

AZERBAYCAN CUMHURİYETİ EĞİTİM BAKANLIĞI
AZERBAYCAN DEVLET İKTİSAT ÜNİVERSİTESİ
ULUSLARARASI YÜKSEK LİSANS VE DOKTORA MERKEZİ

Elyazması hukukunda

Nusal Semra Alaşraf kızının

**Turizm destinasyonlarında sürdürülebilir turizmin sürdürülebilir
rekabet açısından değerlendirilmesi: Almanya örneği**

konusunda

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İhtisasın şifresi ve adı

060803 “Turizm ve Otelcilik”

İhtisaslaşma

“Turizm işi”

Tez Danışmanı:

Yüksek Lisans Programının Rehberi:

Öğr. Gör. Gülnar Mirzayeva

Doç. Kadir Bayramlı

Kafedra müdiri evezi:

Öğr. Gör. Yusif Aliyev Nadim

BAKÜ – 2018

AZERBAJCAN CUMHURİYETİ EĞİTİM BAKANLIĞI
AZERBAJCAN DEVLET İKTİSAT ÜNİVERSİTESİ
ULUSLARARASI YÜKSEK LİSANS VE DOKTORA MERKEZİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TURİZM DESTİNASYONLARINDA SÜRDÜRÜLEBİLİR
TURİZMİN SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET AÇISINDAN
DEĞERLENDİRİLMESİ: ALMANYA ÖRNEĞİ

Hazırlayan

SEMRA NUSAL

Danışman

Öğr.Gör. GÜLNAR MİRZAYEVA

BAKÜ – 2018

ÖZET

Bilinçli, çevre dostu ve aynı zamanda toplumsal olarak eşit ve adil eylem alanları, son zamanlarda tüm sektörlerde olduğu gibi, turizm sektöründe de tüketici kararlarında önemli bir temel olarak kendini giderek daha da sağlama almıştır. Bu durum, doğal olarak, araştırma örneği olan Almanya turizmini de etkilemiştir. Ülkede tekçe 2015 yılında “yeşil” ürünlere yaklaşık 50 milyar avro harcanmış ve neredeyse her beşinci Alman, alışveriş yaparken ürünlerin sürdürülebilir özelliklerine çok dikkat ediyor olması algılanma ve uygulanmasına göre Almanya’da sürdürülebilirliği en azından Avrupa ülkeleri arasında birinci yapar. Alman turistlerin %81’i tatillerini sürdürülebilir hale getirmek istiyor ve turistlerin yaklaşık yarısı ekolojik açıdan sürdürülebilir tatil talep ediyorlar. Bu talebi karşılamaktan- turizmde daha fazla sürdürülebilirlik için stratejiler ve somut teklifler geliştirmektense en çok turizm destinasyonları sorumludur, ki bu da tüm aktörlerin uyumlu etkileşimini gerektiren karmaşık ve uzun vadeli bir çaba gerektirir. Sürdürülebilir turizm destinasyonları çoğaldıkça, sektördeki rekabet gücünü korumak için sürdürülebilir rekabete odaklanmak gerekir, ki bu da, genel olarak üç boyut tarafından desteklenmelidir: doğanın taşıma kapasitesine odaklanan ekolojik sürdürülebilirlik, bireysel destinasyon ve işletmelerin, böylece de geniş kapsamda ekonomik durumlardan sorumlu olan ekonomik sürdürülebilirlik ve şimdiki ve gelecek nesillerle ilgili temel ihtiyaçların ve dağıtımda adaletin sağlanmasına yönelik sosyal sürdürülebilirlik. Bu üç boyutun her biri tek bir alt sistem olmasına rağmen, birbirleriyle etkileştikleri için birbirlerine bağımlıdırlar. Diğer bir deyişle, üç boyutun tamamı, tüm sistem için

sürdürülebilir turizmin “çatısını” güvence altına alan eşit görev yükü taşıyan sütunlardır. Bunlardan biri ihmal edilir veya tamamen unutulursa, tüm denge kaybolur. Yapılan araştırmanın amacı turizm destinasyonlarında yöneticiler veya diğer turizm paydaşları tarafından ele alınabilir öneriler sunmak ve sürdürülebilir turizmin gelişimini kolaylaştıra bilecek belirli yolları teşvik etmektir. Böyle bir üç boyutlu model turizm destinasyonlarında tüm sorunların yönetilmesine hizmet emekçin düzenlenmiş olsa bile, yapılan araştırma boyunca, üç boyutlu modelin bile hiç de tüm yönleri içermediği ve bu nedenle turizm destinasyonlarının bütünsel, pratik değişim süreci veya sürdürülebilir olması ve rekabet avantajı sağlaya bilmesi için yeterli olmadığı anlaşılacaktır.

Bu çalışma, Alman turizm destinasyonları üzerinde aparılmış olsa da genel olarak da henüz üst düzeye ulaşmamış turizm destinasyonlarının kendilerini böyle bir gelişmiş modelle kıyaslaması ve ortaya çıkan hataları göz önüne alarak başından beri mümkün olduğu kadar düzgün yönetim uygulaması bakımından da faydalıdır.

Anahtar kelimeler: sürdürülebilir turizm, turizm destinasyonu, rekabet avantajı, rekabet gücü, sürdürülebilir rekabet, Almanya’da sürdürülebilir turizm, Alman turizm destinasyonları.

ABSTRACT

Conscious, environmentally friendly and at the same time socially equitable and equitable action areas have gradually gained further self-reliance as an important basis in German consumer decisions. In the country alone, about 50 billion euros were spent on "green" products in 2015, and almost every fifth German is paying attention to the sustainable characteristics of their products when shopping, so perception and implementation makes Germany the first among the European countries. This situation, naturally, has also affected the tourism industry of the country. 81% of German tourists want to make their holidays sustainable, and about half of the tourists ask ecologically sustainable holidays. In response to this demand, most tourism destinations are responsible for developing strategies and tangible proposals for greater sustainability in tourism, which requires a complex and long-term effort that requires the harmonious interaction of all actors. As sustainable tourism destinations become more geared, it is necessary to focus on sustained competitiveness in order to protect the sector's competitive power, which should be supported by three dimensions in general: ecological sustainability focusing on the carrying capacity of nature, individual destinations and businesses, and thus economic sustainability, and social sustainability to provide basic needs for future generations and justice in distribution. Although each of these three dimensions is a single sub-system, they are interdependent because they interact with each other. In other words, all three dimensions are pillars of equal task burden guaranteeing the "roof" of sustainable tourism for the entire system. If one of them is neglected or completely forgotten, all balance

is lost. While such a model has been designed to serve to manage all problems, it is understood that even during the research, the three-dimensional model does not include all aspects at all, and therefore tourism destinations are not sufficient to be holistic, practical change process or sustainable and competitive advantage.

The thesis work provides recommendations that can be handled by managers or other tourism stakeholders in tourism destinations and encourages specific ways to facilitate the development of sustainable tourism. Although this study has been devoted to German tourism destinations, it has generally been beneficial from the very beginning to consider as much as possible the proper management practice, since tourism destinations that have not yet reached the top have compared themselves with such an advanced model.

Key words: sustainable tourism, tourism destination, competitive advantage, competitive power, sustainable competition, sustainable tourism in Germany, German tourism destinations.

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER	v
KISALTMALAR.....	x
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM YÖNETİM BOYUTU

1.1. SÜRDÜRÜLEBİLİR TURİZM.....	5
1.2. TURİZM DESTİNASYONLARI.....	7
1.2.1. Destinasyonlarda Sürdürülebilirlik İçin Eylemler.....	8
1.3. SÜRDÜRÜLEBİLİR TURİZM STANDARTLARI VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK SİSTEMLERİNİN İNCELENMESİ.....	10
1.4. DESTİNASYONDA STRATEJİ VE PLANLAMA.....	11
1.4.1. Turizm Politikası.....	11
1.4.2. Turistlerin Uygun Bölgelere Yönlendirilmesi.....	12
1.4.3. Turizm Stratejileri.....	13
1.5. DESTİNASYON YÖNETİM YAPISI.....	14
1.5.1. Paydaşlar ve İlgili Taraflar.....	15
1.5.2. Destinasyonda Sürdürülebilirliğin Değerlendirilmesi.....	16
1.5.3. Taşıma Kapasitesi ve Kaynak Yönetimi.....	18

1.6. SÜRDÜRÜLEBİLİR TURİZM TEKLİFİ.....	19
1.6.1. Turistik Teklif Tasarımı Motivasyonu.....	19
1.6.2. Kalite Farkındalığını Geliştirime.....	20
1.6.3. Destinasyonda Müşteri Memnuniyeti.....	21
1.6.4. Destinasyonun Sürdürülebilir Hizmet Yapısı.....	22
1.6.5. Turistik Teklifin Sürdürülebilir Şekilde Sunumu.....	24

İKİNCİ BÖLÜM

EKONOMİ BOYUTU

2.1. EKONOMİK GÜVENLİK.....	26
2.1.1. Mevsim Değişkenliği Sorunları.....	26
2.1.2. Ekonomik İstikrar Belirtileri.....	27
2.1.3. Turizm Aktörlerinin Kalifikasyonu.....	29
2.2. TURİSTİK TEKLİFİN PAZARLANMASI.....	30
2.3. DESTİNASYONDA ERİŞEBİLİRLİK.....	32
2.4. BÖLGESEL EKONOMİK DOLAŞIM.....	33
2.4.1. Sertifikalı Ürün ve Hizmetlerin Kullanımı.....	34
2.4.2. İstihdam ve Kalite Güvenliği.....	36
2.4.3. Destinasyonlarda Sürdürülebilir Rekabet.....	37

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

EKOLOJİ VE SOSYAL BOYUT

3.1. TURİZMİN DOĞA VE ÇEVREYE ETKİSİ.....	45
---	----

3.1.1. Doğa ve Çevre Koruma Etkinlikleri ile İş birliği.....	47
3.1.2. Biyolojik Çeşitliliğin Sağlanması ve Korunması.....	49
3.1.3. Doğaya Yakın ve Dış Tesisler.....	52
3.2. İKLİM DEĞİŞİKLİĞİNİN EYLEM ALANLARI.....	54
3.3. DESTİNASYONDA ÇEVREYE DUYARLI MOBİLETE KAVRAMLARI.....	55
3.3.1. Çevreye Duyarlı Gidiş- Geliş.....	56
3.4. DESTİNASYONDA İKLİM VE ÇEVRE.....	56
3.4.1. Su Tüketimi ve Atıklar.....	58
3.4.2. Çevre ve İklim Koruma Önlemleri.....	59
3.5. KÜLTÜREL DENGENİN ÖNEMİ.....	60
3.5.1. Destinasyonda Kültürel Kaynakların Korunması.....	61
3.5.2. Kültürel Özellik.....	62
3.6. TOPLUMA YARARLILIK VE YAŞAM KALİTESİ.....	64
3.6.1. Tehlikeler ve Muhtemel Doğal Afetler.....	64
3.6.2. Destinasyonda Çalışma Koşulları.....	65
3.6.3. Turizmin Onaylanması.....	66
3.6.4. Gönüllü Angajman.....	67
3.6.5. Destinasyonda Motive Edici Önlemler.....	68

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
ALMANYA TURİZM DESTİNASYONLARINDA
SÜRDÜRÜLEBİLİR TURİZMİN SÜRDÜRÜLEBİLİR
REKABET ACISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

4.1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	70
4.2. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	71
4.3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ.....	71
4.4. ALMANYA ÖRNEĞİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	72
4.4.1. Almanya’da Sürdürülebilir Turizm.....	74
4.4.2. Almanya’da Sürdürülebilir Turizm Stratejileri.....	75
4.4.3. Almanya’da Turizmin Sürdürülebilirlik Kontrolü.....	78
4.4.4. Almanya’da Turistik Teklifin Tasarlanması ve Pazarlanması.....	80
4.4.5. Turistik Teklifin Sürdürülebilir Şekilde Sunumu.....	82
4.4.6. Almanya Turizminde Kaliteli Eğitim.....	84
4.4.7. Almanya’da Turizm ve Çevre İlişkisi.....	85
4.4.8. Biyoloji Çeşitliğinin Sağlanması ve Korunması.....	87
4.4.9. Almanya Turizminde Kaynak Tüketimi.....	88
4.4.10. Almanya’da Çevreye Duyarlı ve Mobil Turizm.....	89
4.4.11. Risk Yönetimi.....	91
4.4.12. Çalışan Odaklı Yaklaşım Kültürü.....	92
4.5. AZERBAYCAN’DA UYGULAMA OLASILIĞI.....	93
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	95

KAYNAKÇA.....	98
----------------------	-----------

KISALTMALAR

AB	Avrupa Birliği
AFM	Alman Federal Meclisi
AKP	Avrupa Komşuluk Politikası
AK UGR	Çevre Ekonomik Hesapları Çalışma Grubu
ATD	Alman Turizm Derneği
BM	Birleşmiş Milletler
BMU	Ulusal Biyoçeşitlilik Stratejisi
BMWi	Federal Ekonomi ve Enerji Bakanlığı
B2B	İşletmeler Arası
ÇDD	Çevresel Dayanıklılık Değerlendirilmesi
DEHOGA	Alman Hotel ve Gastronomi Derneği
DNK	Alman Sürdürülebilirlik Yasası
DMO	Destinasyon Yönetim Organizasyonu
ETIS	Avrupa Turizm Gösterge Sistemi
FDKA	Federal Doğa Koruma Ajansı
FUR	Tatil ve Seyahat Araştırma Toplumu
GSTC	Küresel Sürdürülebilir Turizm Kriterleri
GSYH	Gayri Safi Yurtiçi Hasıla
IJTP	Uluslararası Turizm Politikası Dergisi
REK	Bölgesel Gelişim Konseptleri

StatBa	Almanya Federal İstatistik Ofisi
TTCI	Seyahat ve Turizm Rekabetçilik Endeksi
UMK	Almanya Çevre Bakanları Konferansı
UNESCO	Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Örgütü
UNWTO	Birleşmiş Milletler Dünya Turizm Örgütü
WEF	Dünya Ekonomik Forum

GİRİŞ

Turizmin küresel gelişiminin tarihsel olarak birkaç nedeni vardır: giderek daha fazla artmakta olan ekonomik, politik ve dini-kültürel amaçlardan dolayı seyahat etmek; tatil anlayışının önceler küçük elit üst sınıftan başlayarak, zamanla politik, sosyal ve ekonomik yapısal değişimler yüzünden giderek nüfusun tüm kesimlerine yayılması; modern turizmin, artık ne geleneklerle, ne de bireysel seyahat zevkleriyle alakalı olması, bunun yerine, çeşitli ve gündemde olan turizm modalarına ayak uydurması; ulaşım araçlarının, özellikle de charter uçakların gelişmesi, dolayı sile seyahat mesafelerini daha genişlenerek, böylece turizm neredeyse tüm dünyaya yayılmış olması. Tüm destinasyonların erişilebilir olması da doğal olarak kendi aralarında turistik rekabete yol açar. Müşteriler için uzun vadede cazip gelmek için rekabet gücünden ziyade sürdürülebilir rekabet avantajı kazanmak gerekir. Bu nedenle de turizm sektöründe, rekabet gücünün tasviri, geliştirilmesi ve değerlendirilmesi için evrensel modellerin geliştirilmesi ihtiyacı ortaya çıkmıştır.

