ve gergin ortam yabancı yatçıların kaçmasına neden oldu. Bu durum charter firmalarını kötü etkiledi. Çünkü gelen yabancı yatçılar tekneler kiralarak turizm faaliyetlerine katılıyorlardır. Yabancı yatçıların sayısındaki azalma nedeniyle ülkemizde bulunan çok sayıda charter firması ya teknelerini sattılar ya da merkezlerini*

*Yunanistan'a taşındılar. Bu yatçılar ülkemize kaç sene sonra geri getirilir orasını bilemiyoruz. Bunun için de siyasi istikrarın tekrar tesis edilmesi gerekli diye düşünüyorum.” (MY1)*

MY2 ve MY6 sektörün tanıtılması konusunda çalışmalar yapması gerektiğini belirtmektedir. MY2 ayrıca sektörle çok sayıda bakanlığın ilgilendiğini, bu duruma bir çözüm bulunması gerektiğini ifade etmektedir.

*“Verimliliğin tekrar artması için bir tanıtım kampanyası düzenlenmeli. Devletin durumun böyle olmadığını, güvenli bir ülke olduğunu anlatması gerekir. Bizler anlatıyoruz. Bize gelen misafirlere ülkenin güvenliği olduğunu anlatıyoruz. Haklısınız diyorlar. Ülkenin güvenli olduğunu, herhangi bir sorunun bulunmadığını pozitif tanıtım kampanyalarıyla anlatmak gerekiyor. Verimliliğin artması konusunda birinci eylemin bu olması gerekir. Ayrıca bunun yanında yasalardan kaynaklanan sıkıntılar da sektörün verimini doğrudan etkilemekte. Sektörün birden fazla bakanlığa bağlı olması, bakanlıkların yanlış bilgilendirilmesi durumunda veya bakanlıklar arasında iletişim kopuklarının oluşması halinde bazı sorunlar çıkmakta. Örneğin oturma müsaadesi, yabancı bayraklı gemiler konusunda kolaylıklar sağlanmalıdır. Oturma müsaadesi konusunda misafirler yeteri kadar bilgilendirilmiyor. İlgili bakanlıkların istediklerini yabancı misafirlere tam olarak anlatamıyoruz. Bu konuda istenen belgelerin neler olduğu, hangi aşamaları takip edecekleri gibi konuları kapsayan broşürler bastırılıp, gelecek olan misafirlere, Avrupa'daki yat kulüplerine dağıtılması yerinde olacaktır. Böylece Türkiye'ye gelen misafirlerin hangi işlemleri yapmaları gerektiği konusunda bir endişesi kalmayacaktır.” (MY2)*

*“Verimliliğin artırılması için öncelikle bölgenin etkin ve doğru şekilde tanıtımının yapılması gerekiyor. Bunun için kamu ve özel sektör işbirliği içinde tanıtım faaliyeti gerçekleştirmeli. Ayrıca, sektördeki hizmetin kalitesini artırmak için sektörün ihtiyaç duyduğu kalifiye elemanlar yetiştirecek eğitim kurumlarının sayısı artırılmalı. Bölgenin sahip olunan kaynakların daha etkin kullanılabileceği araştırılmalı.” (MY6)*

MY3, aktörler arasında koordinasyonun sağlanması halinde işletmelerin verimliliklerinin artacağını, dolayısıyla sektörün verimliliğinin artacağını belirtmektedir.

*“Özel sektör kendi dinamiklerini yaratıyor. Her işletmenin kendine göre bir verimliliği var. Ancak koordinasyon ve ölçüm yapılamadığı için sektörün verimliliğinin tam olarak bilinemediği düşüncesindeyim. Belki bunlar arasında bir koordinasyon yapılabilirse, örneğin kullanılacak olan rotalar daha önce bunlar arasında paylaşılırsa hem tekneler birbirini rahatsız etmez hem de her işletmenin verimliliği artar. Biz kaç gemi ağırıyoruz, kaç misafir turlara katılıyor bunlarla ilgili bir ölçüm yapılamadığı için sektörün verimliliği konusunda net bir bilgiye sahip değiliz. Yani kesin sayılar yok. Bu anlamda verimliliği artırmak adına koordinasyon ve ölçüm yapılması gerekmektedir.” (MY3)*

MY4, sektörün verimliliğinin artırılması adına sektörde faaliyet gösteren yat ve tekne sayılarının sınırlandırılması gerektiğini belirtmektedir.

*“Sektörün verimliliğini artırmak adına gerek günübirlik teknecilik sektöründe gerek yatçılık sektöründe sayıların sınırlandırılması gerektiğini düşünüyorum. Nasıl ki balıkçılık sektöründe ruhsatlandırma yapılarak tekne sayısı donduruldu; devlet, ihtiyaç fazlası balıkçı teknelerini metresi 10.000 TL'den satın aldı. Buna benzer yöntemlerle tekne sayısının sınırlandırılması, rekabetin fiyatla değil kaliteyle yapılabilmesinin önünü açacağından verimlilik de aynı derecede artacaktır.” (MY4)*

MY5, deniz turizmi faaliyetlerinin doğa temelli bir turizm hareketi olduğunu, bu sebeple doğal kaynakların ve çevrenin korunmasının verimliliğe olumlu etki edeceğini ifade etmektedir.

*“Verimliliği artırmak adına çevreye önem verilmelidir. Deniz turizmi tamamen çevreye ve doğaya bağlı bir turizm hareketidir. Yatlarıyla buraya gelen insanlar, temiz çevre ve bakir koylarımız için gelmektedir. Yatçılığın temel felsefesi, insanın olmadığı ve teknolojinin girmediği yerleri görmektir. Hiçbir yat müşterisi gittiği yerde elektrik dahi görmek istemez. Bu sebeple böyle yerlerin şehirleşmesinin, imara açılmasının önüne geçilmesi gerekmektedir. Böylelikle sektörün verimliliği ve sürdürülebilirliği artacaktır. Türkiye kıyılarında coğrafyası nedeniyle çok korunaklı yerler var ve yeşille turkuaz bir arada. Yatçı burada demirlediği zaman kendini dünyanın en mutlu ve huzurlu insanı kabul ediyor. Bu durum korunmazsa sektörün verimliliği artırılamaz ve sürdürülebilirliği ortadan kalkar. Verimliliğin artırılması için ayrıca eski teknolojiye sahip teknelerin ortadan kaldırılması gerekiyor. Kalafat dediğimiz eski tekneler, araçlardan sökülen ve elden geçirilerek motorları kullanmaktadır. Dolayısıyla bu eski makineler denizi kirletmektedir. Çevreyi korumak adına bu tür tekne sahiplerine uzun vadeli krediler verilerek veya hurda araçların geri alınması gibi belli bir modelin altındaki teknelerin kullanılmasının önüne geçilmelidir. Ayrıca en fazla önem verdiğimiz müşteriler yatçılardır. Bunlar, Avrupa'nın yüksek gelir düzeyine sahip insanlardır. Bu müşteriler haftanın en az iki günü dışarıda yemek yiyen, alışveriş yapan insanlardır. Gelir düzeyleri yüksek olduğu için iyi de para bırakırlar. Verimliliğin artırılması adına bu müşteri türünün kaybedilmemesi ve daha çok ülkemize gelmesi için çok çalışmamız gerekmektedir.”*

(MY5)

#### 4.7.6. Kamu Desteğine İlişkin Bulgular

Marina yöneticilerinin kamunun Muğla Deniz Turizmi sektörüne vermiş olduğu desteğin yeterli olup olmadığına ilişkin soruya vermiş oldukları cevaplar incelendiğinde, marina yöneticilerinin tümü de kamunun sektörü desteklediğini ancak bu desteğin yeterli olmadığını ifade etmiştir.

*“Sektörün gelişimi konusunda kamu %100 bir destek sağlamasa da son dönemlerde destek sağlamaya başladı.”* (MY1)

*“Kamu elinden geldiğince sektörü desteklemeye çalışıyor. Destek yeterli olmasa da kamunun desteği söz konusu.”* (MY2)

*“Kamu iyi niyetli ama sektöre verdiği destek yeterli değil. Devlet erkânı, denizcilik faaliyetlerinde para anlamında ciddi bir döngünün olduğunu görüyor. Sektörün gelişimine destek olmak konusunda istekliler. Ancak, sektörün dinamiklerini tam olarak bilmiyorlar. Bunun yanında çok sık personel değişiyor. Deniz turizminde uygulamalar açısından farklılıklar söz konusu. Mesela Muğla veya İstanbul'da sistem farklı işliyor. Bu anlamda bir bölgede çalışmakta olan bir kamu görevlisi bir bakıyorsunuz başka bir yere gitmiş. Mesela Habur sınır kapısında gümrükte çalışan birisi deniz gümrüğüne atılıyor. Habur'da örneğin kaçak yakıt kontrolü vs. denetimi yapıyor. Burada ise zengin bir iş adamının yatında gelen malların denetimini yapıyor. Bu anlamda çalışanda işe yönelik bir algı zorluğu çıkıyor. Tam buradaki iş süreçlerine adapte olmaya başlamışken başka bir bölgeye atanmış. Kamunun bu durumu göz önünde bulundurması gerekiyor. Kamunun verdiği desteğin daha efektif olabilmesi için de sektörün bölümlere ayrılması faydalı olacaktır.”* (MY3)

*“Kamu tarafından kısmen destek sağlanmaktadır.” (MY4)*

*“Kamu tarafından bir miktar destek sağlanmakta ancak yeterli değil. Son yıllarda destek veriyorlar. Biz yılda 3-4 tane boatshow'a gidiyoruz. Buralardaki standı turizm bakanlığı alır. Standın dizaynını bizimle görüşerek yapar. Ondan sonra o standı bize tahsis eder. Yer parası almadan kullanmamıza izin verir. Ancak bu yılda 4 fuar ve yetersiz. Fuar sayısının artırılması, en az 10 fuar olması gerekli. Kamu, sektöre daha fazla katkı sağlamalı. Özellikle yatçılık sektörüne. Yatçılar denize açılırken çıkış belgesi alırlar. Bu belgeyi de DTO verir. Bir yatçı yılda 25 sefere çıkıyorsa, her sefer için ayrı çıkış belgesi almak zorunda. Her belge için kültür ve turizm bakanlığı tanıtım fonuna 60 TL vermek zorunda. Bir yatçı tanıtım fonuna yıllık yaklaşık 2.000 TL veriyor. Bu para sektöre geri dönmüyor. Fazla bir şey istemiyoruz. Bizim verdiğimiz paraları sektörün tanıtımı için kullansınlar yeter. Hibe falan istemiyoruz.” (MY5)*

*“Kamu elinden geldiğince sektörü desteklemeye çalışıyor. Ama tabii bu destek yeterli seviyede değil. Yapılan toplantılara temsilciler göndermek veya yönetmelikler hakkında, tam anlamıyla dikkate alınmayan, görüşler almak sektörü desteklemek adına yeterli değil. Kamunun sektörle daha içli dışlı olması lazım. Sektördeki sorunları yakından incelemeli.” (MY6)*

Marina yöneticilerinin Muğla Deniz Turizmi sektörünün gelişimine etki eden faktörlerin neler olduğuna ilişkin görüşleri incelendiğinde, marina yöneticilerinin birbirlerine yakın görüşler paylaştıkları belirlenmiştir.

MY1, sektörün birden fazla bakanlığa bağlı olduğunu bundan kaynaklı bürokrasinin çok yoğun olduğunu belirtmektedir.

*“Sektör öyle bir karmaşık yapıya sahip ki tek bir kamu kuruluşuna bağlı değil. Sektör, ulaştırma, denizcilik ve haberleşme bakanlığı, çevre ve şehircilik bakanlığı, maliye bakanlığı gibi çok sayıda bakanlıkla ilişki içerisinde. Sektörde herhangi bir şey yapmak istediğinizde söz konusu bu bakanlıkların hepsini dolaşmak gerekiyor. Mesela yeni bir marina açmak falan çok ciddi bir iş. Sektörler ilgili çok sayıda bakanlığın olması çatışmayı da beraberinde getiriyor. Bir defa bakanlıklar arası yazışmalar yılları alabiliyor. Örneğin bir bakanlığın diğer bakanlığa görüş sorması ve bakanlığın görüşmesi en az altı ayı alabiliyor. Bu anlamda sektörde bürokrasi oldukça fazla.” (MY1)*

MY2, sektörle ilgilenen bürokratların çok sık değiştiğini, bu durumun sektörle ilgili konuların ele alınmasını yavaşlattığını belirtmekte ve ayrıca sektörden alınan vergilerin yüksek olduğunu ifade etmektedir.

*“Sektörle ilgili engellerden birisi, sektörle ilgili bürokratların çok sık değişmesi. Bir konuda görüşüne başvurduğumuz ya da bir konu hakkında bilgilendirdiğimiz bürokratlar, bir sonraki gidişimizde değişmiş oluyorlar. Bir diğer engel, sektörün çok sayıda bakanlığa bağlı olması. Örneğin, yeni bir marina açmaya kalktığımızda, bazı bölgelerde ilgili bakanlıkların dışında belediyeler, genelkurmay başkanlığı gibi kamu kurumları da devreye girmekte. Dolayısıyla marina açmak için istenen belgelerin toplanıp, inşaata başlanması neredeyse iki seneyi bulabilmekte. O kadar çok belge isteniyor ki toplanması iki-üç seneyi bulabilmekte. Biz eskiden iki tane belgeyle marina açıyorken, şimdi 16-17 tane belge toplamak gerekiyor. Ayrıca maliye bakanlığına da ecrimisiller ödenmesi gerekiyor. Bu da yatırımcıyı korkutuyor. Çünkü bir marina yatırımının geri dönüş süresi yaklaşık 12 senedir. Bizde bu durum 12 seneyi geçiyor. Sürekli yönetmelikler değişiyor, istenen ecrimisiller değişiyor. Sürekli bir hareket var. Bu konuda maliye bakanlığı biraz duvar oluyor. Diğer bakanlıklardan aldığımız desteği, maliye bakanlığından kolay kolay*

*alamıyorsunuz. Bakanlıklar arasında yetki karmaşası var. Sektörle ilgili her bakanlık yetkiyi kendi elinde tutmaya çalışıyor.” (MY2)*

MY3, sektörün gelişimine etki eden en önemli unsurun eğitim eksikliği olduğunu belirtmektedir.

*“Sektörün gelişimini engelleyen en önemli faktör eğitim eksikliği. Biz genellikle kitabi ve sınanmış bilgiyi kullanmak yerine kulaktan dolma bilgilerle, bir önceki kişinin öğrettiği, iş yapıyoruz. Yani usta-çırak ilişkisi mevcut. Yani çalışanın bir üstü nasıl hareket ediyorsa ona bakıp o şekilde iş yapıyor. Durum böyle olunca da yaptığımız işle ilgili geniş bir perspektife sahip olamıyoruz. Mesela Avrupa’da Amsterdam’da gondollara daha soğuk dönemlerde bile turlar düzenleniyor. Ama ülkemizde ekim ayında sezonu kapatıyoruz. Sezonu kendimiz sıkıştırıyoruz. Yani sektörün gelişimini engelliyoruz. Neden ocakta turlar düzenlemiyoruz. Kışın buralar çok keyifli oluyor. Kışın pikniğe gidiliyorsa, denizde tur da yaptırılabilir. Denize gitmek demek, bir teknenin ikinci katından denize atlamak değil; denizin güzelliklerini yaşamak demektir. Teknik anlamda da yeni şeyler okumadığımız için yaptığımız işler de sık kalıyor. Dolayısıyla teknelerde kullanılan malzemelerin nasıl ve neden kullanıldığı gibi konularda bir fikrimiz olmuyor. Teknedeki ekipmanları üstümüzden nasıl gördüysek öyle kullanıyoruz. Tabii bu durum sektörün gelişmesini engellemiyor ancak geç gelişmesine neden oluyor.” (MY3)*

MY4, sektörde yaşanan rekabetin oldukça sert olduğunu, bu durumun sektörün gelişimine olumsuz etki ettiğini belirtmektedir.

*“Sektörün gelişimini etkileyen en büyük faktörlerden birisi rekabet. Özellikle de haksız rekabet. Agresif fiyat politikası güden, acentelere düşük fiyat önerileri vererek ayakta kalmaya, kendini pazarlamaya çalışan firmalar var. Bu da haksız rekabete dolayısıyla sektörün gelişimine etki eden faktörlerden birisini oluşturuyor.” (MY4)*

MY5, bazı durumlarda mevcut mevzuat ve yönetmeliklerin yetersiz kalabildiğini, MY6 ise var olan yönetmeliklerde belirsizlikler olduğunu belirtmektedir. MY5 ayrıca, devletin uluslararası ilişkilerinin de sektörün gelişimine etki ettiğini ifade etmektedir.

*“Sadece kurallar konusunda sıkıntı bulunmakta. Sektör önden gidiyor, devlet arkadan yetişemiyor. Devletin önden gitmesi gerekiyor. Ulaştırma, denizcilik ve haberleşme bakanlığı ve kültür ve turizm bakanlığı vizyon ve misyon bakımından daha ileri olmalı, daha iyi çalışmalı. Sonradan kural koymak yeterli değil. Kuralların, yönetmeliklerin zamanında çıkmaması ve çok sık değişmesi sıkıntı yaratıyor. Sonradan çıkarılan kanunlar, yönetmelikler sektörü oldukça zora sokuyor. Devletin uluslararası ilişkileri de sektörün gelişimini olumsuz etkiliyor. Son yıllarda yatçılar ülkemize gelmek istemiyor, Yunan adalarına gidiyor. Kimse bu durumu basında söyleyemiyor.” (MY5)*

*“Sektörü ilgilendiren yönetmelikler konusunda sıkıntılar var. Yönetmeliklerde çok sayıda belirsizlik, çok başlılık var. Bu durum sektörü olumsuz etkiliyor. Yönetmeliklerdeki bu belirsizlikler ortadan kaldırılmalı. Bu konudaki sıkıntılarımızı sürekli dile getiriyoruz. Ancak henüz sonuç alabilmiş değiliz. Ama kamu, sektörle son yıllarda yakından ilgilenmeye başladı. Bu sorunu çözeceklerini düşünüyorum. Sorunun çözülmesi sektörün gelişim hızını artıracaktır.” (MY6)*

## SONUÇ

Araştırmanın amacı kümelenme olgusu için oldukça önem arz eden stratejik yönetim mefhumunu, Muğla deniz turizmi kümesinde yer alan marina işletmeleri özelinde incelemek ve sektördeki stratejik yönetim uygulamalarının yerine getirilip getirilmediğini belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda, kümelenme ve stratejik yönetim hakkında detaylı bir literatür taraması gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen literatür taraması sonucunda yarı yapılandırılmış bir görüşme formu tasarlanmıştır. Bu sayede, kümede faaliyet gösteren marina işletmelerinin yöneticileriyle görüşmeler yapılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bilgiler doğrultusunda, marina işletmelerinde stratejik yönetim ilkelerini karşılayacak uygulamaların eksik olduğu belirlenmiştir. Bu bağlamda aktörler arasında ortak bir vizyon birliğinin bulunmadığı; aktörlerin sektörü ilgilendiren kararların alınma sürecine tam anlamıyla katılmadıkları; alınan kararların şeffaflığının tam olarak sağlanamadığı; hesap verme mekanizmasının işletilemediği; aktörlerin kendi aralarında ve kamu ile olan ilişkilerinde koordinasyon eksikliği olduğu görülmüştür.

Marina işletmelerinin yöneticileriyle gerçekleştirilen görüşmeler neticesinde ulaşılan sonuçlara göre paydaşların sektörün geleceği ile ilgili ortak bir paydada buluşamadıkları, bir fikir birliği içerisinde olmadıkları görülmüştür. Diğer ifadeyle küme içerisinde faaliyet gösteren aktörler arasında tam olarak bir vizyon birliğinden söz etmenin mümkün olmadığı belirlenmiştir. BIAO (2009), vizyonun stratejik yönetim uygulamalarında hangi hedeflere ulaşılacağı, bu hedeflere ulaşmak için hangi faaliyetlerin gerçekleştirilmesi gerektiği konusunda yol gösterici olduğunu ifade ederken; Sherer (2004), vizyonun stratejik yönetim uygulamalarında sahip olunan kaynakların hangilerinin kullanılacağı ve ne kadar kullanılacağı belirlenmesinde etkili olduğunu belirtmektedir. Dolayısıyla, Graham vd. (2003), başarılı bir stratejik yönetimin gerçekleştirilmesinde uzun dönemli bir bakış açısına, diğer bir deyişle bir vizyona sahip olması gerektiğini ifade etmektedir. Bu kapsamda, stratejik yönetim vizyonunun belirlenmesiyle başlamaktadır. Herhangi bir vizyon birliğinin olmaması durumunda stratejik yönetimin başarılı bir şekilde yerine getirilmesinin zor olduğu söylenebilir. Dolayısıyla kümede yer alan marina işletmelerinde ortak bir vizyonun bulunmaması nedeniyle, sektörde tam anlamıyla bir stratejik yönetimden söz edilemeyeceği ifade edilebilir.

Sektörü ilgilendiren önemli konuların görüşülmesi ve aktörler arasındaki sinerjiyi artırmak adına düzenli toplantıların gerçekleştirildiği; söz konusu toplantıların çoğunlukla paydaşların girişimiyle gerçekleştirildiği ve sektörle ilgili kamu kurumlarının toplantılara



temsilciler gönderdiği sonucuna ulaşılmıştır. De Senarclens (1998), yönetim faaliyetlerinin etkili bir şekilde yerine getirilebilmesi adına kamu kurum ve kuruluşlarının yönetim sürecine dâhil edilmesi gerektiğini belirtmektedir. Bu bağlamda, kamu kurumlarının ilgili toplantılara temsilciler göndermesinin, sektördeki stratejik yönetim faaliyetlerinin tesis edilebilmesine yardımcı olabileceği söylenebilir. Ayrıca bu tür toplantıların aktörler arasında sağlıklı bir iletişimin oluşturulmasına da katkı sağladığı söylenebilir. Fidan (2010), iletişimin yönetim faaliyetlerini oluşturan ilkeler ile en çok bağlantısı olan bir fonksiyon olduğunu, bu nedenle yönetimin birçok işlevinin yerine getirilmesinde önkoşul niteliğinde olduğunu ifade etmektedir. İlgili yazında ayrıca bu tür toplantıların, aktörler arasında ortaya çıkabilecek muhtemel çatışmaların da önüne geçebileceği belirtilmektedir (Comission on Global Governance, 1995). Bu kapsamda sektörde gerçekleştirilen söz konusu toplantıların, sektörü ilgilendiren aktörler arasında iletişimin tesis edilmesine, diğer bir ifadeyle yönetim faaliyetlerinin önkoşulunun yerine getirilmeye çalışıldığı ancak, kamu ve sektör temsilcileri arasında sağlıklı iletişim kanallarının oluşturulamadığı söylenebilir. Sektörü ilgilendiren kamu ve özel sektör temsilcileri arasında tesis edilecek olan sağlıklı iletişim kanalları ve ağlar sayesinde sektör faaliyetlerine katkı sağlayacak her türlü bilginin iletilmesini kolaylaştırmaktadır (Fidan, 2010: 7). Görüşmelerden elde edilen bulgularda, toplantılarda ele alınan sorunların uzun yıllardır aynı olduğu ifade edilmiştir. Bu bağlamda, sektörü ilgilendiren sorunların koordineli bir şekilde ele alınıp hızlı bir şekilde çözülemediğini, bu duruma kamu ve sektör temsilcileri arasında sağlıklı iletişim kanallarının tesis edilememesinin sebep olduğu ifade edilebilir.

Yapılan görüşmelerde sektörle ilişkili çok sayıda bakanlığın olduğu; bu bakanlıkların her birinin sektörle ilgili kendi yönetmelik ve tüzüklerinin bulunduğu, farklı bakanlıklara ait yönetmelik hükümlerinin bazı durumlarda birbirleriyle çelişebildiği ifade edilmiştir. Aktörlerin ayrıca, sektörde bürokrasinin çok fazla olduğunu; kamu kurumlarındaki sektörle ilgilenen yetkililerin çok sık değiştiğini ve buna bağlı olarak da küme aktörlerinin gerçekleştirdikleri faaliyetlerin bir koordinasyon içerisinde yerine getirilemediğini ifade ettikleri belirlenmiştir. Torfig (2005) stratejik yönetim kapsamında oluşturulan ağ yapılarının, ağda yer alan aktörler arasındaki koordinasyonun oluşturulmasına ve/veya kolaylaştırılmasına yoğunlaştığını belirtmektedir. Dolayısıyla, sektörde tam anlamıyla bir stratejik yönetim ağının oluşturulamadığı, buna bağlı olarak da sektörü ilgilendiren birbirleriyle çelişebilen yönetmelik ve tüzüğün bulunmasının bunun bir göstergesi olduğu söylenebilir. Ayrıca sektörle ilgilendiren konularla ilgilenen bürokratların sık değişmesinin kamu ve sektör temsilcileri arasında sağlıklı bir stratejik yönetim ağının geliştirilmesini ve dolayısıyla koordinasyonun sağlanmasını

olumsuz etkilediği söylenebilir. Bulgulara göre ayrıca sektörü oluşturan aktörler arasında da yeterli düzeyde koordinasyonun bulunmadığı belirlenmiştir. Stratejik yönetim uygulamalarının ilk aşamasını oluşturan vizyon birliğinin (Graham vd., 2003; Sherer, 2004; BIAO, 2009) oluşturulamaması nedeniyle, marina işletmeleri arasındaki stratejik yönetim ağının geliştirilemediği ve bunun sonucunda da aktörler arasındaki koordinasyonun sağlanamadığı ifade edilebilir. Bu durum Scharf'a göre (1994) ağı oluşturan aktörlerin elde ettikleri çıktıları artırabilmek adına koordinasyonun geliştirilmesi üzerine müzakereler yapabileceğini ifade etmektedir. Dolayısıyla, marina işletmelerinin kendi aralarında oluşturacakları koordinasyonun hem kendi faaliyetlerinden elde ettikleri çıktıları artıracığı hem de sektörün genel olarak performansını artıracığı söylenebilir. Ayrıca, deniz turizmi sektörünün çok sayıda sektörle ilişkili olması nedeniyle diğer sektörlerde alınan kararların dolaylı yoldan da olsa sektörü olumsuz şekilde etkileyebileceği söylenebilir. Marina işletmelerinin kendi aralarında ve kamu ile oluşturacakları koordinasyonun yanı sıra sektörle yakından ilişki olan diğer sektörlerle koordineli bir şekilde faaliyet göstermeleri halinde söz konusu olumsuzlukların önlenebileceği düşünülmektedir.

Graham vd. (2003) stratejik yönetim faaliyetlerinin geniş katılım üzerine inşa edildiğini belirtmektedir. Gaventa ve Valderrama (1999) stratejik yönetimde katılımıcılığın kararların alınması, uygulanması, izlenmesi ve değerlendirme aşamalarının herhangi bir aşamasında gerçekleşebileceğini ifade etmektedir. Bu bağlamda çalışma kapsamında, katılımıcılığın kararların alınması sırasında gerçekleştiği söylenebilir. Kamu kurumlarının, sektörü ilgilendiren konularla ilgili olarak çıkarılması veya değiştirilmesi düşünülen kanun, tüzük vs. hakkında sivil toplum kuruluşları ve yerel yönetimler aracılığıyla marina işletmelerinin görüşlerine başvurdukları belirlenmiştir. Bu süreç genellikle kanun veya tüzük vs. taslağının hazırlandıktan sonra aktör görüşlerine başvurulması şeklinde gerçekleşmektedir. Devlet Planlama Teşkilatı (2007), katılımıcılığın danışma şeklinde toplantılar ve oturumlar gerçekleştirilerek veya kamuoyu yoklamaları yapılarak yerine getirildiğini belirtmektedir. Dolayısıyla sektördeki katılımıcılığın danışma şeklinde gerçekleştirildiği ifade edilebilir. Ancak bazı aktörlerin birtakım çekincelerden ötürü görüş bildirmekten çekindiği görülmektedir. Dolayısıyla, marina işletmelerinin sektörle ilgili karar alma süreçlerine tam olarak dâhil olamadıkları söylenebilir. Bu duruma, yönetim kademelerinde yönetim kültürünün tam olarak yerleşmemesinin neden olduğu ifade edilebilir.