Araştırma, Almanya kapsamında turizm destinasyonlarını sürdürülebilirlik bakımından incelemiş, ve yapılan mülakatlardan ve bilimsel verilerden yola çıkarak, birçok örneklerle ve kriterlerle onların kendine özel rekabet avantajlarını belirlemiştir. Aşağıdaki kriterler sürdürülebilir destinasyon yönetimini bir kez daha özetler ve en önemli gereksinimlerini içerir. Belirlenen kriterler, destinasyonun sürdürülebilir rekabet avantajına ulaşmasını sağlayacak sürdürülebilir yönetimi için dört boyutta birçok eylem alanı sunar. Her eylem alanının da kendi kriterleri vardır. Kriterler, destinasyonların karmaşıklığını ve yapısal çeşitliliğini dikkate alır ve her şeyden önce, destinasyon dahilinde bir- birinden etkilenen önemli aktörler, destinasyon yönetim organizasyonu ve turizm

paydaşları arasındaki gereken iş birliğine odaklanmaktadır. Kriterlerin sürdürülebilirliğin farklı yönlerine göre sınıflandırılması onların tam olarak hangi sorumluluk alanına ait olması hakkında bilgi sağlar. Eylem alanları ve kriterler, mevcut uluslararası sürdürülebilirlik standartlarının ve kriter sistemlerinin önemli şartlarına dayanmaktadır.

Çalışmanın amacı sürdürülebilir turizmin sadece ekonomik bağlamda değil, aynı zamanda da toplumsal ve ekoloji önemini kabartmak ve bunun da turizm destinasyonlarının başarılı olmasında- sürdürülebilir rekabet avantajına ulaşarak sektördeki “ömrü”nü uzatmakta vazgeçilmez faktör olduğunu göstermektedir.

Sunulan tez çalışmasında sürdürülebilir turizmin, turizm destinasyonunun ve rekabetin tanımları belirlenmekte, sürdürülebilirliğin turizm destinasyonlarında “olmazsa olmaz” rolü, dört boyutta ayrı- ayrı incelenmekte, bu süreçte ortaya çıkan sorunlar ve sebepleri araştırılmakta ve hallerine öneriler sunulmaktadır.

Dört bölümden oluşan çalışmanın birinci bölümünde genel kavramlar, sürdürülebilir turizmin önemi, konunun turizm destinasyonları üzerinde etkisi, onların rekabet gücü ve avantajı yönetim boyutu kapsamında incelenmiştir.

İkinci bölümde sürdürülebilir turizmin ekonomik kalkınmaya katkısı, turizm destinasyonunun rekabet gücü kazanması ve daha çok kar elde etmesi için yapması gerekenler sıralanmış, tüm bunların genel nüfuzun refahı için nasıl önemli olduğu ekonomik boyutta analiz edilmiştir.

Hiçbir sektör, turizm kadar doğal kaynaklara ve yerel nüfusun desteğine uzun vadede bağımlı değildir- üçüncü bölümde çevre ve doğal kaynakların önemi kabartılmış, taşıma kapasitesine göre stratejilerin

belirleyerek doğru kaynak yönetiminin sağlanması ve doğal çekiciliklerin korunması için nelerin göz önüne alınması gerektiği, ekoloji boyutta işlenmiş, ayrıca, kültürel ve milli özelliklerin de sürdürülebilir rekabetin sağlanmasındaki öneminden sosyal boyut olarak bahis edilmiştir.

Dördüncü boyutsa, tüm bu verilere dayanarak, durumu Almanya örneğinde, ülkenin turizm destinasyonları açısından incelemiş ve sonda Azerbaycan'da uygulama olasılığını değerlendirmiştir

Yapılan bilimsel araştırma, aynı zamanda, karmaşık analiz sürecinde sürdürülebilir turizm için küresel olarak mevcut standartların, sistemlerin, kılavuzların neredeyse 1.400 kriterini Almanya turizm destinasyonları kapsamında analiz etme ve karşılaştırma ve bunların sürdürülebilir rekabete göre değerlendirilmesi görevini de üstlenmiştir. Araştırma bir sıra Almanca ve İngilizce kitap, online kaynaklar, makaleler üzerinde çalışılmış, özel görüşmelerde ve fuarlarda yapılmış mülakatlardan faydalanmıştır.

Uluslararası standartlara dayalı ve Almanya çapında uygulanan toplam 40'a yakın yakın sürdürülebilirlik kriteri si ve onların rekabet avantajları ve bunlardan doğan, sadece Almanya'da değil, genellikle tüm turizm destinasyonları için geçerli olacak pratik önerilerin, sürdürülebilir destinasyona giden yolda, aynı zamanda yeni başlayanlar ve nispeten ileri seviyeli işletmeler için sunulan yönlendirme ve teşviklerin gelecek bilimsel çalışmalarda ülkemizin turizm destinasyonları için de uygulanması nezerde tutulur. Projenin bilimsel danışmanları, *Gülнар Mirzayevaya*, *Claudius Schikoraya*, mülakatlarda gösterdikleri iş birliği için sürdürülebilirlik standartlarının temsilcileri ve sertifikasyon sistemleri ve projeye uzmanlıklarına, politikacılara, aktif olarak katkıda bulunan destinasyon yöneticilerine, *FU Berlin*, *TU Belin*, *Berlin*

Management Üniversitesi'nin profesör ve hocalarına, Hars Üniversitesi, Almanya Ekonomi ve Enerji Bakanlığına, Almanya Çevre, Doğa Koruma Bakanlığına teşekkür ederim. Hepsi Almanya'nın turizm destinasyonlarına daha fazla sürdürülebilir ve rekabet avantajlı olması için yapılması gerekenleri araştırmakta yardım ederek ve bu tezin ortaya çıkması için elinden geleni yaparak belirli sonuçlara ulaşmak için bir yol sağladı.

BİRİNCİ BÖLÜM

YÖNETİM BOYUTU

1.1. Sürdürülebilir Turizm

Son zamanların turizmden de yan geçmeyen mega trend olan sürdürülebilirlik anlayışı terim olarak, modern bir sanat kelimesi değildir: 1713'te, muhasebeci ve maden yöneticisi Hans Carl fon Carlowitz'in, ülkedeki modern anlamda sürdürülebilirliğin temelini, ormancılık üzerine yazdığı "Sylvicultura Oeconomica" gazetesinde, ormanların sürdürülebilir şekilde kullanılmasının öneminden- sadece doğal yolla yenilenebilir kadar ağacın kesilmesine izin verilmesi gerektiğini yazarak koymuştur (Ninck, 1997: 14).

Günümüzde sürdürülebilirlik üzerinde tüm medya ve endüstriler aracılığıyla, inşaatın sürdürülebilir yapısından, sürdürülebilir yönetim tarzından, sürdürülebilir turizmden kültürel sürdürülebilirliğe kadar, sürekli olarak çeşitli konular kapsayan politik tartışmalar ve bilimsel çalışmalar gerçekleşmektedir. Bununla birlikte, sürdürülebilirliğin gerçekte ne anlama geldiği hala kesin belirlenmemiştir (Tremmel, 2004: 16). Hem müşteride "yeşil işletme" amacına hizmet eden ve daha iyi şeyler yapmaya çalışan bir destinasyon gibi olumlu bir etki yarattığı sürece sürdürülebilirlik hakkında daha somut fikre gelmek o kadar da gerekli ve önemli görünmemektedir. Bununla birlikte, değişiklikleri uygulamak için, başarı belirleyici faktörler olarak somutluk ve şeffaflık gerekmektedir. "İyi kelimeler" biçimindeki belirsiz, şifreli formülasyonlar burada yeterli değildir. Aksine, daha fazla eylem için sağlam temel oluşturmak amacıyla bağlam için belirli bir terim tanımlanmalıdır (Anggraini, 2015: 47).

Sürdürülebilir turizm, ince turizm, akıllı turizm sorumlu turizm ya da kaliteli turizm gibi farklı terimlerle 30 yıldan artık süredir ki, karşımıza çıkmaktadır. 1990'lı yıllardan bu yana başlayan sürdürülebilir kalkınma için küresel girişimler sürdürülebilirliği turizmde bir kavram olarak belirlemiştir. AFM'nin raporu, sürdürülebilirlik fikrini aşağıdaki gibi açıklıyor: Uzun vadede hayatta kalan ve doğal yenilenme oranından daha az kaynak kullanarak istikrarını koruyan bir sistem. (Petschov, 2013: 22). Son on yılların bilimsel ve ekonomik araştırmaların da mantıksal olarak bu sonuca dayandığını göre biliriz. Ancak, bu fikrin uygulanması hiç de basit değildir. Rio de Janeiro'da 03-14 Haziran 1992 de gerçekleşen BM Çevre ve Kalkınma Konferansı, Rio Çevre ve Kalkınma Deklarasyonu'nun sunulması ile neticelendi. Bildirge, ekonomik ilerlemenin sadece çevre koruma ile bağlantılı olarak uzun vadede mümkün olduğunu belirtmektedir ki, bu da yalnız dünya devletlerinin, ahalinin de katılımıyla tüm tarafların faaliyetlerini içeren yeni ve adil bir ortaklığa girmesi durumunda mümkündür (Low ve Lidskog, 2000: 31). Hem müşteriler hem yatırımcılar hem de yerel halk turizm sorumlularının doğal ve kültürel kaynaklardan zamanla daha bilinçli ve sorumlu bir şekilde kullanmasını beklemektedir.

UNWTO tanımına göre, sürdürülebilir turizm, yalnızca turistlerin ve yerli halkın ihtiyaçlarını karşılamakla kalmaz, aynı zamanda gelecekteki kalkınma fırsatlarını güvence altına alıp iyileştirmeye yardımcı oluyor. Kaynaklar ekonomik, sosyal ve estetik ihtiyaçları karşılamak için kullanılırken, aynı zamanda kültürel bütünlüğün, temel ekolojik süreçlerin, biyoçeşitliliğin ve mevcut sistemlerin yaşam kaynağı olarak korunması da dikkate alınmalıdır (www.unwto.org/content). Elbette, böyle bir geniş kapsamlı tanım iddiası bahsedilen terimini kavrama

sınırlarının belirlenmesi tehlikesi karşısına koyar. Bu nedenle, sürdürülebilir turizm kavramı, ancak aşağıdaki önkoşullar ve özellikler dikkate alındığında, tam potansiyelini sunabilir. Sürdürülebilir turizm:

- Her tür turizm çeşitleri- hem niş ürün hem de kitle turizmi tekliflerini oluşturur;

- Bir destinasyonun tüm paydaş gruplarını kapsayan geniş görünümü izler ve böylece, dolaylı etkileri de dikkate alır;

- Uzun vadeli kalkınma için temel koşulları ve stratejileri destekleyen siyasi ve kurumsal otoriteler tarafından destek almalı olduğunun farkında olur;

- Destinasyonun sektördeki başlangıç durumunu optimize etmeyi amaçlayan bir süreç olarak gelişir;

- Mevcut durumun farkında olmak için sürekli durum değerlendirilmesi ve ilgili kontrol mekanizmaları uygular ve geliştirir;

- Müşteri memnuniyeti ile bağlantı kurar ve onlarda daha kaliteli bir farkındalık yaratmaya çalışır.

Sürdürülebilir turizm gelişimi, üç sürdürülebilirlik boyutundan (ekonomi, ekoloji, sosyal) ibaret bütüncül bir perspektif gerektirir. Bu üç boyut, temel kurumsal boyut olarak genel bir stratejik yönetim yaklaşımı ile tamamlanmaktadır (Mowforth ve Munt, 2015: 73)

1.2. Turizm Destinasyonları

Turizm destinasyonu, bölgenin turizm paydaşlarının bir araya geldiği platformdur. İşte burada tüm etkileri ile turizm faaliyetleri baş vermekte ve arz talebi karşılamaktadır (IJTP, 2017: 57). Bu nedenle, bir turizm

bölgesinin çeşitli süreçleri ve faaliyetlerinin kalıcı ve aktif bir tasarımını ele alan, iyi işleyen bir yönetim önemlidir.

Sürdürülebilir destinasyon yönetiminin temel amacı, olumlu etkileri teşvik ederek ve olabildiğince olumsuz ekolojik ve sosyal-kültürel sonuçları en aza indirerek turistik bölgeyi rekabetçi bir birim olarak kurmak ve tanıtmaktır. Yani sürdürülebilir destinasyon yönetimi sürdürülebilirliğin üç- ekonomik, sosyal ve ekolojik boyutunu kusursuz dengelemekle turizmde başarılı uzun vadeli gelişme sağlamak hedefiyle karşı karşıyadır (Moutinho ve Sanchez, 2018: 29)

Turizm destinasyonları, genellikle, belirli doğal ve kültürel özellikleri ile karakterize edilir ki, bu da turizmin ekonomik rekabet birimini oluşturur. Çünkü somut seyahat amaçları ve müşteri ihtiyaçları zaten normal orta tutumlu tüm destinasyonlarda karşılanmaktadır. Rekabet gücünü mümkün kılan yapıları oluşturmak amacıyla, aktörler tarafından kabul edilen yaygın ve yüksek düzeyde organizasyon birliği- DMO gereklidir. DMO hem dışa yönelik müşteriye hem de içe yönelik paydaşlara dayanan çeşitli kontrol ve iş birliği işlevlerini yerine getirmektedir. Bir turizm destinasyonun DMO tarafından stratejik kontrolü de sürdürülebilir turizmin uygulanması için şarttır. Bölgede çok sayıda bireysel turizm aktörleri koordinasyonsuz hareket ediyorsa, kapsamlı bir sürdürülebilir yönetim gerçekleşemez (Steinecke ve Herntrei, 2017: 41). DMO hem müşteriye hem de paydaşlara yönelik olarak çeşitli kontrol ve iş birliği işlevlerini yerine getirmektedir. Turizm destinasyonun bir DMO tarafından stratejik yönetimi de destinasyonda sürdürülebilir turizmin uygulanması için önemli ön şartlardandır.