Sektörü ilgilendiren konularla ilgili alınan kararların neden alındıkları, alınan kararların gerekçelerinin neler olduğu konusunda yeterli düzeyde şeffaflığın olmadığı söylenebilir. Fidan (2010), aktörler arasında şeffaf bir bakış açısının oluşturulmasının ulaşılmaması hedeflenen temel

amaçların gerçekleştirilmesi konusunda çok yönlü bir motivasyon sağlayacağını belirtmektedir. BIAO (2009), yönetim faaliyetlerinde şeffaflığın sağlanması halinde aktörler arasındaki güven duygusunun yükselmesini sağladığını savunmaktadır. Rhodes (1996) yönetim ağında yer alan aktörler arasında geliştirilen ilişkilerin güvene dayalı olduğunu belirtmektedir. Bu kapsamda, şeffaflık ilkesinin eksik olmasının, aktörler arasında tam olarak bir güven duygusunun tesis edilememesine neden olduğu söylenebilir. Sektörle ilgili alınacak olan kararlarda görüşlerine başvurulmuş aktörlerin bazılarının görüş bildirmekten kaçınmasının nedenlerinden birisinin de şeffaflığın tam olarak uygulanamamasının olduğu söylenebilir. Schneider (1999), şeffaflığın oluşturulmasının, hesap verebilirliğin sağlanmasını kolaylaştırdığını ifade etmektedir. Bu bağlamda, sektörle ilgili alınan kararların bazı durumlarda olumsuz etkilere neden olduğu ve bu konuda hesap verme mekanizmasının tam olarak işletilemediği söylenebilir. Stratejik yönetimin şeffaflık ilkesinin tam anlamıyla işletilmesi halinde, alınan kararlara görüş bildirmekten kaçınan aktörlerin güven duygularının artacağı ve kararla ilgili görüşlerini paylaşabilecekleri, alınan kararların neden olduğu olumsuz sonuçlar konusunda hesap verebilirlik ilkesinin uygulanmasını kolaylaştıracağı düşünülmektedir.

Peffer ve Salancik (2003) işletmelerin çevrelerinden gelecek çeşitli kaynaklara ihtiyacı olduğunu belirtmektedir (akt. Kesici, 2017: 44). Dolayısıyla stratejik yönetimde kaynak bağımlılığı yaklaşımı önem kazanmaktadır. Koçel'e göre (2018) hiçbir işletme kendi kendine yeterli değildir ve yaşamlarını sürdürebilmek için çevreleriyle ilişkiler geliştirmektedirler. Rhodes (1996), stratejik yönetim ağında yer alan aktör arasındaki etkileşimler ile faaliyetlerin gerçekleştirebilmek için ihtiyaç duyulan kaynakların mübadele edilebildiğini ifade etmektedir. Dolayısıyla sahip olunan kaynakların etkili ve verimli bir şekilde kullanılması stratejik yönetim faaliyetinin değerini ifade edebilmektedir (BIAO, 2009). Çalışma kapsamında elde edilen bulgulara göre marina işletmesi yöneticilerinin, sektörün sahip olduğu kaynakları etkin bir şekilde kullandıklarını ve dolayısıyla sektörün verimli olduğu yönünde bir düşünceye sahip oldukları belirlenmiştir. Ancak, sektörün sahip olduğu kaynakların ne kadarının etkin olarak kullandığına, hizmet verilen net misafir sayısına ve sektörden elde edilen net gelire yönelik verilerin olmaması nedeniyle bu düşüncenin doğru olduğunu söylemenin zor olduğu düşünülmektedir.

Bazı Marina yöneticilerinin sektörde yaşanan rekabet ortamı sebebiyle verimliliğin düşük olduğunu belirtmiştir. Rekabetin, işletmelerin kendilerini yenilemeleri, geliştirmeleri ve dolayısıyla verimlilik düzeylerini yükseltmelerini teşvik eden araçlardan olduğunu söylemek mümkündür. İlgili yazında kümelenme olgusunun temelinde işbirliği içerisinde rekabet

edilmesi yattığı vurgulanmaktadır (Sölvell vd., 2008, Beyaz Kitap, 2011, Adu vd., 2014). Bu bakımdan, küme içerisinde yeterli düzeyde işbirliği ağının gelişmemesi, koordinasyon eksikliği nedeniyle, rekabetin verimliliği düşüren olumsuz bir olgu olarak algılandığını söylemek mümkündür.

Yapılan görüşmeler sonucunda kamunun sektöre yeterli düzeyde destek verdiği görülmüştür. Son dönemlerde, sektörü ilgilendiren konularda aktörlerin görüşlerine önem vermeye başlaması ve doğrultuda hareket etmeye çalışması söz konusu desteğin başında gelmektedir. Ülke turizminin 12 aya yayılması amacıyla farklı turizm türlerine ilişkin faaliyetlerin geliştirilmesine yönelik çalışmalarda bulunulması, 2023 stratejisinde bu amacın kapsamlı bir şekilde ele alınması verilen desteğin gelecek dönemlerde artarak devam edeceği söylenebilir.

Elde edilen bulgular neticesinde Muğla Deniz Turizmi Kümesi'nde yer alan marina işletmeciliği sektöründeki stratejik yönetim faaliyetlerinin tam anlamıyla tesis edilebilmesi konusundaki önerileri şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Deniz turizmi sektörü çok sayıda farklı sektörün (marina işletmeciliği, gemi inşa sektörü, tur operatörleri, konaklama işletmeleri vs.) bir araya gelmesiyle oluşmaktadır. Dolayısıyla sektörde çoğul merkezli bir yapı söz konusudur. Bu bağlamda deniz turizmi kümesinin yönetimi tek bir merkezden ziyade çoklu merkezlerden yönetilebilmektedir (Argüden, 2003). Bu sebeple, deniz turizmi kümesinin bir aktörü olan marina işletmeleri de çoğul merkezlerden birisidir. Söz konusu çok merkezli yapı içerisinde marina işletmeleri için “çok düzeyli stratejik yönetim” şeklinin uygun olduğu düşünülmektedir. Bu yönetim şekliyle marina işletmeleri, kamu ve sektörü ilgilendiren diğer işletmeler ile daha kolay işbirlikleri geliştirebilir, sektörle ilgili politika geliştirilmesine aktif bir şekilde katkı sağlayabilir (Yaman, 2016) duruma gelebilecektir.

- Sektörde çok düzeyli stratejik yönetim uygulamalarının daha sağlıklı gerçekleştirilebilmesi adına “deniz turizmi konseyi” oluşturulmalıdır. Deniz Turizmi Konseyini, yerel yönetimlerden (Valilik, Kaymakamlık, Belediyeler vb.) sektör hakkında yeterli bilgi ve tecrübe düzeyine sahip olan bireyler arasından seçilecek daimî temsilcilerden, marina işletmesi sahip/yöneticilerinden, sektörle ilgili olarak faaliyet gösteren örgütlerden (Deniz Ticaret Odası vb.) belirlenecek temsilcilerden, üniversitelerden ve sivil toplum örgütlerinden (Deniz Turizmi Birliği vb.) belirlenecek olan temsilciler oluşturacaktır. Kamu kanadında temsilcilerin belirlenmesi sırasında, geçmiş yıllarda turizm eğitimi almış olma, turizm sektöründe ya da ilişkili sektörlerde çalışmış veya ilgilenmiş olma gibi kıstasların göz önünde bulundurulması, konseyin daha sağlıklı işleminde önemli görülmektedir. Bunun

dışında konseyde yer almayan ama gerekli olması halinde farklı kurum ve kuruluşlardan temsilciler geçici üye olarak konseye davet edilebilecektir.

- Stratejik yönetim uygulamalarının hayata geçirilmesinin birincil adımı ortak bir vizyonun geliştirilmesidir. Bu bağlamda, marina işletmelerinin üye olduğu Deniz Ticaret Odası ve yine marina işletmelerinin bir kısmının üye olduğu Deniz Turizmi Birliği'nin, ortak vizyonun geliştirilmesi konusunda yetersiz kaldığı söylenebilir. Diğer bir ifadeyle, Deniz Turizm Birliği çoğunlukla deniz turizminde faaliyet gösteren işletmeler ile kamu arasındaki ilişkilerin geliştirilmesi, kamu ile olan yasal işlemlerin daha hızlı gerçekleştirilmesi gibi faaliyetleri gerçekleştirmektedir. Deniz Ticaret Odası ise marina işletmelerinin turistik faaliyetlerinin yanı sıra ulusal ve uluslararası denizcilik sektörüyle ilgili faaliyetler göstermektedir. Bu bakımdan tamamen sektörün işleyişi ve gelişmesi için faaliyet gösterecek olan “deniz turizmi konseyi” sektördeki tüm işletmecilerden, kamu kurumlarından ve sivil toplum kuruluşlarından temsilcilerden oluşacak olması nedeniyle, sektör için ortak bir vizyon geliştirilmesini sağlayabilecek; belirlenen vizyona ulaşabilmek adına çok düzeyli yönetimin gerektirdiği şekilde her bir aktör arasındaki güç paylaşımını (Yaman, 2016) da yapabilecektir.

- Deniz turizmi sektörüyle çok sayıda bakanlığın ilişkili olduğu görülmektedir. Bu durum marina işletmeleri ile bakanlıklar arasındaki koordinasyonun tesis edilmesini zorlaştırmaktadır. Bu durum, sektör ve kamu arasındaki koordinasyonun sağlanabilmesi konusunda her bir bakanlık ile farklı stratejik yönetim ağlarının geliştirilmesi gerektiği anlamına gelmektedir. Ancak, söz konusu stratejik yönetim ağlarının geliştirilmesi halinde bile, bakanlıklarda sektörle ilgili bölümlerde çalışan bürokratların sık değişiyor olması nedeniyle ihtiyaç duyulan koordinasyonun tam olarak sağlanamayacağı düşünülmektedir. Bu olumsuzluğun önüne geçebilmek adına ilgili bakanlıkların yer aldığı sektörle ilgili bir “deniz turizmi komitesi” kurulabilir. Bu sayede “deniz turizmi konseyi” ile “deniz turizmi komitesi” arasında güçlü bir ağ geliştirilebilir. Oluşturulacak olan ağ yapısı ile sektör ve kamu arasındaki koordinasyonun güçlü bir şekilde tesis edilebileceği düşünülmektedir. Oluşturulacak olan bu komitede yer alacak, ilgili bakanlıklarca görevlendirilecek olan temsilciler uzun süreli veya daimî olarak görev yapacaklardır. Böylelikle, her yönetim değişikliğinde, sektörle ilgili olan bürokratların değişmesinin de önüne geçilmiş olacaktır ve sektörü ilgilendiren projelerin sürdürülebilirliği artacaktır.

- Kamu tarafından sektörle ilgili olarak kurulması önerilen “deniz turizmi komitesi” ile sektörde oluşturulması önerilen “deniz turizmi konseyi”nin yer alacağı bir “işbirliği platformu” oluşturulabilir. Oluşturulması önerilen bu platform, sektörü ilgilendiren ve hükümleri birbiriyle çelişebilen farklı yönetmeliklerin tek bir yönetmelik haline getirilmesi

konusunda çalışmalar yapabilir. Söz konusu yönetmeliklerin tek bir yönetmelik haline getirilmesi halinde sektörün verimlilik ve gelişim düzeyinin artacağı düşünülmektedir.

- İşbirliği platformu ayrıca sektörü ilgilendiren kararların neden ve nasıl alındığının, diğer bir deyişle şeffaflığın sağlanması konusunda da etkili olacaktır. Şeffaflığın sağlanması halinde, aktörlerin hem kendi aralarında hem de kamuya yönelik güven duygularının yükselebileceği ve bu sayede alınacak olan kararlara daha fazla katılım gösterecekleri düşünülmektedir. Şeffaflığın sağlanmasıyla birlikte kararların uygulanmasıyla ortaya çıkabilecek olumsuzluklara yönelik hesap verme mekanizmasının da etkin bir şekilde işletilebileceği düşünülmektedir. Ayrıca, platform sayesinde, kararlar hakkında aktörlerden görüş belirtmek yerine, alınacak olan kararlar sektör paydaşları ve kamu ile müşterek bir şekilde alınabilecek ve bu sayede katılımcılık ilkesi tam olarak yerine getirilebilecektir.

- Sektörde daha kaliteli ve daha üst düzey hizmet sunumu gerçekleştirmek ve kümenin ihtiyaç duyduğu nitelikli eleman ihtiyacını karşılamak amacıyla denizcilik ve deniz turizmiyle ilgili eğitim kurumları kurulabilir. Bu sayede bölgede alanında eğitimli nitelikli bir işgücü havuzu oluşturulabilir. Bu eğitim kurumları aynı zamanda sektörde hâlihazırda çalışmakta olan işgücüne yönelik sertifika programları düzenleyebilir. Böylelikle gerçekleştirilen faaliyetlerden elde edilen verim düzeyi yükselecektir.

- Sektörde gerçekleştirilen faaliyetlere, hizmet verilen turist sayılarına, elde edilen gelire vb. verilere ulaşılamaması nedeniyle, sektörün sahip olduğu kaynakları ne derece etkin kullandığı veya verimlilik düzeyinin ne durumda olduğu konusunda kesin bir çıkarım yapılamamaktadır. Bu nedenle sektörde, izlenecek olan stratejilerin ve uygulanacak olan planların belirlenmesi konusunda büyük önem arz eden büyük tür verilerin depolanacağı ve takip edileceği bir “büyük veri merkezi” kurulabilir. Bu sayede sektörde gerçekleştirilen faaliyetlere yönelik kesin ve güncel verilere ulaşılabilir. Sahip olunan kaynaklar daha etkin ve verimli bir şekilde kullanılabilir.

- Bölgenin deniz turizmi kapsamında sahip olduğu doğal güzelliklerin korunması ve faaliyetlerin verimli bir şekilde sürdürülmesi adına çevrenin korunmasına azami önem verilmelidir. Bu kapsamda kamu-özel sektör işbirliğinde konunun önemine ilişkin bilgilendirme toplantıları yapılabilir, önleyici önlemler alınması sağlanabilir. Ayrıca, çevre dostu teknolojilerin kullanılması özendirilebilir, eski deniz araçlarının kullanımı sınırlandırılabilir ve etkin çevre denetim mekanizması geliştirilebilir.

Yapılan araştırmanın başlıca kısıtlılıklarından bir tanesinin, yalnızca nitel araştırma yöntemlerinden faydalanmış olması olarak ifade edilebilir. Nitel araştırmalarda örneklem sayısı oldukça küçük olması nedeniyle eleştirilebilmektedir (Gerard, 1990; Thompson, 2011).

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak yüz yüze görüşme tekniğinden faydalanılmıştır. Görüşmelerin yapıldığı zaman diliminde, marina işletmeleri yöneticilerinin yoğun olması sebebiyle odak grup toplantıları yapılamamıştır. Bu kapsamda, yüz yüze görüşme tekniğinin beyin fırtınasının yapılamaması nedeniyle verilen yanıtlardaki yaratıcılığın düşük olabilmesine; görüşme yapılan kişinin, görüşmecinin etkisi altına girerek onun yönlendirmeleri doğrultusunda cevaplar verebilmesine etki edebileceği (Opdenakker, 2006) ifade edilebilir. Dolayısıyla, bu durum araştırmanın bir diğer kısıdı olarak göz önünde bulundurulabilir.

Gelecekte yapılacak olan çalışmalarda, marina işletmesi yöneticileriyle görüşmelerin yanı sıra odak grup toplantıları da yapılarak kullanılabilir veriler elde edilebilir ve bu çalışmanın bulgularıyla karşılaştırmalar yapılabilir. İlerleyen dönemlerde ayrıca deniz turizmi kümesini oluşturan farklı sektör kollarında faaliyet gösteren işletmelerle benzer bir çalışma yapılabilir. Bunun yanı sıra kamu kurumlarıyla da görüşmeler yapılarak, kamu ve küme aktörlerinin sektöre ve sektördeki stratejik yönetim düzeyine ilişkin görüşleri karşılaştırılabilir.

## KAYNAKÇA

- Abdul Rahman, A., Jamali, J. ve Wong, H. (1995). *The Maritime Sector and the Malaysian Economy*. Malaysian Institute of Maritime Affairs, Kuala Lumpur.
- Adu, J., Shokunbi, M. ve Cole, B. (2014). "Building sustainable business clusters towards global competitiveness: case study of furniture making along owode-ajegunle axis of lagos state". *Journal of Poverty, Investment and Development*, 46-51.
- Aktan, C. ve Çoban, H. (2005). "Kamu Sektöründe iyi yönetim ilkeleri". *Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme*, 13-40.
- Alberti, F. (2001). "The governance of industrial districts: a theoretical footing proposal". *Liuc Papers*, 82: 1-31.
- Alkan, G., Koraltürk, A., Öncü, A. ve Eroğlu Pektaş, C. (2015). "Evaluation of Istanbul Port in cruise tourism in terms of brand value". *Management*, 4(4): 276-285.
- Andersson, T., Serger, S., Sörvik, J. ve Hansson, W. (2004). *The Cluster Policies Whitebook*. IKED, Malmö.
- Anttiroiko, A. (2004). "Introduction to Democratic e-Governance". M. Malkia, A. Anttiroikove R. Savolainen (Ed.). *eTransformation in governance: New directions in government and politics*. Igi Global, s. 22-50.
- Apak, C.C. ve Gürbüz, A. (2018). "Turistlerin yöresel gıda ürünlerine ilgi düzeyleri". *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 334-349.
- Argüden, Y. (2003). "Çok merkezli yönetim". <http://www.arguden.net/tr/makaleler/cok-merkezli-yonetim/>. (erişim tarihi: 15.11.2017).
- Arsezen Otamış, P. (2013). *Antalya Turizm Kümesinin Algılanan Performansının Yapısal Eşitlik Modeli İle Analizi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Aşan, K. ve Akoğlan Kozak, M. (2015). "Postmodern turist deneyimi ve bisiklet turizmi". *International Journal of Eurasia Social Sciences*, 6(21): 265-288.
- Ateş, S. (2010). *Yönetişim Anlayışı Çerçevesinde Ulusal Turizm Yönetimi: Kültür ve Turizm Bakanlığı Örneğinde Turizm Yönetimi ve Örgütlenmesi*. Uzmanlık Tezi. Kültür ve Turizm Bakanlığı Araştırma ve Eğitim Genel Müdürlüğü, Ankara
- Bache, I. ve Flinders, M. (2004). "Multi-level governance and the study of the British state". *Public Policy and Administration*, 19(1): 31-51.
- Barkley, D. ve Henry, M. (2001). *Advantages and Disadvantages of Targeting Industry Clusters*. Clemson University Public Service Activities, South Carolina.



- Barroso, J.M. (2005) 'Key Challenges for the European Union: Growth, Enlargement and Governance', *Meeting of the Institute of International Finance*, 1 April, Madrid.
- Basiron, M. N. ve Laut, J. R. (1991). "Marine tourism industry-trends and prospects". *Compendium*, 455, 261-070.
- Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı (BAKA). (2012). "Yatçılık sektör raporu". <https://www.baka.org.tr/uploads/1357649647YATCILIK-SEKTORU-RAPORU-5ARALIK.pdf>. (erişim tarihi: 28.02.2017).
- Baum, C. (1993). "Cruise industry sails towards larger market share". *Hotels*, 27(3): 54-56.
- Bayram, İ. (2010). *Ege Bölgesindeki Turizm Faaliyetleri ve Bölgesel Kalkınma Üzerine Etkileri*. Uzmanlık Tezi. Kültür ve Turizm Bakanlığı, Ankara.
- Bednarik, R. (2014). "The beginnings of maritime travel". *Advances in Anthropology*, 4(04): 209-221.
- Bell, S., Tracey, P. ve Heide, J. (2009). "The organization of regional clusters". *Academy of Management Review*, 34(4): 623-642.
- Berthinier Poncet, A. (2013). Cluster governance and institutional dynamics A comparative analysis of French regional clusters of innovation. *Economics and Management of Networks Conference (EMNet 2013)*, (s. 21-23).
- Beyaz Kitap. (2011). "Türkiye için kümelenme politikalarının geliştirilmesi". [http://www.smenetworking.gov.tr/userfiles/pdf/dcp/Beyaz%20Kitap/Beyaz\\_Kitap.pdf](http://www.smenetworking.gov.tr/userfiles/pdf/dcp/Beyaz%20Kitap/Beyaz_Kitap.pdf). (erişim tarihi: 28.02.2017).
- Biggart, N. ve Guillen, M. (1999). "Developing difference: Social organization and the rise of the auto industries of South Korea, Taiwan, Spain, and Argentina". *American Sociological Review*, 722-747.
- Bilgen, Ö. B. ve Doğan, N. (2017). "Puanlayıcılar arası güvenilirlik belirleme tekniklerinin karşılaştırılması". *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*, 8(1): 63-78.
- Bilgin, N. (2014). *Sosyal Bilimlerde İçerik Analizi: Teknikler ve Örnek Çalışmalar*. Siyasal Kitabevi, Ankara
- Birtles, A., Valentine, P., Curnock, M., Arnold, P. ve Dunstan, A. (2002). *Incorporating visitor experiences into ecologically sustainable dwarf minke whale tourism in the northern Great Barrier Reef*. CRC Reef Research Centre Technical Report, No: 42
- Blakeley, G. ve Bryson, V. (2002). *Contemporary Political Concepts*. Pluto, London.

- Boas, M. (1998). "Governance as multilateral development bank policy: the cases of the African Development Bank and the Asian Development Bank". *The European Journal of Development Research*, 10(2): 117-134.
- Brasch, R. (1995). *How did Sports Begin: A Look at The Origins of Man at a Play*. HarperCollins, Sydney.
- British and Irish Ombudsman Association (BIOA) (2009). "Guide to principles of good governance".  
<http://www.ombudsmanassociation.org/docs/BIOAGovernanceGuideOct09.pdf>.  
(erişim tarihi: 12.11.2016).
- British Marine Federation. (2016). "Headline statistics".  
<http://britishmarine.co.uk/Services/Growth/Statistics-and-Market-Research/Headline-Statistics>. (erişim tarihi: 06.11.2016)
- Bulutoğlu, H. (2016). "Yacht charter sektöründe kötü gidiş ve hatırlananlar..."  
<http://www.turizm gazetes i .com/article.aspx?id=80619>. (erişim tarihi: 25.11.2016).
- Buuren, A., Boons, F. ve Teisman, G. (2012). "Collaborative problem solving in a complex governance system: Amsterdam airport Schiphol and the challenge to break path dependency". *Systems Research and Behavioral Science*, 29(2): 116-130.
- Büyükşehir Belediyesi Kanunu. (2004).  
<http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5216.pdf>. (erişim tarihi: 28.02.2017)
- Cansız, M. (2011). *Türkiye 'de Kümelenme Politikaları ve Uygulamaları*. OSBÜK Yayınları, Ankara
- Carrincazeaux, C., Lung, Y. ve Vicente, J. (2008). "The scientific trajectory of the French school of proximity: interaction-and institution-based approaches to regional innovation systems". *European Planning Studies*, 16(5): 617-628.
- Castells, M. (2011). *The Rise of the Network Society: The Information Age: Economy, Society, and Culture*. Blackwell, London.
- Cater, C. ve Cater, E. (2007). The Economic Impacts of Marine Wildlife Tourism. J. Higham ve M. Lück (Ed.). *Marine Wildlife and Tourism Management: Insights From The Natural and Social Sciences*, CABI, s. 145-162.
- Chen, J., Balomenou, C., Nijkamp, P., Poulaki, P. ve Lagos, D. (2017). "The Sustainability of yachting tourism: A case study on Greece". [http://www-sre.wu.ac.at/ersa/ersaconfs/ersa16/Paper293\\_CBalomenou.pdf](http://www-sre.wu.ac.at/ersa/ersaconfs/ersa16/Paper293_CBalomenou.pdf). (erişim tarihi: 03.10.2017).

- Cheong, S. (2002). "Marine tourism: Advantages and disadvantages". *Korea Observer*, 33(2): 257.
- Clark, K. B., ve Fujimoto, T. (1989). "Lead time in automobile product development explaining the Japanese advantage". *Journal of Engineering and Technology Management*, 6(1), 25-58.
- Cluster Maritime Français (CMF). (2011). "Introducing the France maritime cluster". <http://www.cluster-maritime-francais.fr/pdf/Plan%20d'action%20du%20CMF%20EN%202011.pdf>. (erişim tarihi: 26.02.2017).
- Coastlearn. (2017). "Sustainable tourism". <http://www.coastlearn.org/tourism/introduction.html>. (erişim tarihi: 25.09.2017).
- Commission on Global Governance. (1995). *Our Global Neighbourhood, The Report of The Commission on Global Governance*. Oxford University Press.
- Crouch, C., Gales, P., Trigilia, C. ve Voelzkow, H. (2001). *Local production Systems in Europe: Rise or Demise?*. Oxford University Press.
- Cruise Lines International (CLIA). (2004). "The overview spring 2004". <http://www.fcca.com/downloads/CLIASPRING04.pdf>. (erişim tarihi: 06.11.2016).
- Cruise Lines International (CLIA). (2017). "2017 Cruise industry outlook". <https://www.cruising.org/docs/default-source/research/clia-2017-state-of-the-industry.pdf?sfvrsn=0>. (erişim tarihi: 26.09.2017).
- Cruise Lines International (CLIA). (2018). "2018 Cruise industry outlook". <http://cruising.org/docs/default-source/research/clia-2018-state-of-the-industry.pdf?sfvrsn=2>. (erişim tarihi: 07.02.2018).
- Çivilidağ, M., Günbayı, İ. ve Yörük, T. (2015). "Mesleki rehberlik alışmalarına ilişkin nitel bir analiz: Antalya örneği". *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(38): 573-594.
- Çukurçayır, M. ve Sıphı, E. (2003). "Yönetişim yaklaşımı ve kamu yönetiminde kalite". *Sayıştay Dergisi*, 50-51: 35-36.
- Davis, D. ve Tisdell, C. (1995). "Recreational scuba-diving and carrying capacity in marine protected areas". *Ocean ve Coastal Management*, 26(1): 19-40.
- De Senarclens, P. (1998). "Governance and the crisis in the international mechanisms of regulation". *International Social Science Journal*, 50(155): 91-104.
- De Souza, P. (2002). *Seafaring and Civilization: Maritime Perspectives on World History*. Profile.

- Delgado, M., Porter, M. ve Stern, S. (2014). "Clusters, convergence, and economic performance". *Research Policy*, 43(10): 1785-1799.
- Deniz Ticaret Genel Müdürlüğü (DTGM). (2018). [https://atlantis.udhb.gov.tr/istatistik/istatistik\\_kruvaziyer.aspx](https://atlantis.udhb.gov.tr/istatistik/istatistik_kruvaziyer.aspx). (erişim tarihi: 08.02.2018).
- Deniz Ticaret Odası (DTO). (2014a). Deniz Sektörü Raporu. [http://www.denizticaretodasi.org.tr/Shared%20Documents/sektorraporu/2014\\_sektor\\_t\\_r.pdf](http://www.denizticaretodasi.org.tr/Shared%20Documents/sektorraporu/2014_sektor_t_r.pdf). (erişim tarihi: 08.11.2016).
- Deniz Ticaret Odası (DTO). (2014b). "Gemi acenteliği eğitimi". <http://www.dtoizmir.org.tr/dosyalar/yayin/gemiacenteligi.pdf>. (28.02.2017).
- Deniz Ticaret Odası (DTO). (2015). "Deniz turizminin, dünü, bugünü ve sürdürülebilirliği". [http://www.denizticaretodasi.org.tr/Shared%20Documents/Deniz%20Ticareti%20Der\\_gisi/nisan\\_ek\\_15.pdf](http://www.denizticaretodasi.org.tr/Shared%20Documents/Deniz%20Ticareti%20Der_gisi/nisan_ek_15.pdf). (erişim tarihi: 07.11.2016).
- Deniz Ticaret Odası (DTO). (2017). "Rakamlarla denizcilik sektörü ve istatistikler". [http://www.denizticaretodasi.org.tr/Shared%20Documents/Deniz%20Ticareti%20Der\\_gisi/mart\\_ek\\_2017.pdf](http://www.denizticaretodasi.org.tr/Shared%20Documents/Deniz%20Ticareti%20Der_gisi/mart_ek_2017.pdf). (erişim tarihi: 05.10.2017).
- Deniz Ticaret Odası (DTO). (2018). "Türkiye'deki marinalar". <http://www.denizticaretodasi.org.tr/sayfalar/marinalar.aspx>. (erişim tarihi: 04.09.2018).
- Deniz Turizmi Birliği (DTB). (2017). <http://www.denizturizmbirligi.org.tr/kurumsal/>. (erişim tarihi: 01.03.2017).
- Denizcilik Federasyonu. (2017). [http://www.denizcilikfederasyonu.com/index.php?option=com\\_content&view=detail&id=1&Itemid=4](http://www.denizcilikfederasyonu.com/index.php?option=com_content&view=detail&id=1&Itemid=4). (erişim tarihi: 01.03.2017).
- Devlet Planlama Teşkilatı (DPT). (2007). *Kamuda İyi Yönetişim Özel İhtisas Komisyonu Raporu*. DPT Yayın No. 2721 ÖİK: 674, Ankara.
- Diakomihalis, M. (2007). "Greek maritime tourism: evolution, structures and prospects". *Research in Transportation Economics*, 21, 419-455.
- Diedrich, A. (2007). "The impacts of tourism on coral reef conservation awareness and support in coastal communities in Belize". *Coral Reefs*, 26(4): 985-996.
- Diñer, M. ve Özdemir Güzel, S. (2016). Su Sporları Turizmi. F. Çakmakve F. İstanbullu Diñer (Ed.). *Deniz Turizmi*. Detay Yayıncılık, Ankara, s. 209-232.
- Diving Equipment and Marketing Association (DEMA). (2017). "Fast Facts: Recreational Scuba Diving and Snorkeling".