1.2.1. Destinasyonda Sürdürülebilirlik İçin Eylemler

Bir destinasyonun sürdürülebilir oryantasyonu, turizm pazarında temel sorumluluk alanlarının yakından entegrasyonunu gerektirir. Bu bağlamda sırf pazarlama ve satışa yönelme hâkim konumunu kaybeder. Bunun yerine, planlama ve ağ oluşturma faaliyetleri ön plana çıkmakta ve bu da DMO tarafından kontrol edilmektedir. DMO hem de planlama, teklif tasarımı, pazarlama ve kapalı bir hizmet zinciri oluşturulmasında hizmet sağlayıcılarla birlikte tutarlı, çekici ve kapsamlı bir turistik teklifin sunulmasını tamın etmekle de yükümlüdür (Prezenza, 2005: 93). Yalnız, hatta DMO bile turizmin sürdürülebilir kalkınmasını kesinlikle tek başına idare edemez – ki, bu onun ne birincil görevidir ne de o gerekli gücü ve yeterli kaynakları içeremez. Bununla birlikte, destinasyonun tüm turistik sürdürülebilirlik faaliyetlerini çok iyi başarabilmesi için onun merkezi itici bir gücü olması gerekir. Sürdürülebilir turizm gelişimine yönelik tüm yaklaşımların uzun vadeli başarısı için, çeşitli paydaşlar ve ilgili gruplar ile yakın iş birliği de çok önemlidir. Bu nedenle, bireysel eylem alanlarında aşağıdaki düzeyleri ayırt edilebilir:

DMO düzeyi: Burada, DMO tarafından kendi içinde yürütülebilen tüm faaliyetler bir araya gelir. Bu tedbirler, DMO'nun doğrudan etki alanı dahilindedir ve onun tarafından yöneltile ve ölçülebilir.

İş birliği düzeyi: İş birliği ve diğer paydaş gruplarıyla yakın koordinasyon, destinasyon gelişiminde başarının anahtarı olarak görülüyor. Aktörler turistik servis sağlayıcıları ve örneğin, yerel ve regional kaynakların geliştirilmesi, tarım, ormancılık, doğa ve Land shaft korunması, kültürel bağlamındaki diğer destekleyicilerdir. İş birliği düzeyinde, DMO çeşitli önlemlerin uygulanmasına ivme kazandıra ve projelere veya komitelere

katılımları yoluyla önemli ara yüzler oluşturabilir. Bu faaliyetler duruma oldukça bağımlıdır, başarılar genellikle nitel olarak saptanabilir.

Destinasyon düzeyi: Destinasyon adeta genel bağlamda mekânsal çerçeve dahilinde anlaşılır. Oysa turizmin genel sürdürülebilir kalkınmasını şekillendiren dış etkenler de vardır. Destinasyon düzeyinde, DMO, turizmin temsilcisi olarak, kamu işlerinin ortağı ve danışmanı olarak hareket ede ve bölgedeki turizm endüstrisinin konumunu temsil edebilir.

1.3. Sürdürülebilir Turizm Standartları ve Sürdürülebilirlik Sistemlerinin İncelenmesi

Sürdürülebilir turizm için dünya çapında geçerli olan çeşitli standartlar, ölçütler, gösterge sistemleri ve sertifikasyon prosedürleri bulunmaktadır. Bu nedenle, bilimsel araştırmaların eylem ve uygulama alanları da doğal olarak aynı sistemlerin uygun şartlarına dayanır. Bu anlamda, turizm destinasyonları, bireysel referans sistemlerinin küresel ve Avrupa düzeyindeki kriterlilerini yerine getirmektedir. Bir sonraki adımlar olan global standartlara ulaşma, bir indikasyon sisteminin tanıtılması veya destinasyon sertifikasyonu bilimsel araştırmalar tarafından büyük ölçüde kolaylaştırılabilir (Ritchie ve Crouch, 2003:102). Geliştirilmiş GSTC, sürdürülebilir turizmin küresel ortak bir anlayış örneğini oluşturur ve destinasyonlar için minimum gereksinimleri sunar. Bunlar, ayrıntılı küresel paydaş süreci ile ve sürdürülebilir turizm için 40'ın üzerinde yaygın kullanılan ve kabul görmüş ilke, rehber ve sertifikasyon kriterleri temelinde geliştirildi (www.gstccouncil.org). Avrupa Komisyonu, ETIS ile birlikte, destinasyonun sürdürülebilir kalkınmasını ve sürekli gelişimini ölçmek için bir araç sağlamak hedefini koymuştur. Bu amaçla, GSTC kriterlerine dayanan ve ölçülen değerlerle stoklanan kapsamlı bir göstergeler kataloğu geliştirildi. Bu göstergelerin amacı, Avrupa turizm

destinasyonlarının sürdürülebilirlik faaliyetleriyle ilgili performanslarının şeffaflığını ve karşılaştırmalı bilirliliğini artırmaktır (www.ec.europa.eu). Sonuçta, turizm destinasyonları için yeni ampulseler yoluyla net bir kalite avantajı kazanmak ve uzun vadede turizmin ekonomik faktörünü güçlendirmek çok önemlidir.

1.4. Destinasyonda Strateji ve Planlama

Turizm destinasyonlarının sürdürülebilir şekilde yönetilmesi için uygun koşulları yaradan birçok kontrol mekanizmaları vardır. Yönetim boyutu ise daha sonraki tüm düşüncelerin temel taşıdır (Morrison, 2013: 214). Burada, destinasyonun sürdürülebilir kalkınma açısından düşünmesini ve stratejik bir sürdürülebilirlik süreci kurmasını sağlayan en önemli araçlar yer alıyor. Aynı zamanda da turizm aktörlerine sorumluluklarını belirleyen ve perspektifle yönlendiren alan sağlanır. Bu seçenekler, önümüzdeki birkaç yılda sürdürülebilir turizm fikrinin gerçekleşebilmesi için önceliklerin belirlenmesinin yanı sıra hem iç hem de dış meşruiyet sağlamak için gereklidir.

1.4.1. Turizm Politikası

Turizm destinasyonun turistik gelişimi, direkt ülkenin politik hedefleri ile yakından bağlıdır. Sürdürülebilir kalkınma hedefi bölgesel politikanın sorumluluğu olarak kabul edilirse, turizm sektörü de kendini otomatik olarak buna uygunlaştırabilir (Grimm ve Lohmann, 2009: 16). Bu bakımdan hem turizm hem bölgesel düzeyde uygulanabilen ülke düzeyinde açık politik taahhütler çok faydalı olabilir. Böyle taahhüt ve yaklaşım, turizm yöneticilerinin kendine özel sürdürülebilirlik faaliyetlerini planlamalarını ve uygulamalarını kolaylaştırmaktadır ki, bu da hep değişerek yenilenme ve daha iyi olma ihtiyacını karşılar. Tüm

bunları göz önünde bulundurarak, sürdürülebilir turizm politikasının sağlanması için yapılacakları kısaca böyle sıralaya biliriz:

- Sürdürülebilirlik stratejilerini bilmek: DMO veya Turizm yöneticileri, ulusal, bölgesel ve yerel sürdürülebilirlik stratejileri hakkında bilgilendirilmeli ve onların amaçlarını, faaliyet alanları ve kriterlerini bilmeliler;

- Yenilik ve gelişimlere katılım: DMO temsilcileri ve diğer turizm organları, stratejilerin ve süreçlerin geliştirilmesine bağlı kalmalıdır;

- Turistik bölge için yerel sürdürülebilirlik stratejilerinin varlığı ve türleri kontrol edilmeli.

1.4.2. Turistlerin Uygun Bölgelere Yönlendirilmesi

Turistler boş zamanları genellikle tarımsal, ormanlık veya avlanma alanlarından başlayarak bazen hassas fakat çekici kırsal bölgelerden geçerek en uç yerlere kadar çeşitli alanlarda geçirirler. Bu gibi faaliyetlerde ise, genel olarak turizm kullanımı doğayı koruma hedefleriyle çarpışır. Bu nedenle, turistik planlama sürecinin ilk aşamasında ilgili tüm paydaşlar arasındaki mümkün olduğu kadar iyi koordinasyon ulaşıldıkça düşük çatışma oranlı ve yüksek kaliteli turizm faaliyetlerinin geliştirilmesi için önemlidir (Haass, 2017: 37). Turizm faaliyetlerinin sonuçlarına bileceği aksilikler de anlamlı ve kapsamlı ziyaretçi ve yol rehberleri en aza indirilebilir. Bu amaçla turist akışının mekansal ve zamansal olarak, müşteri davranışını ise doğa ve çevreye uyumluluk anlamında etkilemek için, kontrol sistemleri geliştirilecek:

- Turist yönetim konseptini ve kontrol sistemlerinin planlamasını şekillendirmek: Turizm yöneticileri, destinasyonda turist rehberi planlamasında aktif yer almalı ve DMO, tasarımda yüksek kaliteli turizm

altyapısına önem vermelidir (örneğin, doğal, bölgeye özel manzaralı ve iyi bağlantılı yollar, kullanıcı dostu ve açık rehberlik sistemi, gözlem tesisleri ve bilgi panoları). Buna ek olarak, turist teklifi tasarımında sırayla göz önüne alınması gereken müşteri bilgileri ve uygun müşteri davranışı ile ilgili önlemler geliştirilmelidir;

- Kalite standartları: Turist yönlendirme sistemleri ve rehberlik sistemleri planlanırken, ilgili kalite standartlarına uyum sağlamak göz önünde bulundurulmalıdır.

1.4.3. Turizm Stratejileri

Koordinasyonlu bir destinasyon yönetimi için uygun turizm stratejisi ve turizm gelişimi konsepti vazgeçilmezdir: Bu, ülkenin turizm politikasını bölgeye özgü eyleme dönüştürür, destinasyonda turizmin kısa, orta ve uzun vadeli yönelimini ölçer ve formüle eder. Böyle bir strateji, statüko analizine dayanarak, somut hedeflerden oluşan vizyonu, uygun önlemleri sunan gelişim/eylem programını ve stratejilerin uygulanması için dinamik yönetim devresi içerir (Pechlaner, 2013: 61). Maksat, destinasyonun sürdürülebilir kalkınması için koruma rayları kurmak ve bunları bir izleme konsepti ile düzenli olarak gözden geçirmektir. Genel olarak, strateji, spesifik sürdürülebilirlik yönlerini ve sürdürülebilir kalkınma bağlamını göz önünde bulundurarak, destinasyonun uzun vadeli yönlendirmesini tanımlamalıdır. Başarılı rekabet üstünlükleri için yapılması gerekenler:

- Önemli paydaşların katılımı: Bir turizm stratejisinin veya turizm gelişim konseptinin uygulanma koordinasyonu ve gelişimi DMO nun görevi olup, tüm bölgesel, yerel ve işletme düzeyindeki turist aktörlerinin katılımıyla gerçekleştirilmeli;

- Turizmin fırsat ve risklerinin analizi: Bölgedeki turizmin fırsatları ve riskleri ayrıntılı olarak analiz edilmeli ve uygun sonuçlar çizilmeli;

- Sürdürülebilirlik aspektlerini bütünleştirme: Sürdürülebilirliğin üç boyutu stratejik kılavuza entegre edilmelidir. Her şeyden önce, mevcut sürdürülebilirlik faaliyetlerini ve temel paydaşları belirlemek ve bunlardan yola çıkarak stratejik değerlendirmeler yapmak sürdürülebilirliğin genel bir resmini oluşturmak önemlidir. Çünkü çapraz disipline dayalı turizm, ancak koordinasyon ve iş birliği yoluyla sürdürülebilir kalkınma potansiyelini tamamen geliştirebilir;

- Ölçülebilir yapmak: Strateji, gerekirse, düzeltme ve iyileştirme yapabilmek için düzenli olarak gözden geçirilen ölçülebilir hedefleri içermeli;

- Kontrol etmek: Mutabık hedefleri ve gözlem, gelişme kontrolü ve değerlendirme önlemleri içeren sürdürülebilir turizm gelişimine yönelik bir strateji, eylem planının varlığı kontrol edilmeli.

1.5. Destinasyon Yönetimi Yapısı

Turizmde koordineli yaklaşımdan ve turist teklifinin en güzel şekilde tasarım edilip sunulmasından DMO sorumludur. Bu yüzden o, kesinlikle turizmin ekonomik faktörünü güçlendirebilecek ve doğal ve kültürel cazibesinin kalitesini destekleyebilecek durumda olmalıdır. Yani DMO aynı zamanda da yönetim, iletişim, planlama ve ilgili paydaşlarla karşılıklı iş birliğiyle destinasyonun sürdürülebilirlik sürecini yöneten ve koordine eden merkezi bir otoritedir. Destinasyonun yönetiminin rekabette öne geçmesi için dikkate alması gereken noktalar:

- Kontrol ve pazarlamanın sağlanması: DMO görevlerini yerine getirebilmek için, destinasyonun çeşitli turizm paydaşlarını ortak stratejiyle yöneterek toplumsal ve politik meşruiyetini sağlamalı;
- Kurumsal misyonu iletmek: DMO'nun ekonomik, çevresel ve sosyal sorumluluğunu turizm bölgesine ve kendi çalışanlarına naklettiği açık işletme misyonuna sahip olması gerekir;
- Bölgede ortalama turizm yoğunluğunun üzerinde bulunduğu yerler belirlenmeli;
- Destinasyon yönetiminde örgütsel temsil edilen yerler belirlenmeli;
- Destinasyon yönetiminin sıradaki üç yıl için güvence altına alınmış finansal planı hazırlanmalı;
- Destinasyon yönetimi şirket misyonu hazırlamalı ve kamuya açıklanmalı (Steinecke ve Herntrei, 2017: 36).