- <http://www.dema.org/store/download.asp?id=7811B097-8882-4707-A160-F999B49614B6>. (erişim tarihi: 27.09.2017).
- Douglas Westwood Ltd. (2005). "Marine industries global market analysis". UK: Douglas Westwood. [http://www.schleswig-holstein.de/DE/Fachinhalte/M/meerespolitik/Downloads/studieWorldMarine.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&ev=1](http://www.schleswig-holstein.de/DE/Fachinhalte/M/meerespolitik/Downloads/studieWorldMarine.pdf?__blob=publicationFile&ev=1). (erişim tarihi: 05.11.2016).
- Dredge, D. (2015). "Coastal and Marine Tourism. The Future of the Ocean Economy: Exploring the prospects for emerging ocean industries to 2030". *OECD Workshop*. 25-26 June 2015, Gotenburg, Sweden.
- Dunsire, A. (1993). Modes of governance. J. Kooiman (Ed.). *Modern Governance*. Sage, London, s. 21-34.
- Dünya Turizm Örgütü (WTO). (2018). "Tourism 2020 Vision revisited ... a road map for Tourism Towards 2030". [https://www.modul.ac.at/uploads/files/research/tourmis/2008/International\\_Seminar\\_Kester\\_UNWTO\\_2030\\_.pdf](https://www.modul.ac.at/uploads/files/research/tourmis/2008/International_Seminar_Kester_UNWTO_2030_.pdf). (erişim tarihi: 05.09.2018).
- Economic Co-operation and Development (OECD). (1993). "Development assistance committee orientations on participatory development and good governance". [http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=OCDE/GD\(93\)191&vedocLanguage=En](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=OCDE/GD(93)191&vedocLanguage=En). (erişim tarihi: 10.11.2016).
- Economic Co-operation and Development (OECD). (2004). "OECD Principles of Corporate Governance". <http://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/31557724.pdf>. (erişim tarihi: 10.11.2016).
- ECSIP Consirtum. (2015). "Study on the competitiveness of the recreational boating sector". [http://www.europeanboatingindustry.eu/images/Members\\_Documents/151124%20Competitiveness%20Study.pdf](http://www.europeanboatingindustry.eu/images/Members_Documents/151124%20Competitiveness%20Study.pdf). (erişim tarihi: 02.10.2017).
- Edgell Sr, D. L. (1995). Major markets and island tourism: the US perspective. M. V. Conlin ve T. Baum (Ed.). *Island Tourism: Management Principles and Practice*. John Wiley & Sons, Chichester, ss. 15-22.
- Enright, M. (1993). "Regional clusters and economic development: A research agenda". U.H. Staber, N.V. Schaefer ve B.D. Sharma (Ed.). *Business Networks: Prospects for Regional Development*. de Gruyter, Berlin. s.190-213.
- Eralp, Z. (1983). *Genel Turizm*. Ankara Üniversitesi Basın Yayın Yüksek Okulu.

- Eriş, Ö. (2007). "Uluslararası pazarlarda Türk marinalarının çekiciliği ve pazarlama stratejileri". *Ege Academic Review*, 7(1): 37-55.
- Erkek, D. ve Öselmiş, G. (2011). *TR32 Düzey II Bölgesi'nde Kümelene Yaklaşımı*. Güney Akdeniz Kalkınma Ajansı.
- European Boating Industry (EBI). (2016). "Facts and figures". <http://www.europeanboatingindustry.eu/facts-and-figures>. (erişim tarihi: 24.11.2016).
- European Commission. (2016). "Coastal and marine tourism". [https://ec.europa.eu/maritimeaffairs/policy/coastal\\_tourism\\_en](https://ec.europa.eu/maritimeaffairs/policy/coastal_tourism_en). (erişim tarihi: 05.11.2016).
- European Commission. (2017). "A European strategy for more growth and jobs in coastal and maritime tourism". [https://ec.europa.eu/maritimeaffairs/sites/maritimeaffairs/files/docs/body/coastal-and-maritime-tourism\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/maritimeaffairs/sites/maritimeaffairs/files/docs/body/coastal-and-maritime-tourism_en.pdf). (erişim tarihi: 25.09.2017).
- Fidan, Y. (2011). "Yönetimden yönetişime: Kavramsal bir bakış". *Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1): 5-10.
- Finkelstein, L. (1995). "What is global governance?". *Global Governance*, 1(3): 367-372.
- Ganore, P. (2011). "Governance". <https://www.esds.co.in/blog/types-of-governance/#sthash.L7Tq8jCf.dpbs>. (erişim tarihi: 20.11.2016).
- Garrod, B. ve Gössling, S. (2008). *New Frontiers in Marine Tourism: Diving Experiences, Sustainability, Management*. Routledge.
- Gaventa, J. ve Valderrama, C. (1999). "Participation, citizenship and local governance". *Workshop on Strengthening Participation in Local Governance Institute of Development Studies*. June 21-24, s. 1-16.
- Gemi Acenteleri Yönetmeliği. (2012). <http://www.mevzuat.gov.tr/Metin.aspx?MevzuatKod=7.5.15931veMevzuatIliski=0veSourceXmlSearch=>. (erişim tarihi: 28.02.2017).
- Gemi Brokerları Derneği (GBD). (2017). <http://31.210.55.43/gbd.org.tr/assets/images/turkiye-cumhuriyetinin-temel-hedef-ve-ulkuleri-dogrultusunda1.pdf>. (erişim tarihi: 01.03.2017).
- Gemi Mühendisleri Odası (GMO). (2017). <https://www.gmo.org.tr/gmo-hakkinda>. (erişim tarihi: 01.03.2017).
- Gemi Tedarikçileri Derneği (TURSSA). (2017). <http://www.turssa.org/bizkimiz.html>. (erişim tarihi: 01.03.2017).

- Gerard., B. (1990). "Qualitative Research In Health Education". *Journal of the Institute of Health Education*, 28(4): 118-127
- Gerrits, L. (2008). *The Gentle Art of Co-Evolution: Managing and Developing Estuaries in Germany, Belgium and the Netherlands*. Unpublished PhD Thesis. Erasmus Universiteit, Rotterdam.
- Gilsing, V. (2000 January). *Cluster Governance: How Clusters Can Adapt and Renew Over Time*. Erasmus University, Copenhagen. s. 405-409.
- Ginty, C. (2010). *An Examination of the Marine Tourism Business Sector in the West of Ireland: Capabilities, Performance and Contribution to the Regional Economy*. Unpublished Ph.D Thesis, Galway-Mayo Institute of Technology.
- Gladstone, W., Curley, B. ve Shokri, M. (2013). "Environmental impacts of tourism in the Gulf and the Red Sea". *Marine Pollution Bulletin*, 72(2): 375-388.
- Global Industry Analysts. (2016). "Increasing popularity of yachting as a luxury sport and leisure activity to spur demand for yacht". [http://www.strategyr.com/MarketResearch/Yacht\\_Yachting\\_Industry\\_Market\\_Trends.asp](http://www.strategyr.com/MarketResearch/Yacht_Yachting_Industry_Market_Trends.asp). (erişim tarihi: 03.10.2017).
- Gompers, P., Ishii, J. ve Metrick, A. (2001). *Corporate Governance and Equity Prices*. National Bureau of Economic Research, No. w8449.
- Gökgöz, B. (2010). *Dünyada ve Türkiye'de Kruvaziyer Turizmi ve Endüstrisi: Karadeniz'e Yönelik Bir Destinasyon Modellemesi*. Uzmanlık Tezi. Kültür ve Turizm Bakanlığı, Dış İlişkiler ve Avrupa Birliği Koordinasyon Dairesi Başkanlığı, Ankara.
- Graham, J., Amos, B. ve Pumptre, T. (2003). "Principles for good governance in the 21st century". *Policy Brief*, 15, 1-6.
- Granovetter, M. (1992). Problems of Explanation in Economic Sociology. N. Nohriave ve R. Eccles (Ed.). *Networks and Organizations: Structure, Form and Action*. Harvard Business School Press, Boston, s. 25-26.
- Günbayı, İ. ve Akcan, F. (2013). "İlköğretim kurumları yöneticilerinin yaşadıkları iş streslerine ilişkin görüşleri: bir durum çalışması". *Öğretmen Eğitimi ve Eğitimcileri Dergisi*, 195-224.
- Güney Marmara Kalkınma Ajansı (GMKA). (2014). "Balıkesir'de yat turizm"i. [https://www.gmka.gov.tr/dokumanlar/yayinlar/GMKA\\_Balikesirde\\_Yat\\_Turizmi.pdf](https://www.gmka.gov.tr/dokumanlar/yayinlar/GMKA_Balikesirde_Yat_Turizmi.pdf). (erişim tarihi: 05.10.2017).
- Güzel, K. (2006). *Kruvaziyer Turizmin Türkiye'deki Geleceği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi, Deniz Bilimleri ve İşletmeciliği Enstitüsü.



- Güzelsarı, S. (2003). Neo-Liberal Politikalar ve Yönetişim Modeli. *Amme İdaresi Dergisi*, 36(2): 17-34.
- Hall, M. (1990). "Introduction. What's so special about special interest tourism". B. Weiler ve M. Hall (Ed.). *Special interest tourism*, s. 1-14.
- Hall, M. ve Page, S. (2006). *The Geography of Tourism and Recreation*. 3rd edition. Routledge, New York
- Harman, S. ve Çoban, Ö. (2016). "Deniz Turizmi ve Tarihçesi". F. Çakmak ve F. İstanbullu Dinçer (Ed.). *Deniz Turizmi*. Detay Yayıncılık, Ankara, s. 1-50.
- Harriott, V. (2002). *Marine Tourism Impacts and Their Management on the Great Barrier Reef* (No. 46). CRC Reef Research Centre, Townsville.
- He, J. (2009). *Dynamics of Inventor Networks and Evolution of Technology Clusters*. Unpublished PhD Thesis. Wesley J. Howe School of Technology Management, Hudson.
- Helsley, R. ve Strange, W. (2002). "Innovation and input sharing". *Journal of Urban Economics*, 51(1): 25-45.
- Hirst, P. (2000). Democracy and governance. J. Pierre (Ed.), *Debating governance: Authority, steering and democracy*. Oxford: Oxford University Press.
- Honey, M. ve Krantz, D. (2007). "Global trends in coastal tourism". [http://www.responsibletravel.org/resources/documents/reports/global\\_trends\\_in\\_coastal\\_tourism\\_by\\_cesd\\_jan\\_08\\_lr.pdf](http://www.responsibletravel.org/resources/documents/reports/global_trends_in_coastal_tourism_by_cesd_jan_08_lr.pdf). (erişim tarihi: 09.10.2017).
- Humphrey J. and Schmitz H. (1996). "The triple C approach to local industrial policy". *World Development*, 24(12), 1859-1877
- Humphrey, J. (1995). "Industrial reorganization in developing countries: from models to trajectories". *World Development*, 23(1): 149-162.
- Ianca, C. ve Batrinca, G. (2010). Towards a Romanian maritime cluster. *3rd International Conference on Maritime and Naval Science and Engineering*. Constantza, Romania, s. 94-99.
- International Fund for Animal Welfare (IFAW). (2009). "Whale watching worldwide". [https://s3.amazonaws.com/ifaw-pantheon/sites/default/files/legacy/whale\\_watching\\_worldwide.pdf](https://s3.amazonaws.com/ifaw-pantheon/sites/default/files/legacy/whale_watching_worldwide.pdf). (erişim tarihi: 23.11.2016).
- Işık, D. ve Cerit, A. (2008). "Yacht Tourism Education: A Study On Curriculums". <http://web.deu.edu.tr/maritime/imla2008/Papers/63.pdf>. (erişim tarihi: 24.11.2016).



- İncekara, B., Dördüncü, H. ve Özer, O. (2015). "Turizm ulaştırmasının denizyolu ulaştırmacılığı yönünden gelişimi". *İktisat Politikası Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 1-16.
- İskender B. (2010). *Türkiye Yat Limanları Kapasite Analizi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İnşaat Mühendisliği Anabilim Dalı, Kıyı Bilimleri ve Mühendisliği Bilim Dalı
- İşcan, Ö. ve Kaygın, E. (2009). "Kurumsal yönetim sürecinin gelişimi üzerine bir araştırma". *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(2): 213-224.
- Jaffe, A. (1989). "Real effects of academic research". *The American Economic Review*, 957-970.
- Jennings, G. (2003). *Marine Tourism: Sport and Adventure Tourism*. Hospitality Press, New York.
- Jessop, B. (1998). "The rise of governance and the risks of failure: the case of economic development". *International Social Science Journal*, 50(155): 24-45.
- Jia, X., Jiang, M. ve Ma, T. (2015). "The dynamic impact of industrial cluster life cycle on regional innovation capacity". *Economic Research-Ekonomika Istraživanja*, 28(1): 807-829.
- John, C. ve Pouder, R. (2006). "Technology clusters versus industry clusters: resources, networks, and regional advantages". *Growth and Change*, 37(2): 141-171.
- Jones, C., Hesterly, W. ve Borgatti, S. (1997). "A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms". *Academy of Management Review*, 22(4): 911-945.
- Kara, G. ve Emecen, G. (2002). "Türkiye’de yat turizmi sorunları ve çözüm önerileri". *Türkiye Kıyı ve Deniz Alanları IV Ulusal Konferansı*. İzmir, s. 639-648.
- Karancı, A. (2011). *Statistical and Spatial Approaches to Marina Master Plan for Turkey*. Unpublished Master Thesis. Middle East Technical University, Science in Civil Engineering, Ankara.
- Karuk, M. ve Chala, K. (2015). "National university of food technologies (Kiev, Ukraine) history of cruise tourism". [http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/20650/1/77Karuk\\_M.pdf](http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/20650/1/77Karuk_M.pdf). (erişim tarihi: 27.01.2018).
- Kesici, E.E. (2017). *Örgütsel Değişimin Postmodern Epistemolojiyle Bilişsel İncelenmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Yaşar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Kester, J. (2002). "Cruise tourism". *Tourism Economics*, 9(3): 337-350.

- Kılıçhan, R. ve İlhan, İ. (2014). "Hızla gelişen dünya turizminde yeni trend: kruvaziyer turizm".  
2. *Ulusal Deniz Turizmi Sempozyumu*. İzmir.
- Kızılırmak, Z. (2017). "İçerik Analizi". F.T. Seggie ve Y. Bayyurt (Eds.). *Nitel Araştırma: Yöntem, Teknik, Analiz ve Yaklaşımları*. Anı Yayıncılık, Ankara, ss.253-266.
- Kiely, R. (1998). "Neoliberalism revised? A critical account of World Bank conceptions of good governance and market friendly intervention". *International Journal of Health Services*, 28(4): 683-702.
- Kildow, J. (2008). "Phase II Florida's ocean and coastal economies report".  
[https://cbe.miiis.edu/noep\\_publications/14](https://cbe.miiis.edu/noep_publications/14). (erişim tarihi: 28.11.2017).
- Klijin, E. ve Koppenjan, J. (2000). "Public management and policy networks: foundations of a network approach to governance". *Public Management an International Journal of Research and Theory*, 2(2): 135-158.
- Klijin, E. ve Koppenjan, J. (2015). *Governance Networks in the Public Sector*. Routledge, London.
- Kocakınar, M. (2016). "Amerikan dış politikasında jeopolitik teoriler ve pratikler".  
[http://www.tasam.org/Files/Icerik/File/amerikan\\_d%C4%B1%C5%9F\\_politikas%C4%B1nda\\_jeopolitik\\_teoriler\\_ve\\_pratikler.pdf\\_bbb8f41e-d1bd-47e0-9202-38be4882d7b8.pdf](http://www.tasam.org/Files/Icerik/File/amerikan_d%C4%B1%C5%9F_politikas%C4%B1nda_jeopolitik_teoriler_ve_pratikler.pdf_bbb8f41e-d1bd-47e0-9202-38be4882d7b8.pdf). (erişim tarihi: 16.01.2018).
- Kocka, J. (2018). *Kapitalizmin Tarihi*. Say Yayınları, Ankara.
- Koçel, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği*. Beta, İstanbul.
- Kooiman, J. ve Van Vliet, M. (1993). "Governance and public management". *Managing Public Organizations*, 58-72.
- Koster Armatörleri ve İşletmecileri Derneği. (2017). <http://www.kosder.net/kurumsal/biz-kimiz>. (erişim tarihi: 01.03.2017).
- Kozak, M. (2014). *Bilimsel Araştırma: Tasarım, Yazım ve Yayım Teknikleri*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Kozan, Y., Özdemir, S. ve Günlü, E. (2014). "Turizm yazınında deniz turizminin olgusal gelişimi". *Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Dergisi*, 6(2): 115-129.
- Krugman, P. (1998). "What's new about the new economic geography?". *Oxford Review of Economic Policy*, 14(2), 7-17.
- Kunt, S. (2014). "Ada ülkelerinde turizm politika ve plan geliştirme yöntemleri". *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(6): 212-222.

- Kuriakose, A. (2007). *Clusters, Belts And Schemes: governance and upgrading among handloom textile clusters in Andhra Pradesh, India*. Unpublished PhD Thesis. University of Wisconsin, Madison.
- Lafargue, P. (2018). *Tembellik Hakkı*. Karbon Kitaplar, İstanbul.
- Langen, P. (2004). "Governance in seaport clusters". *Maritime Economics ve Logistics*, 6(2): 141-156.
- Leeworthy, V. ve Wiley, P. (2001). *Current Participation Patterns in Marine Recreation, National Survey on Recreation and the Environment (NRSE) 2000*. U.S. Department of Commerce National Oceanic and Atmospheric Administration, National Ocean Service, Silver Springs, Maryland.
- Letaifa, S. ve Rabeau, Y. (2013). "Too close to collaborate? How geographic proximity could impede entrepreneurship and innovation". *Journal of Business Research*, 66(10): 2071-2078.
- Levine, S. S., ve Kurzban, R. (2006). "Explaining clustering in social networks: Towards an evolutionary theory of cascading benefits". *Managerial and Decision Economics*, 27(2-3), 173-187.
- Lew, A. (2013). "Where to dive? Ranking the World's top scuba diving location". *6th Tourism Outlook Conference 2nd Coastal, Island ve Tropical Tourism Conference*. 22/24 April, Kota Kinabalu, Malaysia.
- Lii, Y. (2010). *A Case Study of Recommended Marine Sport Tourism Management Strategy for the Taiwan Government: From a Policy Perspective*. Unpublished PhD Thesis. University Of Northern Colorado.
- Lucrezi, S., Milanese, M., Markantonatou, V., Cerrano, C., Sara, A., Palma, M. ve Saayman, M. (2017). "Scuba diving tourism systems and sustainability: Perceptions by the scuba diving industry in two Marine Protected Areas". *Tourism Management*, 59, 385-403.
- Lukovic, T. (2012). "Nautical tourism and its function in the economic development of Europe. M. Kasimoglu (Ed.). *Visions for Global Tourism Industry-Creating and Sustaining*. InTech, s. 399-430.
- Luo, Y. (2005). "How does globalization affect corporate governance and accountability? A perspective from MNEs". *Journal of International Management*, 11(1), 19-41.
- Lynn Jr, L., Heinrich, C. ve Hill, C. (2001). *Improving Governance: A New Logic for Empirical Research*. Georgetown University Press.

- Mackenzie, M. ve Chan, B. (2012). *Tourism And Hospitality Studies Introduction to Hospitality*. Government of the Hong Kong Special Administrative Region, Hong Kong.
- Maine, E., Shapiro, D. ve Vining, A. (2010). "The role of clustering in the growth of new technology-based firms". *Small Business Economics*, 34(2): 127-146.
- Malcolm, C. (2003). *The Current State and Future Prospects of Whale-Watching Management: with Special Emphasis on Whale-Watching in British Columbia, Canada*. Unpublished PhD Thesis. University of Victoria.
- Malmberg, A. ve Maskell, P. (2002). "The elusive concept of localization economies: towards a knowledge-based theory of spatial clustering". *Environment and Planning A*, 34(3): 429-449.
- March, J. ve Olsen, J. (1995). *Democratic Governance*. Free Press.
- Markus , M. ve Jacobson , D. (2010). "Business process governance". J. vom Brocke ve M. Rosemann (Ed.). *Handbook on Business Process Management 2. International Handbooks on Information Systems*. Springer Berlin, Heidelberg, s. 201-222.
- Marsh, D. (1998). *Comparing Policy Networks*. Open University Press.
- Marshall, A. (1920). *Principles of Economics, An Introductory Volume*.
- Martin, R. ve Sunley, P. (2003). "Deconstructing clusters: chaotic concept or policy panacea?". *Journal of Economic Geography*, 3(1): 5-35.
- Mathews, M. (2017). "A three dimensional model of cluster governance: Practical implications".  
<https://www.google.com.tr/url?sa=t&verct=j&veq=veesrc=s&vesource=web&ved=0ahUKEwihpq7QnbLRAhVGyRQKHGXGRA7oQFgggMAA&veurl=http%3A%2F%2Fwww.tci-network.org%2Fmedia%2Fdownload%2F3076veusg=AFQjCNGinRknv8XDZ5Tn5WGjQR3>. (erişim tarihi: 08.01.2017).
- Mayntz, R. (1993). "Modernization and the logic of interorganizational networks". *Knowledge and Policy*, 6(1): 3-16.
- McKegg, S., Probert, K., Baird, K. ve Bell, J. (1998). "Marine tourism in New Zealand: A profile". *Proceedings of the 1996 World Congress on Coastal and Marine Tourism*. Oregon State University, Corvallis, s. 154-159.
- Med Maritime. (2017). "Maritime clusters supporting research ve innovation to enhance blue economy entrepreneurship: Mapping of the successful maritime clusters in international level".

[http://www.medmaritimeprojects.eu/download/ProjectCorinthos/D.2.1.2.B\\_Mapping%20Successful%20Maritime%20Clusters.pdf](http://www.medmaritimeprojects.eu/download/ProjectCorinthos/D.2.1.2.B_Mapping%20Successful%20Maritime%20Clusters.pdf). (erişim tarihi: 25.02.2017).

- Medlik, S. (2012). *Dictionary of Travel, Tourism and Hospitality*. Routledge, London.
- Miller, M. L. (1993). "The rise of coastal and marine tourism". *Ocean & Coastal Management*, 20(3), 181-199.
- Miller, M. ve Auyong, J. (1991). "Coastal zone tourism: A potent force affecting environment and society". *Marine Policy*, 15(2): 75-99.
- Mitchell, B. (2005). *A Strategy for Managing the Natural Resources of Western Australia's Rangelands*. Rangelands NRM Co-ordinating Group 2005.
- Monteiro, P., Noronha, T. ve Neto, P. (2013). "Differentiation framework for maritime clusters: comparisons across Europe". *Sustainability*, 4076-4105.
- Morçöl, G. (2014). "Complex governance networks: An assessment of the advances and prospects". *Complexity, Governance ve Networks*, 1(1): 5-16.
- Moreno, A. ve Amelung, B. (2009). "Climate change and coastal ve marine tourism: review and analysis". *Journal of Coastal Research*, 1140-1144.
- Moscardo, G., Pearce, P., Green, D. ve O'Leary, J. (2001). "Understanding coastal and marine tourism demand from three European markets: Implications for the future of ecotourism". *Journal of Sustainable Tourism*, 9(3): 212-227.
- Musa, G. ve Dimmock, K. (2013). *Scuba Diving Tourism*. Routledge, London.
- Nulty, P., Annet, J., Balvanes, A., Joyce, J. ve Teysseada, S. (2007). "A strategy and action plan for the development of marine tourism and leisure in lough föyle and carlingford laugh areas". <http://ec.europa.eu/ourcoast/download.cfm?fileID=1471>. (erişim tarihi: 01.11.2016).
- Oerlemans, L. ve Meeus, M. (2005). "Do organizational and spatial proximity impact on firm performance?" *Regional Studies*, 39(1): 89-104.
- Oerlemans, L., Meeus, M. ve Boekema, F. (2001). "Firm clustering and innovation: Determinants and effects". *Papers in Regional Science*, 80(3): 337-356.
- Opdenakker, R. (2006). "Advantages and disadvantages of four interview techniques in qualitative research". *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research*, 7(4):1-13.
- Orams, M. (2002). *Marine Tourism: Development, Impacts and Management*. Routledge, London.
- Osborne, S. (2006). The New Public Governance. *Public Management Review*, 8(3): 377-387.

- Owen Smith, J. ve Powell, W. (2004). "Knowledge networks as channels and conduits: The effects of spillovers in the Boston biotechnology community". *Organization Science*, 15(1): 5-21.
- Öcal, T. ve Uçar, H. (2011). "Kümelenmelerde yapısal değişim ve rekabet gücü". *Sosyal Siyaset Konferansları*, 60(1): 285-321.
- Özdemir, M. (2010). "Nitel veri analizi: Sosyal bilimlerde yöntem bilim sorunsalı üzerine bir çalışma". *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1): 323-343.
- Paker, N. ve Vural, C. (2016). "Customer segmentation for marinas: Evaluating marinas as destinations". *Tourism Management*, 56, 156-171.
- Palmatier, R., Dant, R. ve Grewal, D. (2007). "A comparative longitudinal analysis of theoretical perspectives of interorganizational relationship performance". *Journal of Marketing*, 71(4): 172-194.
- Panchanathan, K. ve Boyd, R. (2003). "A tale of two defectors: the importance of standing for evolution of indirect reciprocity". *Journal of Theoretical Biology*, 224(1): 115-126.
- Papageorgiou, M. (2016). "Coastal and marine tourism: A challenging factor in marine spatial planning". *Ocean ve Coastal Management*, 129, 44-48.
- Pardali, A., Stathopoulou, C. ve Thalassinou, T. (2007). "Cluster-based analysis for sustainable marine tourism development in Greece". *47th Congress of the European Regional Science Association*. Paris.
- Patton, M. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods*. Third Edt. Sage Publications, London.
- Peters, B. ve Pierre, J. (2001). "Developments in intergovernmental relations: towards multi-level governance". *Policy ve Politics*, 29(2): 131-135.
- Philip, G. (1999). "The dilemmas of good governance: A Latin American perspective". *Government and Opposition*, 34(02): 226-242.
- Piattoni, S. (2009). "Multi-level governance: A historical and conceptual analysis". *European Integration*, 31(2): 163-180.
- Porter, M. (1999). "Clusters and competition: New agenda for Companies. In Governments and Institutions". M. Porter (Ed.). *On Competition*, Harvard Business Press, s. 213-304.
- Porter, M. (2008). *On Competition*. Harvard Business Review.
- Porter, M. E. (1998). *Clusters and the New Economics of Competition* (Vol. 76, No. 6, pp. 77-90). Boston: Harvard Business Review.
- Porter, M. ve Porter, M. (1998). "Location, clusters, and the 'New' microeconomics of competition". *Business Economics*, 7-13.

- Porter, M., Ketels, C., Miller, K. ve Bryden, R. (2004). *Competitiveness in Rural US Regions: Learning and Research Agenda*. Economic Development Administration (EDA), Washington DC.
- Potucek , M., Nekola , M., Prikryl, J. ve Benacek, V. (2004). *Strategic Governance*. Sub-project of the Research Project Visions and Strategies of the Czech Republic's Development. Charles University, Prague.
- Professional Association of Diving Instructors (PADI) (2016). "Worldwide corporate". <https://www.padi.com/>. (erişim tarihi: 01.03.2017).
- Provan, K. ve Kenis, P. (2008). "Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness". *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2): 229-252.
- Rabellotti, R. (1995). "Is there an "industrial district model"? Footwear districts in Italy and Mexico compared". *World Development*, 23(1): 29-41.
- Ratnatunga, J. ve Alam, M. (2011). "Strategic governance and management accounting: Evidence from a case study". *Abacus*, 47(3): 343-382.
- Resmi Gazete. (1982). "Turizmi Teşvik Kanunu: 17635". <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.2634.pdf>. (erişim tarihi: 17.09.2018).
- Resmi Gazete. (1983). "Yat turizmi yönetmeliği. Resmi Gazete Sayısı: 18125". <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.2634.pdf>. (erişim tarihi: 17.09.2018).
- Resmi Gazete. (2009). "Deniz Turizmi Yönetmeliği. Resmi Gazete Sayısı: 27298". <http://teftis.kulturturizm.gov.tr/TR,14610/deniz-turizmi-yonetmeligi.html>. (erişim tarihi: 12.09.2018).
- Resmi Gazete. (2011). "Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname-28102 (Mükerrer)". <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/11/201111101M1-1.htm>. (erişim tarihi: 16.11.2017).
- Rhodes, R. (1996). "The new governance: governing without government". *Political Studies*, 44(4): 652-667.
- Roelandt, T. ve Den Hertog, P. (1999). "Cluster analysis and cluster-based policy making in OECD countries: an introduction to the theme". Guinet, J. (Ed.). *Boosting Innovation: The Cluster Approach*. OECD Proceedings, s. 9-27.
- Roney, S. (2011). *Turizm: Bir Sistemin Analizi*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Rosenau, J. (1995). "Governance in the Twenty-first Century". *Global Governance*, 1(1): 13-43.