1.5.1. Paydaşlar ve İlgili Taraflar

DMO'nun stratejileri ve faaliyetleri üzerinde önemli bir etkiye sahip olan, aynı zamanda da onun faaliyetleri, ürünleri ve hizmetlerinden faydalanan ve onlardan etkilenen birçok turistik ve turistik olmayan aktörler her destinasyon için karakteristiktir. Bu nedenle DMO, ilgili tüm tarafların gösterebileceği etkilerle ilgili net bir fikre sahip olmalı ve bu paydaş gruplarının temsilcilerini düzenli diyalog yoluyla destinasyonun sürdürülebilir yönetimi sürecine entegre etmelidir (Byrd, 2001: 6- 13). Çünkü sadece ortak çıkarların etkileşimi ve ilgili paydaşların beklentileri net destinasyon profilini sağlar ve böylece destinasyonda sürdürülebilir turizm gelişimi için temel oluşur:

- İlgili tarafların belirlenmesi: Net bir imaj oluşturabilmek için mantıklı olan, "Kimler destinasyon yönetiminde meraklılar ve yönetim faaliyetleri üzerinde kimlerin ne gibi etkisi vardır?" sorusunu, örneğin, paydaş matrisine dayanarak sistematik bir şekilde analiz etmektir;

- Sürdürülebilir Turizm Organı kurmak: Düzenli toplantılarda Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri ve önlemlerini görüşmek üzere önemli paydaş temsilcilerini bir araya getirecek bir turizm kurulunun kurulması önerilebilir;

- Tüm önemli paydaşları içeren turizm organlarının diyalogları ve onların sayısı düzene salınmalı ve sürekli kontrol edilmeli;

- Destinasyonun en önemli paydaşlarının belirleme yöntemleri oluşturulmalı.

1.5.2. Destinasyonda Sürdürülebilirliğin Değerlendirilmesi

Hiçbir turizm destinasyonu sürdürülebilirlik açısından her şeyi sıfırdan başlamıyor. Kural olarak, bireysel turizm şirketleri, DMO ve diğer paydaşlar zaten turizmin sürdürülebilir kalkınmasına hizmet etmekte kararlıdırlar. Destinasyon stratejisinin bir parçası olarak ya da ayrı bir sürdürülebilirlik stratejisi olarak, bu yönde önerilen birçok farklı faaliyetlerin zaten küresel bir perspektiften tanımlanmış ve değerlendirilmiş olması neredeyse ülkedeki herkesin bilinçli şekilde sürdürülebilir düşünmesini mutlak hale getirmiştir (Herntrei, 2014: 124). Buna dayanarak, destinasyon için de sürdürülebilirliğin genel önemi de çizilebilir. Burada koordinasyon fonksiyonuna, sürdürülebilirliğin turizm destinasyonu için önemini işletme dahiline ve dışına maksimum yansıtarak, destinasyon yönetimi üstleniyor. Yapılması gerekenler:

- Bilgilendirmek: DMO, sürdürülebilir kalkınma projeleri ve girişimleriyle ilgili yerel ve bölgesel paydaşlara ve konuklara kapsamlı bilgi sağlamalıdır. Buna ek olarak, sürdürülebilirliğin turizm destinasyonu için ne kadar önem taşıdığı ve bu konuda hangi stratejilerin ve hedeflerin mevcut olduğu konusunda da bilgi verilmelidir;

- Sürdürülebilirlik faaliyetleri hakkındaki bilgileri incelemek: Ayrıca, konukların ve turizm paydaşlarının sürdürülebilir özlem ve etkinliklerden ne derece haberdar olduklarını düzenli olarak kontrol etmek de yararlıdır;

- Turistik operatörlerin sürdürülebilirlik faaliyetlerini, projelerini ve destinasyonun sürdürülebilir kalkınma girişimleri hakkında bilgi veren iletişim araçlarının yanı sıra konuk bilgilerinin varlığı ve düzenli kontrolü. Sürdürülebilirlik hedefleri ve faaliyetleri, DMO'nun kurumsal yapısı ve kültürüne, kısacası, işletme sürecine nüfuz etmelidir. Böylece, DMO önceliğinin altını çiziyor ve kendi işletmesin dahilinde bu konuyu ne kadar ciddiye aldığını göstererek bir örnek oluşturur, acilen etki yaratır ve çalışanlarda gerekli farkındalık ve motivasyon sağlayabilen birtakım tedbirler hızlı bir şekilde uygulanabilir: Sürdürülebilir yönetimin operasyonel şekilde güvence altına alınması, DMO'da sürdürülebilirlik görevlisi veya ekibi tarafından sürdürülebilirlik görevinin tüm ekip personeli arasında paylaşılması yoluyla sağlanmalıdır. Bu görevli talimat verici potansiyelde olmalı ve ona destinasyon tarafından zaman ve gerekirse mali kaynaklar sağlanmalıdır. Sorumluluklar açık ve net bir şekilde düzenlenmeli, görevli pozisyonu işletme organigrammında da yer almalıdır; DMO, örneğin, çevresel ve sürdürülebilirlik tedbirlerinin gönüllü olarak belgelenmesi ve hayata geçirilmesi için çalışarak veya kendine net hedefler ve önlemler belirleyerek hızla uygulayarak kurumsal

sürdürülebilirlik yönetiminin taleplerini yerine getirmelidir. Vizyona başarıyla ulaşabilmek için uygulama şeffaf yapılmalı ve düzenli olarak gözden geçirilmelidir.

1.5.3. Taşıma Kapasitesi ve Kaynak Yönetimi

Tüm turizm destinasyonları da sadece turistik ürün için değil, aynı zamanda bütün işletme için doğal kaynaklara ihtiyaç duyar. Kaynakların sorumlu kullanımı, ekonomi için giderek daha da önem kazanmaktadır. İklim değişikliği gibi küresel zorluklar destinasyon çapında kavramlarla ele alınmalıdır. Bu nedenle, tüm turistik teklif geliştirilmesi ekoloji sınırlara dayanmalıdır, özellikle konu destinasyondaki mobil hizmetlerdiyse. Bireysel turizm işletmecileri için doğal kaynakların ekonomik ve verimli kullanılması birçok avantaj sunmaktadır: Turist çekiciliğinin korunmasına fayda sağlayan doğal çevrenin dikkatli bir şekilde kullanılmasına ilaveten, turizm işletmelerinde tasarruf potansiyeli istifade edilebilir ve yenilikçi yeni ürün geliştirme teşvik edilebilir ki, bu da çalışanların motivasyonunu ve memnuniyetini ve sonuç olarak şirketlerin rekabetçiliğini teşvik edecektir.

İnsanlık, dünyanın uzun vadede sağlayabileceğinden çok daha fazla doğal kaynak tüketiyor: Günümüzde "ekolojik ayak izi"- kaynak tüketim ölçütü- zaten yüzde 50 oranında yeryüzünün kapasitesini aşıyor. Her geçen yıl durmadan tükettiğimiz ekosistemi sağlamak ise yaklaşık 1.5 Dünya'ya mal olurdu. Avrupa'daki "ekolojik ayak izi" dünya çapında da standart olduğunu farz edersek, bizim 2.6 Dünya'ya ihtiyacımız olurdu. Johan Rockström (Stockholm Resilience Center) tarafından yönetilen, 28 bilim adamından oluşan ekip tarafından geliştirilen ve ilk olarak 2009'da tanıtılan "Gezegensem Sınırlar Kavramı", Dünya'nın ekolojik taşıma kapasitesini anlatıyor (Muskat, 2007: 139). Araştırmacılar, dünya sistemi

için dokuz temel ekolojik boyutu ve her alan için hesaplanmış küresel limitleri tespit ettiler. Bu sınırlardan biri bele aşılırsa, bu dünya için geri dönüşü olmayan ani çevresel değişim riski demek olur ki, bu da dünyanın insanlar için yaşana bilirlğini sınırlar. Araştırmacılara göre, dört bölge zaten yüklenme kapasitesi sınırını aştı: iklim, biyoçeşitlilik, azot döngüsü ve arazi kullanımı. Önümüzdeki yıllarda toplam kaynak tüketiminin acilen büyük ölçüde azaltılması gerektiği apaçık ortadadır.

1.6. Sürdürülebilir Turizm Teklifi

Sürdürülebilir kaliteli turizm, rekabet gücü veya avantajı için her zaman, yüksek kaliteli, iyi planlanmış ve özenle seçilmiş tekliflere ihtiyaç duymaktadır. Bu acıdan turizm destinasyonlarında sürdürülebilir turistik teklifin tasarımı ve geliştirilmesi de yeterince önemsetilmelidir. Tüm turizm görevlilerinin hizmetlerini ekolojik ve sosyal acıdan uyumlu hale getirme isteği olmadan, destinasyonu sürdürülebilirliğe doğru taşımak mümkün olmayacaktır (Jain, 2006: 207). Destinasyon yönetiminin turistik teklifi hazırlamak ve hatasız, sorumlu ürün ve hizmetleri ödüllendirmek için gereken araç ve önlemlere sahip olması da aynı şekilde önemlidir. Bunlarsa, turizm aktörleri ile açık ve canlı diyalogu vazgeçilmez hale getirir. Bu diyalog, gereken motivasyonu sağlar ve sürdürülebilir turizm gelişimi için özel ihtiyaçları belirler.

1.6.1. Turistik Teklif Tasarımı Motivasyonu

Turistik teklifin tasarımı, tüm ilgili tedarikçilerin aynı gelişimsel süreçte yer aldığı dinamik bir faaliyettir (Baer, 2007: 154). Piyasada başarılı olan ve destinasyonun sürdürülebilir oryantasyonunda öncül rol oynayan sürdürülebilirlik öncüllüklerine ilaveten, şimdiye kadar pek de konuyla ilgilenmeyen ve hala erişim sorunu yaşayan işletmeler de olacaktır. Bu

yüzden DMO böyle işletmelerin sürdürülebilirlik faaliyetlerinin geliştirilmesinde yardım ve destek almasını sağlamalıdır:

- Turistik tedarikçileri bilgilendirmek: DMO en başta, bilgi materyalleri, sürdürülebilirlik konusuyla ilgili etkinlikleri ve olumlu örneklerin sunumu yoluyla ilgi çekebilir;

- Teşvik etmek: DMO, örneğin, iletişim araçları içindeki kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetlerinin özel sunumu ile ya da ortak tedbirler ve faaliyetlerle sürdürülebilir tedarikçilerin güçlü bir ağının kurulması yoluyla işletmelere somut teşvikler sağlayabilir;

- Ayrıca, birçok korporasyon, ortak ve organizasyonlar da kendi sürdürülebilirlik girişimleriyle turistik tedarikçilerin sürdürülebilirliğe oryantasyonu için özel, yeni ve yararlı teklifler verebilir;

- Gönüllü Taahhüt aktarmak: DMO, bilgiler ve somut teşvikler yanında, belirli konularda sürdürülebilirlik kriterlerini karşılamak veya şirketler için sürdürülebilirlik sertifikasını desteklemek için kendi taahhüt sistemini de uygulayabilir (www.destinet.eu).

1.6.2. Kalite Farkındalığını Geliştirme

Hatta sürdürülebilir turizm teklifi bile tüm müşteri beklentilerini karşılamalı ve yüksek kaliteli, bölgeye özel tatil deneyimi yaratmalıdır. Sunulan hizmet kalitesi genel müşteri memnuniyetinde önemli bir faktördür ve bu da uzun vadeli rekabet gücüne katkıda bulunur (Müller, 2004: 168). Destinasyonun tüm aktörleri müşteri isteklerinin karşılanmasından sorumlular, çünkü turistler tatil deneyimini farklı hizmetler zinciri olarak algılar ve sonuçta hepsini genel şekilde değerlendirir. Bu nedenle, tüm turizm hizmetleri, destinasyon genelinde bildirilen kalite taahhütlerine uyan yüksek kalitede sunulmalıdır.

Destinasyonda, destinasyon boyu müşteri memnuniyeti oranını kaydeden bir sistem olmalıdır. Bu, veri tabanlı kayıt sistemleri veya turistik servis tedarikçilerinde geribildirim sistemi ile yapılabilir. Burada, DMO, araştırmayı düzenli olarak yürüterek veya araştırmaya eşlik ederek koordine edici bir rol oynamalıdır. Sonuçlara dayanarak, potansiyel geliştirile ve kalite yükselişi için somut ve net önlemler alınabilir. Destinasyonun turizm aktörleri de mutlaka kalite bilincinin geliştirilmesine dahil edilmelidir. DMO bu nedenle, turizm işletmelerini, kalite gelişim programlarına katılmaya teşvik edebilmelidir. Örneğin, bu konu hakkında bilgi etkinlikleri veya seminerler organize edile ve desteklenebilir. Buna ek olarak, kaliteli markaya sahip müessesler iletişim araçlarında ayrıca vurgulanabilir ve "lider ürünler" olarak sunulabilir. Motive edici araçlardan diğeri ise müşterek pazarlama faaliyetleridir.

1.6.3. Destinasyonda Müşteri Memnuniyeti

Mümkün olan en yüksek tatil kalitesi elde etmek için, destinasyonda kapsamlı müşteri bilgileri ve yönetimi stratejiler geliştirilmelidir. Müşteriler, bölgedeki hassas doğal ve kültürel kaynaklar ve onların çekiciliğini korumak ve olduğu gibi saklamak için nasıl hareket edebilecekleri konusunda mümkün olduğunca eğitilmeliler (Hill ve Brierley, 2003: 73). Müşteri yönetimi, farklı çatışmaları önlemeye, doğal ve kültürel kaynaklar üzerindeki olumsuz etkileri en aza indirmeye yardımcı olur:

- Çıkar çatışmalarının farkında olmak: Turistik tedarikçiler ve turistler arasında bir nevi ara yüz olan DMO müşteri davranışında hem bir kuvvet verici hem de arabulucudur. Bu nedenle o hem de doğal koruma alanları ve kültürel- turistik tedarikçilerle ortak koordinasyon kurarak açık diyalog yoluyla ve müşteri davranışlarının kontrolünde gerekli önlemleri

ortaya çıkararak tüm tarafların kazanacağı durum sağlamaya çabalamalıdır;

- Müşteri hassasiyetiyle ilgili ilkeler belirlemek: Uygun aktörlerle birlikte müşteri bilgileriyle ilgili önlemler tanımlanmalıdır. Erken bilgi, somut teklifler ve ipuçları sayesinde ziyaretçiler, davranışlarında kısıtlama hissetmeden kendi kendine istedikleri şekilde davranabilirler. Her şeyden önce, etkinlikler, turlar veya turist merkezleri gibi deneyim odaklı teklifler özgünlük isteğini karşılar ve gayri resmi öğrenmeye dayanarak, çevre ve kültür eğitimini aktif deneyimle birleştirir (Bormann, 2016: 176). Tüm bu tedbirler, kendi davranış belirleyici etkisini uzun vadede saklıya biliyor ve aynı zamanda daim geliştirilme ve tekrarlanmalarını gerektirir. Burada önemli olan, tur rehberlerinin ve turist aktörlerinin, yeterli eğitim almış olması ve tabii ki belirlenmiş hususi davranış kurallarına da uymasındır.

1.6.4. Destinasyonun Sürdürülebilir Hizmet Yapısı

Turistik hizmetin çekiciliği, müşteri için, bireysel hizmetlerin ne kadar iyi koordine edildiğinden belirlenir. Müşteri bakış açısından, turizm destinasyonundaki her bir sürdürülebilir teklif, birlikte uyumlu bir tablo oluşturmalıdır (Schmied ve diğerleri, 2008: 143). Bu amaçla, öncelikle sürdürülebilir ürünün destinasyonda hangi özelliklere sahip olması ve ilgili diğer bireysel hizmetlerin nasıl değerlendirileceği açıklığa kavuşturulmalıdır. Müşteri tercihlerini ve seçim rengarenkliğini sunabilmek için teklifin yeterince geniş olabilmesine dikkat edilmelidir. Hedef grupların önemli ihtiyaçlarının karşılanması ve ürünün temel kalitesinin güvence altına alınması için net kalite standartları sağlanmalıdır (Ritchie ve Crouch, 2003: 59). Böylece, sürdürülebilir turizm ürününün tasarlanması için ilk önce, sürdürülebilirlik aspektlerini

belirlemek gerektiği sonucuna varabiliriz: DMO, destinasyon stratejisinin içeriğine uyumlu ve sürdürülebilirlik hedeflerine yararlı olan, destinasyona özel sürdürülebilir turistik teklifler için özellikleri belirlemeli ve tanımlamalıdır. Bu bilgilere dayanarak, sürdürülebilir turistik ürünün sahip olması gereken özelliklerini aşağıdaki şekilde özetleyebiliriz:

- Çevreye duyarlı tasarlanmış olmalı/düşük emisyon yükü;
- Kaynaklar ve taşıma kapasitesi sorumluluklarının farkında olmalı /hizmet sağlayıcıların operasyon el ekolojisi;
- Hizmet sağlayıcıların çevresel sürdürülebilirlik etiketleri şartlarını ödemeli;
- Çevre dostu ve bölgeye özel inşaat yapısı olmalı;
- Çevreye duyarlı hareket kabiliyeti, seyyalyeti olmalı;
- Doğa turizmi özelliklerini kısmen de olsa taşınmalı;
- Bölgesel ve kültürel özellikleri veya diğer bu gibi müşterilerin güvenebileceği sürdürülebilir ürün vaadi unsurlara sahip olmalıdır.

Burada, ürün veya hizmetin temel taşlarının değerlendirilmesi de göz ardı edilmemesi gereken meselelerdendir: Daha önce tanımlanan sürdürülebilir ürünün özelliklerine dayanarak turistik hizmetler (mobilete hizmetleri, konaklama, aktiviteler, turistik atraksiyonlar ve diğerleri gibi) değerlendirilebilir: DMO hangi sürdürülebilirlik kriterlerinin yerine getirildiğini kayıt ede ve böylece, turistik ürünün tanımlanmış sürdürülebilirlik kriterlilerini de karşılayabilmesini sağlayabilir. Paket şekilli teklif sunumunda turistik servis zinciri boyunca ilerlemek öneriliyor (Edgell, 2016: 105). Dolayısıyla, bu, seyahat hazırlığı ve ürün hizmetlerinin bireysel yönlerinden başlayarak, seyahat sonrası hazırlıklara kadar olan sürecin geniş kapsamlı bir hizmet yelpazesi şeklinde sunulmalı

olduğu anlamına gelir. Be bu da doğal olarak, sürdürülebilir turizm ürünü prensipleriyle mümkün olabilir. Tüm turizm ürünleri gibi, sürdürülebilir turizm ürünleri de bölgesel arz potansiyelinin farklı hizmetlerini birlikte, bir paket şeklinde sunar (Teixeira, 2017: 47). Sürdürülebilir ürün aynı zamanda doğa, çevre, kültür ve ekonomide olası etkilere de dikkat eder. Özellikle de aşağıdaki prensiplere dayanarak:

Önleme prensibi: Olumsuz etkilerin en başından beri karşısını almaya çalışmak ve hizmetler tasarlanırken aynı kullanımla daha fazla etkinlik sağlayabilecek alternatifler aramak;

Kirletici prensibi: İlave maliyetin olabildiğince düşük tutulması için ürünün sebep olduğu çevresel etkiler kirleten taraftan, yani müşteri tarafından karşılanması;

Kapasite prensibi: Turistik mekanların kalitesini ve çekiciliğini korumak için malum etkinliklerde doğal ve kültürel kaynaklarda ziyaretçi kapasitesi limitlerini hesaba katmak.

1.6.5. Turistik Teklifin Sürdürülebilir Şekilde Sunumu

Turistlerin sürdürülebilir tatil teklifini bilinçli şekilde çekici bulmaları için, bu teklifin özellikleri ve ola bildiğince çok yararları hakkında bilgilendirilmeğe ihtiyaç vardır. Sürdürülebilirlik, kendi başına seyahat etme nedeni değildir; ancak çoğunlukla, tatilleri belirli bölgede geçirme kararına katkıda bulunan ilave kalite niteliğidir (Vettermann, 2015: 185). Sürdürülebilir turizm müşteri kitlesi, onların tatil motivasyonu ve seyahat davranışları bakımından diğer turizm müşterilerinden çok da farklı olmadıklarından, spesifik segmentlere odaklanmak şart değildir. Bundan ziyade sürdürülebilirlik, ola bildiğince tüm konularda ve hizmet yelpazesinde dikkate alınmalı, zahmetsiz ve anlaşılması kolay şekilde

hedef kitleye bildirilmesi önemlidir. Bunun için öncelikle, sürdürülebilirlik yönlerini tanımlamak gerekir. Destinasyonda turizm ürünlerinin sürdürülebilirlik değerlendirmesine dayanarak, özellikle sürdürülebilir ürün bileşenleri örneğin net ve benzersiz semboller ve piktogramlarla veya teklifleri görsel olarak vurgulamak suretiyle etiketlenmeli ve tanımlanmalıdır.

Sürdürülebilir ürün bileşenlerini net ve anlaşılır şekilde yaymak da burada mühim rol oynar. Hizmet kalitesi ve erişilebilirliğin yanı sıra, sürdürülebilirlik de kalite özelliği olarak iletmeli ve buna göre pazarlanmalıdır (Bunakov, 2015: 81). Aynı zamanda sürdürülebilirlik kendiliğinde, bireysel ürünlerin belirli sürdürülebilirlik aspektlerinin yerine getirilmesinden daha önemli olmamalıdır. Bu karmaşık ve çok katmanlı konu müşteriye olabildiğince açık bir şekilde aktarılmalıdır. Çekici bilgi ve eğitim kampanyaları sayesinde, müşterilerde sürdürülebilir seyahatin insanlar ve çevre için sağladığı faydalar hakkında farkındalık arttırılabilir ve böylece daha çok sürdürülebilir seyahat için önkoşullar oluşturulabilir.

İKİNCİ BÖLÜM

EKONOMİ BOYUTU

2.1. Ekonomik Güvenlik

Turistik operatörlerin uzun vadeli ekonomik geleceğini güvence altına almak için birçok önlemler alınmaktadır. Başarılı turizm işletmeleri, turizm destinasyonlarında canlı ve dinamik turizm ekonomisinin temelini oluşturmaktadır. Bunlar kendilerini pazar, rekabet ve talebe göre ayarlamak zorundalar. Bu da DMO tarafından desteklenmesi gereken sürekli uyum sağlanabilirliği ve yenilikçi süreçleri gerektirir. Bir koordine edici olarak, DMO turizm pazarının mevcut koşulları ve eğilimlerini göz önünde bulundurmalı ve bunu düzenli olarak mevcut turizm teklifinin kalitesi ile karşılaştırmalı, gerekirse, değişmelidir (Schmid, 2017: 95). Sonuçta, turizm işletmelerine, turizm destinasyonunun rekabet gücünü ve ekonomik başarısını sağlayacak ileriye dönük yönetim kararları vermekte destek olmak gerekir.

2.1.1. Mevsim Değişkenliği Sorunları

Mevsimsel sallanmalar tipik turizm zorluklarından. Sadece belirli sabit tatil dönemleri, iklim koşulları ve bazı bölgelerin coğrafi özellikleri nedeniyle, bu sallanmalar daima belli ölçüde var olacaktır. Bununla birlikte, turizm işletmeleri ve yoğun turistik bölgeler için yüksek mevsimsellik turizm eksikliği döneminde az ya da çok boşta kalmakta olan birçok kaynağın yönetilebilir bir süre için muhafaza edilmesi gerektiği için sakıncalıdır. Turizm altyapısı en başından mevsimsel maksimum talebe uygun belirlenmezse, tedarik sıkıntısı çıkarır ki, bu da turist memnuniyetsizliğine yol açabilir. Bundan ziyade, genellikle mevsim dışında işsiz kalan ek işçilere ihtiyaç duyulmaktadır ve bölge

sakinleri günlük rutinde yoğun mevsimlerde kendilerini turistler tarafından kısıtlanmış hissedebilirler (Eisenstein ve Reif, 2016: 112 – 113). Mevsimsel turizm sezonunda çevre kirliliği de kat-kat artar ki, bu daha sık, fakat daha düşük turist ağırlığı olanağında çok daha zayıf şekilde gerçekleşir. Bu durumda rekabet gücü için turizm destinasyonun üzerine düşenler:

- Mevsimi değişkenliği belirlemek: Destinasyonda olan mevsimsel değişimler turistlerin mekansal ve zamansal dağılımından kaynaklanır. DMO bütün alan için gelenler ve -konaklayanların aylık dağılım bilgilerine sahip olmalı ve buna dayanarak gerekli değerlendirmeleri yapmalıdır;

- Çıkar dengesi yaratmak: DMO, turizm tedarikçileriyle birlikte turistik faaliyetleri bölgesel turizm ekonomisi, nüfus kültürü ve çevre çıkarlarını dengeleyecek şekilde mevsimsel dağıtma önlemleri almalıdır. Buna, turistlerin eşit bir şekilde zamansal dağılımını amaçlayan sezon uzatıcı tedbirlerin yanı sıra yoğun mevsimlerde mekansal dengeleme önlemleri alınan faaliyet planı da eklenebilir. Etki olanakları çok farklı olabileceğinden ve bölgedeki ilgili aktörlerin çıkarlarının göz önüne alınması gerektiği için hiçbir patent çözümü bulunmamaktadır.

2.1.2. Ekonomik İstikrar Belirtileri

Turizmin destinasyondaki mevcut ekonomik durumu hakkında bilgi ekonomik kararların kontrolü için vazgeçilmez şarttır. Bu amaçla zaman içinde ölçülebilirlik, doğrulanabilirlik ve karşılaştırılabilirlik sağlayan ve DMO ve turizm paydaşları için ekonomik kararlar temeli oluşturan anahtar rakamlar belirlenmelidir. Destinasyonun ekonomik istikrarını

değerlendiren bu göstergeler, öncelikle, çevresel ve sosyal-kültürel sürdürülebilirliği dikkate alarak, büyüme hedefini takip etmelidir:

- Turist envanterini belirlemek: DMO, tüm turistik tesisleri tanımalı ve kategorize etmelidir (konaklama tesisleri / turizm endüstrisi, turistik yerler, servis sağlayıcı vs.). Ayrıca, destinasyon planlama ve pazarlaması için önemli kararların verilmesi için turistik tesislerin ve atraksiyonların turistik önemi, ekonomik gücü ve coğrafi konuma göre analiz edilmesi gerekir. Bununla ilgili olarak, düzenli olarak farklı veriler toplanmalı ve analiz edilmelidir;

- Ekonomik istikrarın kaydedilmesi: "Ölçemediğimizi, yönetemeyiz" sloganına uygun olarak, tutarlı stratejiler geliştirmek ve uygun davranmak için turizmin ekonomik önemi hakkında güvenilir bilgiler çok önemlidir. Konaklama sayısı, yatak doluluğu ve kalış süresi gibi klasik turizm rakamlarının düzenli olarak belirlenmesine ilaveten, DMO ekonomik faktör olan turizm hakkında bilgi sağlayan verilere de sahip olmalıdır. Burada özellikle, turist cirosu, gelir ve istihdam etkileri hakkındaki rakamlar ilginçtir. Bunlar genellikle destinasyonda en azından ilçe düzeyinde gerçekleştirilen kapsamlı analizler ve hesaplamalar sayesinde başarılabılır (Viesinger ve Schumacher, 2016: 171). Daha küçük destinasyonlarda, konaklama endüstrisinin harcama ve turistik gelir vergisi ile bağlı rakamlar genelde yerel istatistik daireleri ve diğer yetkili makamlardan alınır;

- Kapasite sınırlarını ve makul büyüme oranını dikkate alan önemli rakamları değerlendirmek: Destinasyonda turizmin ekonomik durumu üzerine toplanan veriler, kapasite sınırlarını ve ekonomik dengeni de dikkate alınarak sürdürülebilir ekonomi ilkelerine göre

değerlendirilmelidir. Özellikle, aşağıdaki boyutlar göz önünde bulundurulmalıdır:

Uzun vadecilik: Sürdürülebilir turizm bile, aynı zamanda mali gelir hedefler, ancak üretimleri için zaman dilimi daha uzun vadeli düşünülmelidir. Her şeyden önce, kurumsal riskler, girişimciliğin tüm sonuçlarını değerlendirebilmek için sürdürülebilirliğin ekoloji ve sosyal boyutlarını içerecek şekilde geniş belirlenmelidir;

Menfaat sahipleri çıkarları: Ekonomik kalkınma mümkün olduğu kadar daha çok turizm paydaşına faydalı olmalı ve böylelikle bir bütün olarak bölgesel katma değeri sağlamalıdır;

Personel potansiyeli: Son olarak, sürdürülebilir kalkınma için insan kaynaklarının sürekli geliştirilmesi ve çalışanların veri tabanı da mutlaka dikkate alınmalıdır. Üretim faktörünü değerlendirirken, çalışanların ekonomik durumlarının da düzenli iyileştirilmesi akılda tutulmalıdır.