- Rosenau, J. (2000). "Change, complexity, and governance in a globalizing space". J. Pierre (Ed.). *Debating Governance: Authority, Steering, and Democracy*. Oxford University Press, s. 167-200.
- Rosenfeld, S. (1997). "Bringing business clusters into the mainstream of economic". *European Planning Studies*, 5(1): 3-23.
- Rowat, D. ve Engelhardt, U. (2007). "Seychelles: A case study of community involvement in the development of whale shark ecotourism and its socio-economic impact". *Fisheries Research*, 84(1): 109-113.
- Russ, G., Alcala, A., Maypa, A., Calumpong, H. ve White, A. (2004). "Marine reserve benefits local fisheries". *Ecological Applications*, 14(2): 597-606.
- Sailing World. (2016). [http://www.sailingworld.com/sites/sailingworld.com/files/2016\\_state\\_of\\_the\\_sailing\\_industry](http://www.sailingworld.com/sites/sailingworld.com/files/2016_state_of_the_sailing_industry). (erişim tarihi: 02.10.2017).
- Sariisik, M., Turkay, O. ve Akova, O. (2011). "How to manage yacht tourism in Turkey: A swot analysis and related strategies". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 1014-1025.
- Scharf, F. (1994). "Games real actors could play positive and negative coordination in embedded negotiations". *Journal of Theoretical Politics*, 6(1): 27-53.
- Schmitz, H. ve Nadvi, K. (1999). "Clustering and industrialization: introduction". *World Development*, 27(9): 1503-1514.
- Schneider, H. (1999). *Participatory Governance: The Missing Link for Poverty Reduction*. Policy Brief No 17. OECD.
- Sert, G. ve Seferoğlu, S. (2012). "Öğretmenlerin teknoloji kullanma durumlarını inceleyen araştırmalara bir bakış: Bir içerik analizi çalışması". *Computers ve Education*, 14(46): 1-8.
- Sevinç, F. ve Güzel, T. (2016). "Yat turizmi". F. Çakmak ve F. İstanbullu Dinçer (Ed.). *Deniz Turizmi*. Detay Yayıncılık, Ankara, (s. 89-155).
- Sevinç, F. ve Güzel, T. (2017). "Sustainable yacht tourism practices". *Management ve Marketing*, 10(1): 61-76.
- Sherer, S. (2004). "IS project selection: the role of strategic vision and IT governance". *Proceedings of the 37th Annual Hawaii International*. IEEE.
- Shin, D. ve Hassink, R. (2011). "Cluster life cycles: the case of the shipbuilding industry cluster in South Korea". *Regional Studies*, 45(10): 1387-1402.



- Shinohara, M. (2010). "Maritime cluster of Japan: implications for the cluster formation policies". *Maritime Policy ve Management*, 37(4): 377-399.
- Shleifer, A. ve Vishny, R. (1997). "A survey of corporate governance". *The Journal of Finance*, 52(2): 737-783.
- Simmie , J. (2004). "Innovation clusters and competitive cities in the UK and Europe". M. Boddyve ve M. Parkinson (Ed.). *City Matters: Competitiveness, Cohesion and Urban Governance*. s. 171-196.
- Singh, L. (2008). *Management of Travel Agency*. ISHA Books, New Delhi.
- Sobacı, M. (2007). "Yönetişim kavramı ve Türkiye’de uygulanabilirliği üzerine değerlendirmeler". *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(1): 219-236.
- Sohal, A. ve Fitzpatrick, P. (2002). "IT governance and management in large Australian organizations". *International Journal of Production Economics*, 75(1): 97-112.
- Sorensen, E. ve Torfing, J. (2007). "Introduction: governance network research: towards a second generation". E. Sorensen ve J. Torfing (Ed.). *Theories of Democratic Network Governance*. Palgrave Macmillan, New York, s. 1-25.
- Sölvell, Ö., Ketels, C. ve Lindqvist, G. (2008). "Industrial specialization and regional clusters in the ten new EU member states". *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 18(1/2): 104-130.
- Speedie, C. (2003). "Marine ecotourism potential in waters of South Devon and Cornwall". B. Garrod ve J. Wilson (Ed.). *Marine Ecotourism: Issues and Experiences*. Channel View Publications, Clevedon.
- Statista. (2016a). <http://www.statista.com/statistics/270605/cruise-passengers-worldwide/>. (erişim tarihi: 02.05.2016).
- Statista. (2016b). <https://www.statista.com/statistics/204572/revenue-of-the-cruise-lineindustry-worldwide-since-2008/>. (erişim tarihi: 24.11.2016).
- Statista. (2018). <https://www.statista.com/statistics/204572/revenue-of-the-cruise-line-industryworldwide-since-2008/>. (erişim tarihi: 07.02.2018).
- Stoker, G. (1998). "Governance as theory: five propositions". *International Social Science Journal*, 50(155): 17-28.
- Swann, G., Prevezer, M. ve Stout, D. (1998). *The Dynamics of Industrial Clustering: International Comparisons in Computing and Biotechnology*. Oxford University Press.
- Swann, P. ve Prevezer, M. (1996). "A comparison of the dynamics of industrial clustering in computing and biotechnology". *Research Policy*, 25(7): 1139-1157.

- T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı. (2018). "Kalkınma Planları". <http://www.sbb.gov.tr/Pages/KalkinmaPlanlari.aspx>. (erişim tarihi: 01.09.2018).
- T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı. (2017a). <http://www.csgeb.gov.tr/home/contents/bakanlik/bakanlikbirimleri/>. (erişim tarihi: 28.02.2017). a
- T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı. (2017b). <https://kms.kaysis.gov.tr/Home/Goster/28602?AspxAutoDetectCookieSupport=1>. (erişim tarihi: 29.11.2017).
- T.C. Çevre ve Şehircilik Bakanlığı (CSB). (2017). "Çevre ve Şehircilik Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname". <http://www.csb.gov.tr/db/cygm/editorosyaya/KHK-644.pdf>. (erişim tarihi: 28.02.2017).
- T.C. Ekonomi Bakanlığı. (2014). "Gemi inşa sektörü". <http://www.ttso.org.tr/dosyalar/gemi-insa-sektoru-raporu.pdf>. (erişim tarihi: 28.02.2017).
- T.C. Ekonomi Bakanlığı. (2018). "Yerel Paydaşlar için Kümelenme Kılavuzu". [http://www.smenetworking.gov.tr/userfiles/pdf/belgeler/ekonomiBakanligi/1\\_yerel\\_paydaslar.pdf](http://www.smenetworking.gov.tr/userfiles/pdf/belgeler/ekonomiBakanligi/1_yerel_paydaslar.pdf). (erişim tarihi: 04.09.2018).
- T.C. Gümrük ve Ticaret Bakanlığı (GTB). (2017). "Gümrük ve Ticaret Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname". <https://kms.kaysis.gov.tr/Home/Goster/29516>. (erişim tarihi: 28.02. 2017).
- T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı. (2018). "Kuruluş Amacı ve Görevleri". <https://www.kultur.gov.tr/TR,96130/kurulus-amaci-ve-gorevleri.html>. (erişim tarihi: 28.02.2017).
- T.C. Maliye Bakanlığı. (2017). "Maliye Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname". <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/4.5.178.pdf>. (erişim tarihi: 28.02.2017).
- T.C. Muğla Valiliği. (2016). "Muğla İlinin Turizm Sektörünün Kümelenme Analizi ve Makro Düzey Stratejik Planı". <http://www.muglakulturturizm.gov.tr/Eklenti/9779,muglakumpdf.pdf?0>. (erişim tarihi: 24.06.2017).
- T.C. Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı. (UDHB) (2017a). [https://atlantis.udhb.gov.tr/istatistik/istatistik\\_kruvaziyer.aspx](https://atlantis.udhb.gov.tr/istatistik/istatistik_kruvaziyer.aspx). (erişim tarihi: 04.10.2017).
- T.C. Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı. (UDHB) (2017b). <http://www.ubak.gov.tr/>. (erişim tarihi: 27.02.2017).

- T.C. Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı. (UDHB) (2013). "Ülkemizde Yat limanı (marina) işletmeciliği". [http://www.ubak.gov.tr/BLSM\\_WIYS/DTGM/tr/Belgelik/guncel\\_haber\\_arsiv/201312\\_12\\_151112\\_64032\\_1\\_64480.pdf](http://www.ubak.gov.tr/BLSM_WIYS/DTGM/tr/Belgelik/guncel_haber_arsiv/201312_12_151112_64032_1_64480.pdf). (erişim tarihi: 05.10.2017).
- Takahashi, N. (2000). "The emergence of generalized exchange". *American Journal of Sociology*, 1105-1134.
- The Sailing Company. (2014). "The sailing market 2014, state of the industry". [http://www.cruisingworld.com/sites/cruisingworld.com/files/the\\_sailing\\_market\\_2014\\_with\\_2013\\_data1.pdf](http://www.cruisingworld.com/sites/cruisingworld.com/files/the_sailing_market_2014_with_2013_data1.pdf). (erişim tarihi: 25.11.2016).
- Thomson, S. B. (2011). "Qualitative research: Validity". *Journal of Administration & Governance*, 6(1): 77-82.
- Ting Helena Chiu, Y. (2008). "How network competence and network location influence innovation performance". *Journal of Business ve Industrial Marketing*, 24(1): 46-55.
- Toksöz, F. (2008). *İyi Yönetişim El Kitabı*. TESEV.
- Tordoff, W. (1993). *Governance and Politics in Africa*. Macmillan Press Ltd, London.
- Torfing, J. (2005). "Governance network theory: towards a second generation". *European Political Science*, 4(3): 305-315.
- Torun, İ. (2003). "Endüstri toplumunun oluşmasında etkili olan iktisadi ve sina-i faktörler". *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(1): 181-196.
- Turizm Gazetesi. (2013). "Gelişmeye açık alan: dalış turizmi". <http://www.turizm gazetesesi.com/news.aspx?id=70739>. (erişim tarihi: 25.11.2016).
- Tüm Denizciler Derneği (TUMDER). (2017). <http://tumder.org.tr/>. (erişim tarihi: 01.03.2017).
- Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK). (2018). [http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt\\_id=1072](http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1072). (erişim tarihi: 08.02.2018).
- Türkiye Liman İşletmecileri Derneği (TÜRKLİM). (2017). <http://www.turklim.org/hakkimizda>. (erişim tarihi: 01.03.2017).
- Türkiye Otelciler Federasyonu (TÜROFED). (2017). <http://www.turofed.org.tr/hakkimizda.html>. (erişim tarihi: 01.03.2017).
- Türkiye Seyahat Acenteleri Birliği (TÜRSAB). (2017). [http://www.tursab.org.tr/tr/tursab/tursab-hakkinda\\_3.html](http://www.tursab.org.tr/tr/tursab/tursab-hakkinda_3.html). (erişim tarihi: 01.03.2017).
- Türkiye Turizm Yatırımcıları Derneği (TYD). (2017). <http://www.ttyd.org.tr/sayfa/KURUMSAL-58/39>. (erişim tarihi: 01.03.2017).

- Türnükli, A. (2000). "Eğitimbilim araştırmalarında etkin olarak kullanılabilir nitel bir araştırma tekniği: Görüşme". *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 6(4): 543-559.
- Ulaştırma Bakanları Avrupa Konferansı (UBAK). (2013). "Kruvaziyer turizmi rekor seviyede büyümüşür".  
[http://www.ubak.gov.tr/BLSM\\_WIYS/DTGM/tr/Belgelik/guncel\\_haber\\_arsiv/20130709\\_094600\\_64032\\_1\\_64480.pdf](http://www.ubak.gov.tr/BLSM_WIYS/DTGM/tr/Belgelik/guncel_haber_arsiv/20130709_094600_64032_1_64480.pdf). (erişim tarihi: 03.05.2016).
- Ülgen, H. ve Mirze, S. (2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Van den Berg, L., Braun, E. ve Van Winden, W. (2001). "Growth clusters in European cities: an integral approach". *Urban Studies*, 38(1): 185-205.
- Van Klink, A. ve De Langen, P. (2001). "Cycles in industrial clusters: the case of the shipbuilding industry in the Northern Netherlands". *Tijdschrift Voor Economische En Sociale Geografie*, 92(4): 449-463.
- Viederyte, R. (2013). "Maritime cluster organizations: enhancing role of maritime industry development". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 81, 624-631.
- Viitanen, M., Karvonen, T., Vaiste, J. ve Hernesniemi, H. (2003). *The Finnish Maritime Cluster*. Tekes, Helsinki.
- Ward D. 1999. Complete Guide to Cruising and Cruise Ships 2000. Berlitz Publishing Company Inc.
- Weiss, T. (2000). "Governance, good governance and global governance: conceptual and actual challenges". *Third World Quarterly*, 21(5): 795-814.
- Wijnolst, N., Janssen, J. I., ve Sødal, S. (2003). "European maritime clusters. Foundation Dutch Maritime Network". *Cutch Maritime Network Series, Publication*, (25).
- Wong, P.P. (1991). *Coastal Tourism in South East Asia*. ICLARIM Education Series 13, International Center for Living Aquatic Resources Management, Manila, Philippines.
- Woods, N. (2000). "The challenge of good governance for the IMF and the World Bank themselves". *World Development*, 28(5): 823-841.
- World Bank. (1992). "Governance and development".  
<http://documents.worldbank.org/curated/en/604951468739447676/pdf/multi-page.pdf>.  
 (erişim tarihi: 10.11.2016).
- World Bank. (1995). World Bank Participation Sourcebook Environment Department Papers Participation Series. World Bank, Washington D.C..