Ekonomik verilerin analizi özellikle turizmin ekonomik politika sınıflaması için önemlidir. Rakamlarla, bölgesel turizmin hangi ekonomik değere ve hangi istihdam etkisine sahip olduğu gösterilebilir (Siller ve Zehrer, 2016: 324). Sonuçta, bu tür analizlerle, turizmin önemli bir ekonomik bölgesel faktör olduğu rakamlarla bir daha doğrulanabilir.

2.1.3. Turizm Aktörlerinin Kalifikasyonu

Turistik işletmelerin sürekli geliştirilmesi, bölgenin uzun vadeli rekabet gücü ve başarılı profillemesi için gereklidir. Turizm paydaşlarının yüksek kaliteli eğitimi, ekonomik açıdan başarılı olabilmek için beceriler ve anahtar nitelikleri sağlamanın yanı sıra, yenilikçilik ve ürün geliştirme için daha fazla teşvik ve dürtü verebilir. Özellikle, sürdürülebilirlik konusundaki karmaşık konularla ilgili etkinlikler, eğitici seminerler ve

yeterlilik tedbirleri çok yardımcı olabilir (Beyer, 2017: 215). Sonuçta, turizm paydaşlarının işle ilgili bilgi ve girişimci becerileri ve yüksek eğitimi, sürdürülebilir destinasyon olarak güvenli bir konumlandırmanın temelini oluşturmaktadır. Burada turizm destinasyonlarının üzerine düşen sorumluluklar:

- Eğitim tedbirleriyle iletişim kurmak: Devamlı eğitim ve yeterlilik programları ya DMO tarafından organize edilip ayrı etkinlikler şeklinde sunulabilir, ya da turizm paydaşlarına dış yeterlilik ve eğitim programları hakkında bilgi verilir. Ayrıca sürdürülebilir turizm konusunda da DMO ileri eğitimleri teşvik etmelidir. Eğitim önlemlerinin planlanması ve yaygınlaştırılmasında bölgesel işletme kurumları, ticaret odası ve yerel eğitim organizasyonlarıyla iş birliği yaparak turizm paydaşları için ortak bir program geliştirilmesi önerilir;

- DMO çalışanları için eğitim kursları sunmak: Sürdürülebilirlik konuları da dahil olmak üzere DMO çalışanlarına düzenli eğitim ve öğretim kursları hazırlanmalıdır (Pardon, 2016: 152). Gereksinim ve ihtiyaçlar eğitim planında kaydedile ve verilen eğitimin ana öğretim içeriği tüm işgücüne iletilebilir. Buna ek olarak, sunulan eğitimin yıllık izlenmesi ve monitoringi önerilebilir.

2.2. Turistik Teklifin Pazarlanması

Her DMO'nun temel görevi, turistik teklifin destinasyonun tüm ilgi alanlarına maksatlı ve bilinçli bir şekilde doğru pazarlamasıdır. Orta veya uzun vadeli planlanmış iletişim stratejisi pazarlamaya somut ve aydın bir planlama hattı kazandırır. Bu strateji, öncelikle, destinasyon profilini netleştirir ve marka hedeflerini kesinleştirir (Viedmann, 2002: 153). Buna ek olarak, destinasyon özellikleri hakkında net görünüm ötürerek,

destinasyonun nüfustaki bölgesel tanımlamasının artmasını sağlar ve nihai olarak, turistik altyapı ve servis sağlayıcılarına geliştirici teklifler ve hizmetler konusunda oryantasyon sağlar. İletişim stratejisi, stratejik temel taşları somut eylem paketlerine çevirir ve bu nedenle de genellikle destinasyon stratejisiyle birlikte geliştirilir:

- İletişim stratejisini tasarlamak: İletişim stratejisi bölgesel benzersiz satış noktalarını, turistik hedef gruplarını, onlara bağlı tüm konuları ve turist hedef pazarlarını özetler. DMO bu stratejini, azından bölgesel düzeyde destinasyon pazarlaması için orta veya uzun vadeli planlama aracı gibi kullanmalıdır. Her yıl siyaset ve idaredeki tüm ortaklara ve hizmet sağlayıcılarına hitap eden ve önümüzdeki turizm yılında hangi pazarlama faaliyetlerinin uygulanacağını gösteren pazarlama ve medya planlaması geliştirilmelidir (Javorski ve Pritchard, 2005, 163). Pazarlama ve medya planı, daha yüksek veya daha düşük turizm seviyeleri ile faaliyetleri koordinasyonu için de önemli bir temel oluşturmaktadır. Yerel düzeyde, ilgili tematik öncelikleri, pazarlama hedeflerini ve ilgili eylemleri içeren yıllık düzenlenmiş pazarlama planı geliştirmek çoğu zaman yeterlidir;

- İletişim araçları standartlarını oluşturmak: İletişim materyalleri tasarlarken, servis tanımlarının doğru olmasına, net bir hedef kitlesine yönelmesine, sunumun tutarlı olmasına ve en azından online ve basılan materyallerin çok dilliliğini sağlamağa özen gösterilmelidir;

- Reklamların kontrol edilmesi: Pazarlama faaliyetlerinde kullanılan reklam mesajları, yerleri veya destinasyonu ve yerli halkı saygıyla sunmalı ve destinasyonun otantik ve özgün görünümünü yansıtmalıdır;

- Düzenli genel kontrol: İletişim ve pazarlama stratejisinin ve tüm yıllık hedeflerin ve önlemlerin formüle edildiği yıllık pazarlama planının düzenli kontrolü.

2.3. Destinasyonda Erişilebilirlik

Erişilebilir hizmetlerin ekonomik potansiyelinin yüksek olması bellidir, ancak ortalama yaş ve hayat beklentisinin artmasıyla ilgili engellilerin oranı artmakta devam edecektir. Buna ek olarak, Almanya nüfusunun neredeyse yüzde 10'u ağır engelli olarak kayıta alınmaktadır (StatBa, 2016). Ayrıca, doğru fırsatlar sağlanırsa, bu insanlar da seyahat etmek ve tatil yapmak için para harcamak istiyorlar. Çoğu zamansa, onlar tatil veya iş randevularına gidemiyorlar. Bu nedenle, amaç, „design for all“ (herkes için tasarım) hedefiyle engelli veya özel ihtiyaçları olan insanlar için turistik tesisleri ve genelde tüm turizmden faydalanmanı problemsiz ve risksiz mümkün kılmak olmalıdır (Aschauer ve diğerleri, 2016: 51). Bunun için, araştırma verilerinden yola çıkarak, turizm destinasyonlarının belli konular üzerinde çalışılması gerektiğini söyleye biliriz:

- Hedef müşteri kitlesini bilgilendirmek: Engelli müşteriler, teklifin erişilebilirliği ve kullanılabilirliğiyle ilgili şeffaf ve güvenilir bilgiye ihtiyaç duymaktadır. Bu nedenle, erişilebilirlik konusu DMO'nun mevcut iletişim araçlarında dikkate alınmalı ve tüm gerekli uygun bilgiler hazır tutulmalıdır. Hedef kitleye özel bilgiler, örneğin yaşlılar veya görme engelli insanlar için yardımcıları olmalı ve bilgilerin bariyersiz ulaşımı sağlanmalıdır (Neumann ve Kagermeier, 2017: 86). Bilgiler, destinasyonun erişilebilir tekliflerini kapsamlı bir şekilde ifade etmeli ve bariyersiz tatil ihtimalini olabildiğince kabarık yansıtmalıdır ki, müşteri kitlesine hızlı ve aydın şekilde ulaşmak olsun;

- Erişebilir tekliflerin markalanması: Turizm tesislerinin ve turistik yerlerin engelli müşteriler için uygun olup olmadığı düzenli olarak kontrol edilmeli ve buna göre işaretlenip etiketlenmelidir.

2.4. Bölgesel Ekonomik Dolaşım

Turizm, nüfusun ekonomik refahına katkıda bulunur ve yerel ekonomik yapıları teşvik eder. Sürdürülebilir kalkınmanın önemli bir ilkesi, maliyetin ortaya çıktığı yerde ekonomik faydanın güvence altına alınmasını sağlamaktır. Yerel topluluklar, destinasyonun doğal ve kültürel turistik tekliflerin taşıyıcıları oldukları için, turizme ilgili bir takım dış masrafa girerler. Turizmin kabulünü sağlamak için, yerel nüfuzun da turizmden ekonomik olarak yarar sağlaması önemlidir (Stone, 2009: 164). Güvenilir turizm büyümesinin sağlanmasının yanı sıra, yerel turizm ekonomisini güçlendirmeyi ve turizm gelirinun dağılımında tur operatörleri, gıda üreticileri, ulaşım servis sağlayıcıları ve tur rehberleri gibi mümkün olabildiği kadar fazla sayıda yerel turizm aktörü içeren süreçler de hayata geçirilmelidir. Yerel refah, turizmin bölgesel ekonomiye entegre edildiği, bölgesel katma değeri artırmaya katkıda bulunduğu ve nüfusa tutarlı ve güvenilir bir gelir kaynağı sağladığı anlamına gelir. Günümüzde, daha fazla yönetilebilirlik, kalite ve bölgesel yönelim isteği, küreselleşmeye karşıt bir eğilim olarak gözlemlenmektedir. Tüketiciler tarafından en kaliteli ürün olarak, özellikle turizmde, bölgesel ürünler tercih edilmektedir. Çünkü böyle ürünler turistik teklifin bölgesel bağlılığı ve özgünlüğünü kendilerinde taşırlar. Turizm, hatta, bölgeye bir bütün olarak yarar sağlayacak bir bölgesel potansiyel yarata ve güçlendirebilir. Ancak, bölgesel değer zincirleri kurmak, onları güçlendirmek ve bölgesel ekonomik döngülere bağlamak mümkün olmalıdır (Sharpley, 2010: 82). DMO burada, turizm

girişimcileri ile aktörler gibi yerel üreticiler arasında bağlantı oluşturmak ve iletişimi teşvik etmekle bir nevi ilham kaynağı ve arabulucu olarak iştirak edebilir. Bunun için yapılması gerekenler:

- Bölgesel döngüleri desteklemek ve kolaylaştırmak: DMO, bölgesel aktörler, dernekler ve kurumlarla birlikte turizm işletmesine yerel ürün ve hizmetler edinmekle, örneğın, tedarikçiler ve turistik müşteriler arasındaki temas kurarak, yerel kurumsal ağların oluşumunu teşvik ederek, bölgesel kalkınma süreçleriyle bağlantı yaratarak veya bölgesel tedarik konusunda turizm işletmeleri için etkinlikler düzenleyerek gastronominin bölgeselleşmesine yardımcı olabilir. Burada aparıcı rolü, DMO eşliğıyle fikirleri ilerleterek tutarlı bir şekilde takip eden bölgesel güçler oynar (Crotts, 2009: 32-34). Buna dayanarak, DMO, örneğın değıirmi masalar başlatıp, B2B tartışmaları yapar ve tematik somut hedefler ortaya koyabilir.

- Yerel ve bölgesel ürünleri tanıtmak: Turizm pazarlamasında, yerel ve bölgesel ürünler veya bunları özellikle güçlü bir biçimde kullanan tur operatörleri önemli bir rol oynamalıdır. DMO bu nedenle ilgili bölgesel ürünleri bilmeli ve buna göre pazarlamalıdır (Murphy, 2007: 25). Örneğın, yerel ürünler, turistik bilgi merkezlerinde ve DMO tarafından yönetilen tesislerde satıla ve merchandisingin bir parçası olarak sunulabilir.

2.4.1. Sertifikalı Ürün ve Hizmetlerin Kullanımı

Bölgesel ürün her zaman sürdürülebilir ürün anlamına gelmez. Sürdürülebilirlik açısından ürün ve hizmetleri kullanırken, ürünün bölgesel olmasından ilave, çevresel ve sosyal-kültürel özellikleri de göz önüne alınmalıdır. Minimum standartlara uyma ise öncelikle sertifikasyon yoluyla sağlanabilir. Sonuçta, genel olarak hangi ürünlerin ve girdilerin

kullanıldığı turizm müessesinin ve yönetimin sorumluluğundadır; Yine de turizmden sorumlu her kes çevreye duyarlı ve oldukça işlem gören ürünlerin kullanımını konusunda yardım sağlayabilir (Müller, 2004: 39). DMO, burada, tüketiciler ve ticaret örgütlerinin de inisiyatifi ile diğer kurumları sertifikalı ürünler ve onların tedariki konusunda bilgilendirerek, bu konudaki kampanyalara ve etkinliklere katılarak aktif olabilir. Buna ek olarak, kağıt, baskı ürünleri, azaltılmış ambalajlı gıdalar, yenilenebilir enerji vb. gibi sertifikalı malzemelerin kullanılması veya tedarik edilmesi için somut ipuçları ve tavsiyeler vere, böylece hizmet sağlayıcılarına daha çok sürdürülebilirlik bilincini teşvik edebilir. Çevreye karşı duyarlı ve sosyal açıdan sorumlu ürün ve hizmetlerin satın alınmasının, bir bütün olarak sürdürülebilir kalkınmanın kilit unsuru olarak düşünülmektedir. Genelde sürdürülebilir ürünler, özellikle de ürünün tüm yaşam döngüsü açısından aynı zamanda da daha ekonomiktir. Tedarikte çevresel ve sosyal gereksinimleri tutarlı bir şekilde ele alarak, minimum zararlar faaliyet göstermeye çalışarak, DMO ortaklara ve cemiyete karşı önemli sürdürülebilir tedarik için kurallar düzenlemek ve tanıtmak gibi örnek rol modeli işlevi görür. Başlangıç olarak, DMO bilinçli bir şekilde gelecekte mümkün olduğunca sürdürülebilir hareket edeceğine dair açık ve kesin karar vermelidir. Tedarik kurallarında, sürdürülebilir satın alma hedefleri, sorumluluklar ve temel tedarik kriterleri tanımlanabilir. Başlamak için, çevresel etkileri daha kabarık olan ve ola bildiğince daha çok çeşitli sürdürülebilir alternatifler içeren ürün grubuna odaklanmak önerilir. Bununla birlikte, önceden tedarikin önlenebilir olup olmadığı kontrol edilmelidir (Stettler, 2016: 23). Kuralları geliştirirken, diğer kurumlarla iş birliği de yardımcı olabilir: Bilgilendirme etkinlikleri, ağ toplantıları ve hatta online forumlar başkalarının deneyimlerinden yararlanma imkanı sunar. Örnek rol modeli destinasyonlar için iletişim de çok önemlidir. Bu

sadece DMO'nun sürdürülebilirlik konusundaki konumunu arttırmakla kalmayıp, aynı zamanda sürdürülebilirlik fikrinin ola bildiği kadar geniş boyutta aktarılmasına ve böylece diğerlerini de konuyla ilgili teşvik edilmesine katkıda bulunmaktadır.

2.4.2. İstihdam ve Kalite Güvenliği

Güvenli istihdam ve adaletli iş koşulları bölgede kaliteli ve istikrarlı turizmin sağlanması ve çalışanların toplumsal değer kazanması için şarttır. Buna bağlı olarak, destinasyonda da doğrudan veya dolaylı olarak turizmle alakalı işlerin yüksek kalitede olması çok büyük önem taşıyor. Bunlara normal ücretler, işi aile hayatına uzlaştırmak gibi tedbirler ve turizm çalışanları için sürekli ve devamlı eğitim sağlanması dahildir. Burada en önemli faktörleri böyle özetleye biliriz:

- Turizmde istihdam verilerinin belirlenmesi: İntensif hizmete dayalı yoğun turizm endüstrisi, turizm satışlarıyla doğrudan veya dolaylı şekilde bağlı birçok sayıda farklı işe ihtiyaç yaratır ve nüfuzun belirli hissesinin istihdamını güvence altına alır. DMO bu gelirlerin nereye aktarılacağını ve hangi alanların özellikle turizm endüstrisinden yararlandığını bilmeli (Hall ve Richards, 2003: 219). Çünkü yalnızca iş yeri spektrumu belirlendiğinde, işyerlerinin uzun vadeliyi güven altına alına ve istihdam kalitesini korumak için anlamlı stratejiler geliştirilebilir;

- İlgili girişimleri desteklemek: Yüksek eğitilmiş ve aynı zamanda memnun çalışanlar için, turizm işçilerine uygun sosyal koşullara ihtiyaç duyulmaktadır. Çapraz bağlayıcı, arabulucu ve bir nevi “sponsor” olarak, DMO güvenli turistik istihdamda önemli bir yere sahiptir. O, diğer turist aktörleri gruplarıyla birlikte, kalite ve eğitim inisiyatiflerini destekleye ve

aktif olarak teşvik edebilir, mevsimlik ve parttime çalışma, evde mesai, sıkıntısı ve nüfus değişimi gibi konuları ele almaktadır;

- Turist aktörleri grubu ile birlikte, kalite ve nitelik girişimleri için destek veya aktif olarak eşlik edebilir ve mevsimlik ve part-time iş, yerel istihdam, vasıflı çalışan yetmezliği sıkıntısı veya demografik değişim gibi konuları ele alabilir. (Baum, 2015: 204). Çalışanların çoğu çekici iş ve yaşam koşullarına büyük önem vermektedir. DMO, diğer kurumlarla birlikte, turizm yetkililerini ve paydaşlarını konuya karşı hassaslaştırmak için istihdam kalitesine yönelik uygun kampanyalar ve inisiyatifler gerçekleştirebilir.

2.4.3. Destinasyonlarda Sürdürülebilir Rekabet

WEF, son 11 yıldır, dünya çapında 136 ülkenin seyahat ve turizm rekabet gücünün analizini gerçekleştirmektedir. Seyahat ve Turizm Rekabet Endeksi, turizm sektörünün sürdürülebilir gelişmesini sağlayan faktörleri ölçer ki, bu da ülkenin ekonomik kalkınması ve rekabet gücüne önemli katkıda bulunur. Ayrıca, Seyahat ve Turizm Rekabetçilik Endeksi, tüm paydaşların ulusal ekonomilerini geliştirmek için onların birlikte çalışmasını da motive etmektedir. Böyle baskın usulü, hem de destinasyonları daha iyi olmaya tetikler ve bununla da daha sürdürülebilir ve kapsayıcı bir gelecek için yol açar, güvensiz şartlarda bile sektörün sürekli büyümesini sağlamaya odaklanmayı artırır ve aynı zamanda da tüm bu proseslerle yakından alakalı doğal çevreyi ve yerel toplulukları korur. Aslında ne teoride ne de uygulamada rekabet gücü teriminin standart bir tanımı henüz yoktur. Nerdeyse bütün yaklaşımlar, bir ülkenin neden uluslararası alanda başarılı şirketler üretmeli olması ve bununla da diğer ülkelere göre rekabet avantajı sağlamalı sorusuna dayanmaktadır. Bu bakımdan, bir ülkenin rekabet gücü kavramının önemi tartışılmalıdır,

oysa ki, destinasyon seviyesinde rekabet gücünü daha net şekilde tanımlamak mümkündür: Bir destinasyon, ürün kalitesini sürekli olarak ortalama üzerinde iyileştirirken, rakiplerine göre pazar payını veya kar marjını arttırabileceği ölçüde üretim maliyetlerini düşürmesi durumunda rekabet gücüne sahip olduğunu gösterir. Turizm pazarında kendine daha geniş hedefler belirleyen, sürdürülebilir rekabete dayanarak uzun vadeli var olmak, kendini ülke veya uluslararası konumda tanıtmak isteyen vizyonlu turizm destinasyonları içinse tabii ki sadece rekabet gücü yetmediğinden, bu zaman da rekabet avantajı devreye girer.

Ekonomik açıdan, rekabet avantajı, rakiplere göre belirli üstünlük sağlamak anlamına gelir. Bu üstünlükler teknolojik yenilikleri, maliyet kontrolü ve hizmet yönlerini içerebilir. Genelde, Rekabet avantajı terimi farklı şekillerde de tanımlanmaktadır. Örneğin, tedarikçi avantajından doğan rekabet avantajı olabilir. Bu, daha çok, düşük üretim maliyeti ile daha yüksek kar elde eden destinasyonlarda görülür. Ayrıca, kar avantajı da rakiplere göre rekabet avantajı olabilir. Buna, örneğin bir destinasyonun daha yüksek fiyatlı veya belirli imaj kazanmış olması aittir. Bir şirket, örneğin, daha yüksek kaliteli ürünlerden veya daha düşük fiyatlardan daha fazla fayda sağlayarak müşteri avantajları yaratarak rekabet avantajı elde edebilir. Bir turizm destinasyonu, örneğin, daha yüksek kaliteli ürünlerden veya daha düşük fiyatlardan daha fazla fayda sağlamakla müşteri acıdan üstünlüğü yakalayarak da rekabet avantajı elde edebilir. Destinasyonun rekabet avantajı, stratejik ve girişimci eylemlerle sağlanabilir. Burada üretim, dağıtım ve fiyatlandırmanın esnek yönetimi de pazar nişlerinin bulunması kadar önemlidir. Gerçi, destinasyonun rekabet avantajı elde etmesi için kesin belirlenmiş net bir reçete yoktur.

Girişimci her zaman yoğun pazar ve rekabet analizleri yürütmeli ve ardından rekabete karşı koyabileceği girişimci önlemleri almalıdır. Destinasyonlar sürekli yoğun pazar ve rekabet analizleri yapmalı ve turizm pazarında kendini kanıtlayabilecek girişimcilik önlemlerini almalıdır. Bu tür üstünlükler uzun vadede geçerliyse ve rakipler tarafından sağlanması da nerdeyse imkansızsa, buna sürdürülebilir rekabet denir. Destinasyonun rekabet avantajlarının sürdürülebilir olup- olmasını tanımlamak için, değer zinciri analizi olası analiz olarak kullanılabilir. Piyasa koşullarından dolayı güçlü rakiplere karşı açık bir şekilde durmak gerekiyorsa, diğer katılımcılara göre belirgin avantajları sunan stratejik yaklaşımlar seçilmelidir. Konumlandırma olanakları şunlar olabilir:

- Piyasa nişlerine odaklanma
- Ürün özelliklerinde müşteri isteklerine göre değişiklikler yaparak üretim ve dağıtımın esnek bir şekilde ayarlanması
- Maliyet liderliği avantajının verdiği fiyat esnekliği, üretimde tasarruf potansiyeli fiyatlandırmada kullanılabilir.

Turizm destinasyonunun rakiplere göre, ortalamanın üzerinde kar sağlamayı başarmak da onun için rekabette avantaj sağlar. Simon'a göre, rekabet avantajı üç koşulu karşılamalıdır:

1. Müşteri için önemli bir özeliye sahip olmalı
2. Müşteriler avantajların farkına varmalı
3. Avantaj, kalıcı ve belirli bir dayanıklılığa sahip olmalı

Porterse, tüm rekabet avantajlarını iki temel türe bağlar: daha düşük maliyet ve farklılaştırma. Bu güçlü ve faydalı sonuçlara yol açar. Destinasyonun, sektördeki rekabet güçleriyle başa çıkabilmek için rakiplerinden daha iyi yönetim stratejileri ona güç ve faydalar sağlar. Bu da üç rekabetçi stratejiden birinden-yani maliyet liderliği, farklılaşma

veya öncelikler üzerinde konsantrasyondan faydalanmayı gerektirir. McKinsey'in geliştirilmiş ürün pazar portföyü analizinde pazar büyümesi ve pazar payı faktörleri yerini piyasa çekiciliği ve nispi rekabet avantajı ile değiştirilir. Nispi rekabet avantajının başarı faktörü aşağıdaki ana kriterler ile karakterize edilir:

- göreceli piyasa pozisyonu
- göreceli teknoloji konumu
- göreceli araştırma- geliştirme potansiyeli
- personelin göreceli yeterliliği

Faktör işletme tarafından etkilenir. Bu portföy ölçeğinin avantajı, sadece iki başarı faktörünün (pazar payı / pazar büyümesi) değil, aynı zamanda tüm başarılı faktörler paketinin (hem nicel hem de nitel faktörler) dikkate alınmasıdır. Bu portföy, Boston Consulting Group'un temel modeli kadar açık, ulaşılabilir ve iletişim değerine sahiptir. Bununla birlikte, faktörlerin çokluğu, çevrenin ve işletmenin daha farklı bir analizini zorlar. Etki alanları, gelişmiş seçim süreci, akıllı yöntemleri ve dereceleme teknikleri gerektirir (Herntrei, 2014: 83-158). Bu, hem başarılı faktörlerinin seçiminde, ölçülebilir olmayan değişkenlerin değerlendirilmesinde yüksek subjektiflik talep eder. Bu nedenle, temel modele göre burada kesin bilgiler verilmez. Porter tarafından geliştirilen temel rekabet stratejileri, sektördeki rekabet güçlerine, özellikle de rakiplerine karşı ileri sürülebilecek bir işletme veya stratejik iş birimi için bir konum bulmayı amaçlamaktadır. Destinasyonların rekabet stratejilerinin temelinde, rekabet avantajı olarak sürdürülebilir rekabetin yaratılması ve savunulması yer almaktadır. Porter'a göre bu, sektör çapında gerçekleştirilebilecek performansa veya kalite avantajlarına (farklılaşma)

ve maliyet avantajlarına (maliyet liderliği) ya da bir seğmende odaklanabileceği (“pazardaki paylar”) dayanabilir. Porter matrisi “... bir sektördeki diğer işletmelerden daha iyi performansı garanti eden üç stratejik yaklaşım tipini” göstermektedir (Porter, 1999: 70).

Optimal stratejinin seçimi, kendi iş biriminin endüstri rekabetindeki konumuna bağlıdır. Bu durumu analiz etmek için rekabetçi bir analiz yürütmek gerekir. Sektör rekabetine etki eden rekabet güçlerinin, yeni rakiplerin, tedarikçilerin, müşterilerin ve önceki rakiplerin davranışlarının yanı sıra ikame ürünleri tehdidinin analizini de kapsamaktadır. Bu durumu analiz etmek için rekabetçi bir analiz yürütmek gerekir. Sektör rekabetine etki eden rekabet güçlerinin, yeni rakiplerin, tedarikçilerin, müşterilerin ve önceki rakiplerin davranışlarının yanı sıra ikame ürün tehdidinin analizini de kapsamaktadır. Stratejiyi seçerken, Porter'e göre, karlılık ve pazar payı arasındaki deneysel olarak kurulan ilişkiye göre, üç temel stratejik kavramdan birine odaklanılmasına dikkat edilmelidir. İşlemden kenar kalmış herhangi stratejiye odaklanmamış orta ("ortada sıkışmış") uzun vadede tehlikeli bir durumda kalır. Tüketici polarizasyonu, ilgili satın alma kriteri (fiyat veya kalite) bakımından incelenmesine rağmen ve eğer bu gelişme, işletmelerin kendilerini Premium sağlayıcılar veya indirim sağlayıcıları olarak konumlandırmasını gerektiriyorsa, orta ve uzun vadede iki temel rekabet avantajından birinin alternatif olarak gerçekleştirilmesi, şirketin başarısını güvence altına almak için yeterli olmayacaktır. Özellikle tüketici pazarlarında, tüketiciler pazarlık pozisyonlarının farkındalar ve kendi yüksek kalite ihtiyaçlarını düşük fiyatlarla karşılamaya çalışmaktadırlar. Stratejik başarı pozisyonu turizm destinasyonunun üç şartı karşılaması takdirinde onun rakiplerine karşı performans avantajını bir araya getirir:

- Avantaj, müşteri için önemli olan performans kriteri üzerinde gerçekleştirilmelidir.
- Müşteriler avantajın kesinlikle farkında olmalı, onu algılamalıdır.
- Avantaj kalıcı ve dayanıklı, rakipler tarafından kolayca erişilemez olmalı.