- <http://documents.worldbank.org/curated/en/650481468781551648/pdf/multi-page.pdf>.  
(erişim tarihi: 12.11.2016).
- Yaman, E. (2016). *Yönetişim Kavramı Ekseninde Türk Deniz Ticareti Sektörü: Deniz Ticareti Konseyi Örneği*. İMEAK Deniz Ticaret Odası, İstanbul.
- Yatchbooker. (2013). "Bareboat yacht charter". <http://www.yachtsys.com/images/yacht-charterinfographic.aspx>. (erişim tarihi: 24.11.2016).
- Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü. (2016a). "Yat istatistikleri-2015". <http://www.ktbyatirimisletmeler.gov.tr/TR,9863/yat-istatistikleri.html>. (erişim tarihi: 02.11.2016).
- Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü. (2016b). "Su altı dalış turizmi". <http://www.ktbyatirimisletmeler.gov.tr/TR,11517/su-alti-dalis.html>. (erişim tarihi: 25.11.2016).
- Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü. (2017). <http://www.ktbyatirimisletmeler.gov.tr/Eklenti/50307,denizturizmiistatistikleripdf.pdf?0>. (erişim tarihi: 04.10.2017).
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. 9. Baskı. Seçkin Yayınları, Ankara.
- Yıldırım, K. (2010). "Nitel araştırmalarda niteliği artırma". *İlköğretim Online*, 9(1): 79-92.
- Yunis, E. (2001). *Sustainable Development and Management of Tourism in Coastal Areas*. World Tourism Organization, Madrid.
- Yüksek, G. (2012). "Turizm ve ulaştırma". M. Cavcar (Ed.). *Turizm Ulaştırması*. Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir, s. 2-25.
- Yüksel, M. (2000). "Yönetişim kavramı üzerine". *Ankara Barosu Dergisi*, 58(3): 145-159.
- Yüksel, Y., Çelikoğlu, Y., Çevik, E. ve Gürer, S. (1998). "Türkiye’de yatçılık ve yat limanları". *2. Ulusal Kıyı Mühendisleri Sempozyumu*.
- Yüzbaşıoğlu, N. ve Doğan, O. (2016). "Medikal turizm işletmelerinde misyon ifadeleri: sağlık kuruluşlarına yönelik bir araştırma". *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 8(2): 27-37.
- Zabcı, F. (2008). "Dünya bankasının küresel pazar için yeni stratejisi: yönetim". *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 57(3): 151-179.
- Zagkas, V. ve Lyrdris, D. (2013). "An analysis of seaport cluster models for the development and competitiveness of maritime sectors: The Case of Piraeus". <https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/3977018/piraeus-maritime-cluster.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3AveExpires=15383871>

[29veSignature=WDYdAnEHg4OHSqwDR4N6a3trF%2BQ%3Dveresponse-content-disposition=inline%3B%20filename%3DAN\\_ANALYSIS\\_OF\\_SEAPO](#). (erişim tarihi: 28.02.2017).

Zell, L. (2003). *A Guide to the Kimberley Coast Wilderness – North Western Australia*. KTA, Broome.



## EK 1-GÖRÜŞME FORMU



Bu mülakat “*Yerel Kalkınma Bağlamında Deniz Turizminde Kümelene ve Stratejik Yönetişim İlişkisi: Muğla İli Örneği*” başlıklı hazırlanmakta olan doktora tezi kapsamında gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda aşağıda yer alan sorulara yönelik görüşlerinizi ve deneyimlerinizi paylaşmanızı rica ediyoruz. Sizinle yapılan mülakattan elde edilecek olan veriler ve firma isimleri sadece bilimsel amaçlarla kullanılacak olup, hiçbir şekilde üçüncü şahıslarla paylaşılmayacaktır. Çalışmaya sağlayacağınız katkılar için şimdiden teşekkür ederiz.

1. Size göre sektörde faaliyet gösteren aktörler arasında vizyon birliği bulunmakta mıdır?
2. Sektörü ilgilendiren konularda kamu kurumları tarafından sizin görüşlerinize başvuruluyor mu? Karar alma süreçlerine aktif bir şekilde katılıyor musunuz?
3. Sektörde yer alan tüm aktörler (kamu, özel sektör, STK vb.) arasında koordinasyon bulunmakta mıdır?
  - a. Tüm aktörlerin katılımıyla gerçekleştirilen düzenli toplantılar yapılıyor mu?
  - b. Aktörler arasındaki koordinasyonun tesis edilmesi/geliştirilmesi için neler yapılmalıdır?
4. Kamu kurumları tarafından sektörü ilgilendiren konularda alınan kararlar ve bu kararların neden olduğu/olacağı sonuçlar aktörlerle açık bir şekilde paylaşılmakta mıdır?
5. Sektörün verimlilik düzeyi ne durumdadır?
  - a. Sektörün verimliliğini artırmak adına neler yapılmalıdır?
6. Sektörün gelişimi konusunda kamu tarafından yeterli destek sağlanmakta mıdır?
  - a. Size göre sektörün gelişimini engelleyen faktörler nelerdir?

**Araştırmacı;**

Ar. Gör. Oğuz DOĞAN  
Antalya Bilim Üniversitesi Turizm Fakültesi  
Döşemealtı/Antalya  
oguz.dogan@antalya.edu.tr

**Danışman;**

Prof. Dr. Nedim YÜZBAŞIOĞLU  
Akdeniz Üniversitesi Turizm Fakültesi  
07058 Kampüs ANTALYA  
nedimy@akdeniz.edu.tr



**T.C.**  
**AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANA BİLİM DALI**



**EK 2-KATILIMCI BİLGİLENDİRME FORMU**

Bu form “Deniz turizmi kümesi içerisindeki stratejik yönetim uygulanma seviyesini yerel kalkınma bağlamında incelemek” amacıyla yürütülmekte olan doktora tez çalışmasına katılmayı kabul ettiğimi göstermektedir. Bunun yanı sıra araştırma kapsamında vereceğim bilgilerden elde edilen bulguların bilimsel ortamlarda tartışılmasına ve yayımlanmasına izin verdiğimi; aşağıda belirtilen hususları anladığımı ve kabul ettiğimi kabul ederim.

- Araştırmaya katılım gönüllülük esasına dayanmaktadır. Katılımcılar istememeleri durumunda soruların sorulara yanıt vermeyebilir; gerekçe göstermeksizin araştırmadan çekilebilir. Böyle durumlarda, katılımcıdan elde edilen veriler hiçbir şekilde kullanılmayacak olup imha edilecektir.
- Araştırma gizlilik esasına göre yürütülecektir. Bu bağlamda verilerin toplanması, analiz edilmesi ve elde edilen bulguların yayımlanması aşamalarında katılımcılara ilişkin bilgiler gizli tutulacaktır.
- Araştırma kapsamında elde edilen bulgular yalnızca bilimsel amaçlar için kullanılacak olup üçüncü kişi veya gruplarla paylaşılmayacaktır.
- Yapılacak olan görüşmelerin ortalama 15-30 dakika arasında sürmesi planlanmaktadır.
- Yapılacak olan görüşmeler katılımcılardan izin alınarak ses kayıt cihazıyla kayıt altına alınacaktır. Ayrıca, araştırmacı gerekli hallerde notlar alacaktır.
- İstenilmesi halinde araştırmanın tamamlanmasından sonra araştırmanın genel bir özeti katılımcılara gönderilecektir.

**Araştırmacı;**

Ar. Gör. Oğuz DOĞAN  
Antalya Bilim Üniversitesi Turizm  
Fakültesi  
Döşemealtı/Antalya  
oguz.dogan@antalya.edu.tr

**Danışman;**

Prof. Dr. Nedim YÜZBAŞIOĞLU  
Akdeniz Üniversitesi Turizm Fakültesi  
07058 Kampüs ANTALYA  
nedimy@akdeniz.edu.tr

**Katılımcı;**

Adı Soyadı:  
E-posta:



## Ö Z G E Ç M İ Ş

<b>Adı ve SOYADI</b>	Oğuz DOĞAN
<b>Doğum Yeri - Tarihi</b>	Dinar/1989
<b>EĞİTİM DURUMU</b>	
<b>Mezun Olduğu Lise</b>	Dinar Anadolu Lisesi
<b>Lisans Diploması</b>	Akdeniz Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu-Konaklama İşletmeciliği Bölümü
<b>Yüksek Lisans Diploması</b>	Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü-Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı-2014
<b>Yüksek Lisans Tez Konusu</b>	Antalya Medikal Turizm Kümesi'nin Tanımlanması ve Ağ Yapılarının İncelenmesi
<b>Doktora Diploması</b>	Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü-Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı-2019
<b>Doktora Tez Konusu</b>	Yerel Kalkınma Bağlamında Deniz Turizmde Kümelenme Ve Stratejik Yönetişim İlişkisi: Muğla İli Örneği
<b>Yabancı Dil</b>	İngilizce
<b>BİLİMSEL FAALİYETLER</b>	
<b><u>Uluslararası hakemli dergilerde yayımlanan makaleler</u></b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yağmur, Y. &amp; Doğan, O. (2017). "Foreign Tourists' Risk Perceptions About Turkey: An Application in Antalya Region". <i>TURIZAM</i>, 21(2):90-101.</li> <li>• Yüzbaşıoğlu, N. &amp; Doğan O. (2018). "Relationship between Paternalistic Leadership and Organizational Commitment in Hospitality Industry: Case of Antalya, Turkey". <i>Academic Journal of Interdisciplinary Studies</i>, 7(1): 163-173.</li> </ul>	
<b><u>Ulusal hakemli dergilerde yayımlanan makaleler</u></b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• İplik, N.F., Topsakal, Y. &amp; Doğan, O. (2014). "Strategic Innovation: An Empirical Study on Hotel Firms Operating in Antalya Region". <i>Advances in Hospitality and Tourism Research (AHTR)</i>, 2(1):16-29.</li> <li>• Yağmur, Y., Doğan, O. &amp; Kolukısa, C. (2015). "Konaklama İşletmelerinde Hizmet Kalitesi Beklenti ve Algılarının Ölçülmesi: Fransız Turistlere Yönelik Bir Çalışma". <i>Journal of Recreation and Tourism Research</i>, 2(4):1-10.</li> <li>• Yüzbaşıoğlu, N., Doğan, O. &amp; Çevik, B. (2016). "Uluslararası Konaklama İşletmelerinde Misyon İfadelerini Oluşturan Bileşenlerin İçerik Analizi Yöntemiyle Belirlenmesi". <i>Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi</i>, 9(3):199-214.</li> <li>• Çevik, B., Gultekin, S. &amp; Dogan, O. (2016). "Five Stars Hotels on Facebook: A Case Study in Antalya Region". <i>Journal of Yasar University</i>, 11(43):172-184.</li> <li>• Yüzbaşıoğlu, N. &amp; Doğan, O. (2016). "Medikal Turizm İşletmelerinde Misyon İfadeleri: Sağlık Kuruluşlarına Yönelik Bir Araştırma". <i>Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi</i>, 8(2):27-37.</li> <li>• Yüzbaşıoğlu, N., Topsakal, Y. &amp; Doğan, O. (2016). "Operasyonel Yaklaşım İle Misyon Analizi: Türkiye'de Faaliyet Gösteren Dört Uluslararası Zincir Otel Örneği". <i>Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi</i>, 7(18):30-45.</li> <li>• Tarcan İçigen, E., Çevik, B. &amp; Doğan, O. (2016). "Türkiye'de Faaliyet Gösteren Uluslararası Konaklama İşletmelerinin Sosyal Sorumluluk Uygulamalarının İncelenmesi". <i>Mediterranean Journal of Humanities</i>, VI/2: 299-310.</li> </ul>	

- **Doğan, O.** & Yağmur, Y. (2017). “Turizm Ve Terör Konusu Kapsamında Yapılan Çalışmaların Sistematik Derleme Yöntemiyle İncelenmesi”. *Journal of Recreation and Tourism Research*, 4 (1):27-35.
- **Doğan, O.** & Yağmur, Y. (2017). “Yabancı Turistlerin Sürdürülebilir Destinasyon Algıları: Kemer Destinasyonuna Yönelik Bir Araştırma”. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 13(2): 487-506.
- Yorulmazer, G. & **Doğan, O.** (2017). “Turizm İşletmelerindeki Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamalarının Satın Alma Niyeti Üzerindeki Etkileri: Turistlere Yönelik Bir Araştırma”. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 8(21):49-75.

#### **Uluslararası bilimsel toplantılarda sunulan ve bildiri kitabında basılan bildiriler**

- **Doğan, O.** & Carbone, F. (2016). “Global Cruise Tourism Industry and Turkey: A Literature Review”. *I. International Marine Tourism and Marine Industry Conference*, 13-15 May, Fethiye/Muğla.
- **Doğan O.**, Karasakal S., Dursun A. & Ünal C. (2017). “Effects of Website Quality Dimensions on Repurchase Intention in Airline Industry”, *2nd International Conference Tourism Dynamics and Trends*, 26 -29 June, Sevilla, Spain,
- Başer, G. & **Doğan, O.** (2018). “Future Trends for Smart Tourism: Case of Antalya”. *1st International New Generations and New Trends In Tourism Congress*. 01-03 November, Sakarya. (Özet Basım)

#### **Ulusal bilimsel toplantılarda sunulan ve bildiri kitabında basılan bildiriler**

- **Doğan, O.**, Gültekin, S., Yağmur, Y. & Dinçel, A. (2015). “Lisans Düzeyinde Turizm Eğitimi Alan Öğrencilerin Yabancı Dil Eğitimine Yönelik Memnuniyet Düzeylerinin İncelenmesi: Akdeniz Üniversitesi Turizm Fakültesi Örneği”. *16. Ulusal Turizm Kongresi*, 12-15 Kasım, Çanakkale.
- Arsezen-Otamış, P. & **Doğan, O.** (2016). “Medikal Turizm Kapsamında Yapılan Google Trends Yardımıyla İncelenmesi”. *17. Ulusal Turizm Kongresi*, 20-23 Ekim, Bodrum/Muğla.
- Karasakal, S. & **Doğan, O.** (2017). “Otel İşletmelerinin E-Posta Kullanım Düzeylerinin Belirlenmesi: Türkçe ve İngilizce Kıyaslaması”. *III. Turizm Şurası*, 1-3 Kasım, Ankara.
- Yüzbaşıoğlu, N., **Doğan, O.** & Kocabıyık, M.S. (2018). “Medikal Turizm Kapsamında Hizmet Veren Sağlık Kuruluşlarının Sosyal Medya Kullanım Düzeyleri: Facebook Üzerine Bir Araştırma”. *19. Ulusal Turizm Kongresi*, 17-21 Ekim, Afyonkarahisar.

#### **İŞ DENEYİMİ**

<b>Stajlar</b>	Grand Kadem Otel-Haziran-Eylül 2010 (Resepsiyonist-stajyer) Hotel Villa Salve-Haziran- Ağustos 2009 (F&B-stajyer) Alexa Hotel-Haziran-Ağustos 2008 (Housekeeping-Stajyer)
<b>Projeler</b>	Yüzbaşıoğlu, N., Arsezen-Otamış, P. & <b>Doğan, O.</b> Antalya Medikal Turizm Kümesi'nin Entelektüel Sermaye, Yenilikçilik ve İlişki Ağ Yapılarının Analizi. Bilimsel Araştırma Projesi (BAP), Proje Numarası: 2014.01.0131.001, Mart 2014-Mart 2015.
<b>Çalıştığı Kurumlar</b>	Grand Kadem Otel-Mayıs-Ekim 2011 (Resepsiyonist)
<b>E-Posta</b>	oguzdogann@gmail.com