Stratejik rekabet avantajının varlığı, rekabet stratejisinin başarısı için temel ön şarttır. Bununla birlikte, destinasyonun sahip olduğu rekabet avantajının varlığının müşterilere profesyonel şekilde iletilmesi de aynı derecede önemlidir. Rekabet avantajları farklı seviyelerde bulunabilir (güç-zayıflık analizi). Kalite, güvenilirlik, servis, fiyat (veya maliyet) veya imaj gibi müşterinin satın alma kararını etkileyen tüm faktörler potansiyel boyutlardır. Destinasyonun iki veya daha fazla stratejik rekabet avantajı varsa, performans kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu sürece, diğer bazı özelliklerde zayıflıklar bile talere edilebilir. Stratejik rekabet avantajı üzerinde bulunduğu boyut müşteri için ne kadar önemliyse, satın alma davranışını o kadar olumlu etkiler (Simon, 1988: 461-480). Kapsamlı rekabet stratejisinin oluşturulmasını genelde sadece üç kilit nokta olan müşteri, rekabet ve işletme bilgileri, sağlar. Böylece, müşterilerin şartları, ihtiyaçları ve destinasyonun rakip performansına göre nispi performansı, baskın rol oynamaktadır. Rekabet avantajı ne zaman sürdürülebilir sayılır? Sürdürülebilir veya yapısal rekabet avantajının görevi destinasyonu sektördeki rekabetten korumaktır. Yapısal rekabet avantajına sahip olan destinasyonlar, genellikle ortalamanın üzerinde marjlara ve kar oranlarına sahiptir ve dolayısıyla vizyonlu yatırımcıların büyük ilgisini çekmektedir. Araştırmacılar 18 yıl boyunca destinasyonları karşılaştırmış ve uzun vadeli sürdürülebilirlik stratejilerine sahip destinasyonların rakiplerini geride bıraktıklarını görmüşler. Aynı zamanda bu, destinasyonlarda sürdürülebilirliğin uzun

vadeye ihtiyacı olduğu anlamına gelir. Olumlu etkilerin hissedilmesi, algılanması zaman alır çünkü. Birçok bilimsel çalışmalar, işveren çekiciliği, istihdam ve çalışan memnuniyeti arasında doğrudan bir ilişki olduğunu doğrulamıştır. Sürdürülebilir destinasyonlarda çalışanların morali rakiplerine göre her zaman daha iyi. Bunun da iş performansı üzerinde önemli bir olumlu etkisi olup iş süreçleri rakiplerinden daha verimli yapar. Bu yüzden de konuya ilgi sürekli artmaktadır. Sürdürülebilirlik potansiyelini uzun vadeli bir iş modeli gibi tam olarak anlamak için, destinasyonlar üç yanlış anlaşılmayı geride bırakmalıdır: “Müşteriler sürdürülebilirlikle ilgilenmez”- Destinasyonlar, özellikle üst veya orta sınıfa hitap etmediklerinde, müşterilerinin sürdürülebilirlikle ilgilenmediğine inanırlar. Oysa ki araştırma her müşterinin sürdürülebilirlikle ilgilendiğini, ancak terimi kendi ihtiyaçlarına göre tanımladığını göstermektedir. Bu nedenle müşteri ihtiyaçlarını sürdürülebilirlik açısından belirlemek daha önemlidir; Sürdürülebilirlik yeşil bayraklarla dolu, tazelik kokan, müşterilerin mutluluk kahkahaları havada uçuşan mükemmel destinasyon gibi algılanmamalıdır. Önemli olan, onun şirkete uyması ve inandırıcı olmasıdır: Bunun için de sürdürülebilirliğin genel yanlış kalıplı imajından uzaklaşıp onu bireysel olarak gözden geçirmek gerekir; Konu, şimdiden çalışanlar için rahatsız geliyor. Sürdürülebilirliğin, yapılması gereken ve takımın uhdesine bırakılmasını istenmeyen can sıkıcı bir şey olması tam olarak bir hatadır, çünkü çalışanlar, zaten özellikle böyle bir uygulanma biçiminden rahatsızlık duymaktadır. Bu bakımdan, konunun birlikte çalışılmasının daha iyi sonuçlar verebileceği ortaya çıkar.

Bu hataların üstesinden gelmek, sadece sürdürülebilirliğin potansiyelini daha iyi anlamak ve kullanmak anlamına gelmez. Bu, aynı zamanda

riskleri en aza indirmek anlamına da gelir. En kötü halde, sosyal medya platformunda, şirketler müşterilerin sürdürülebilirlikle ilgilendiklerini fark ediyor. Bu yüzden, destinasyonun olduğu gibi algılanan tutarlı kendi imajını oluşturması çok önemlidir. Şirketin kendine özel tavrını içeren böyle bir öz imaj, daha sonra eleştirilere karşı var olabilecek sağlam bir temel oluşturur. İç ve dış paydaşlarla diyalogun burada önemli bir rolü vardır. Günümüzdeki tüketici ve yaşam davranışlarımızın uzun vadede bir geleceği yok: Şu anda Dünyanın yenilenebilir kaynak kapasitesinden %40'tan daha fazla kaynak tüketmekteyiz. Gittikçe artan hava kirliliği de iklim değişikliğini büyük ölçüde hızlandırır. Bu durumda siyaset ve işletmelerin harekete geçmesi gerektiği ise uzun zamandan beri bellidir. İşletmeler için sürdürülebilirlik söz konusu olduğunda, literatür genellikle sürdürülebilirliğe duyulan ihtiyaca odaklanarak, bunun nedenlerini açıklığa kavuşturmaktadır. Bu, tabii ki önemlidir, çünkü böylece sorunlar ortaya çıkar ve problemler netleşir. Yine de birçok destinasyonlar için, temel bir soru sürdürülebilirliği tam olarak nasıl uygulamaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

EKOLOJİ VE SOSYAL BOYUT

3.1. Turizmin Doğa ve Çevreye Etkisi

Sürdürülebilir turizm, doğal ve kültürel çekiciliğinin yanı sıra biyolojik çeşitliliğin korunmasına ve geliştirilmesine de katkıda bulunur. Doğal ve kültürel çeşitlilik, bir destinasyonun turistik çekiciliği için en önemli faktörlerden biridir. Hiçbir sektör dokunulmamış doğa ve Land shaftın yanı sıra yaşam çeşitliliği ve türleriyle turizm kadar bağlı değildir. Çünkü doğayı keşif etmek, yaşamak ve tadını çıkarmak turistlerin en yaygın seyahat motiflerindedir. Bu nedenle, tur operatörleri kendi iş temellerini ve çıkarlarını güvence altına almak için destinasyonun doğal çekiciliğini korumak zorunda (Butzmann ve Job, 2016:173-175). Bu, kendi işini garanti altına almak için destinasyonun doğal cazibesini korumak tur operatörlerinin zaten ilgi alanındadır demektir. Bu bağlamda, turizm destinasyonlarının yapması gereken önemli bir rol ortaya çıkar: doğal ve kültürel kaynakları koruyacak ve gelişmesine yardımcı olacak gelir kaynakları geliştirerek, doğa ve Land shaftın hem ideoloji hem de maddi açıdan değerlendirilmesine yardımcı olmak. Faaliyetinin bir parçası olarak turizm her zaman doğa koruma müttefiki olarak hareket etmeli ve bu rolünde doğa ve Land shaftın turistler ve yerliler tarafından kıymetlendirilebilmesi ve takdir edilmesi için önemli katkıda bulunmalıdır. Turistik kullanım neredeyse her zaman ekolojik yüklenime yol açsa da aslında bu durum akıllı turizm planlaması ve koordineli turizm yönetimi sayesinde kontrol edilebilir. Turizmin doğa ve çevre üzerindeki etkisi, turist kullanımının türüne, kullanım yoğunluğuna ve etkilenen ekosistemlerin hassaslığına büyük ölçüde bağlıdır. Bu faktörler, hedef alan seçimi ve turizm faaliyetlerinin yönetimi tarafından önemli ölçüde

etkilenebilir. Etkilenme derecesini belirtmek için, şüphesiz ki turizm faaliyetlerinin yakından takibi ve destinasyondaki Land shaft ve türleri, ekosistemleri hakkında sağlam bilgi gereklidir. Bu bakımdan, turizm yöneticileri ile çevre ve doğayı korumakla ilgili paydaşlar arasındaki yakın iş birliği olmadan mümkün değildir (Strasdas ve Rein, 2017:161). Çünkü doğada ve çevrede turizm faaliyetlerinin olumlu ve olumsuz etkilerini tartışmak ve gerekli tedbirleri geliştirmek çok önemlidir:

- Hassas ekosistemlerin ve turizm etkilerinin farkında olmak: Turistik teklifini doğa ve çevre ile uyumlu bir şekilde tasarlayabilmek için öncelikle çevrenin hassas doğasını ve turizmden nasıl etkilendiğini netleştirmek gerekir. Aynı zamanda, tüm etkileri görünür kılmak için turizmin çevre üzerindeki olumlu etkileri de kaydedilmelidir (Richter, 2017: 325). Çevreden sorumlu yetkililer ile düzenli iletişim ve iş birliği yoluyla, DMO destinasyondaki ekosistemlerin mevcut durumu ve turizm faaliyetlerinin doğa ve çevre üzerindeki olumlu ve olumsuz etkileri hakkında sürekli bilgilenmiş olur;

- Yüksek çevresel etkiye sahip turizm faaliyetlerini belirlemek: Turizm destinasyonunun hassas ekosistemler üzerindeki tüm etkilerini analiz ederek DMO hayvan ve bitki türlerinin yaşam alanlarının, hava ve suyun kalitesini kötü yönde etkilemek, tullanı ve gürültüyü arttırmak veya özellikle yenilenemez kaynakları aşırı kullanmak gibi çevresel risklere sebep olabilecek turistik teklif ve faaliyetleri belirleyebilir. Bu gibi durumlarda nasıl başa çıkılacağı, ilgili komiteler ve çevre koruma paydaşlarıyla koordinasyon içinde tartışılmalıdır. Turizm faaliyetleri monitoringi için açık ve şeffaf bir yol izlemek önemlidir. Çevresel etkilerin değerlendirilmesinin amacı tur operatörleri ve turizm yöneticileri için olmalıdır. Çevresel etkilerin değerlendirilmesinin amacı, turistik

operatörlere ve turizm yöneticilerine mantıklı eylem adımlarını, çevre kirliliğini nasıl azaltılmasını ve olumlu etkileri nasıl artıracığını göstermektedir.

3.1.1. Doğa ve Çevre koruma Etkinlikleri ile İş birliği

Yüksek doğal çekiciliği olan destinasyonlarda, özellikle de korunma alanlarında, turizm ve doğanın korunması yetkilileri arasında iş birliği şarttır. Ancak bu şekilde çatışmalar önlenemez veya en aza indirilemez, doğal turizm potansiyeli uygulanmaz ve turizm faaliyetlerinin doğa ve çevre için olumlu etkileri ortaya çıkabilir. Bu bakımdan iş birliği her iki taraf için de faydalıdır: koruma görevlileri, turizm potansiyelinin pazara odaklı gelişimi ve pazarlaması için turizm yöneticilerine ihtiyaç duymaktadır; Turizm uzmanları da doğa turizminde doğal ve çevreye duyarlı ürünler geliştirmek ve turistlere otantik bir doğa deneyimi sunabilmek için koruma uzmanlarına ihtiyaç duyuyorlar (Kahlenborn, 2013: 97). "Birbirinden öğrenme kültürü"nü oluşturulması, katılımcıların ilgili yeterliklerini güçlendirmekle kalmaz, aynı zamanda bölgeler arasında ortak projelerin geliştirilmesini de sağlar. Sonuçta, her iş birliği karşılıklı yarar ve bölgenin tümünün yararına olacak şekilde turistik potansiyelin en iyi şekilde kullanılması, turizm faaliyetlerinin doğa ve çevre üzerindeki olumlu ve olumsuz etkilerini tartışmak ve birlikte gerekli önlemleri geliştirmek için belirli konularda birlikte çalışmakla ilgilidir:

- Aktif iş birliği kurmak: Turizm yöneticileri ve doğa koruma paydaşları arasında iş birliği kurmak koşulları bir destinasyondan diğerine büyük farklılıklar gösterir. Büyük korunan alanlara sahip bölgelerde, ağ oluşturma çoğu zaman ilgili alanı koruyanların yönetimine dayanır. DMO, kendini bu strükture erken aşamadan itibaren entegre etmeli ve kendisini önemli bir iş birliği ortağı olarak kurup geliştirmelidir. Diğer tür

destinasyonlarda, iş birliği DMO inisiyatifine dayanabilir veya bireysel servis sağlayıcıları ağ kurma impulsu sağlarlar. Düzenli fikir alışverişinin yapılması ve doğa turizmindeki yeniliklere veya ürün gelişmelerine doğa koruma aktörlerinin ve turizm sorumlularının da dahil olması önemlidir. Burada, ortakların hedef ve beklentileri netleştirilmeli, ortakların birbirlerini tüm katılımcılara gelebilecek faydalar uğruna karşılıklı eleştirmek fırsatları olmalı, turizm ve doğa koruma paydaşları arasındaki çatışmalar çözülerek ortadan kaldırılmalıdır;

- Ortak projelerin uygulanması: İyi ve üretken iş birlikleri, genellikle yeni ve inovatif ürün fikirleri ile sonuçlanır ki, bunlar da ortaklar tarafından teşvik edilmeli ve birlikte uygulanmalıdır. DMO burada belirli projelere katkıda bulunan koordinatör görevine üstlenir, örneğin, turizm teklifi modüllerini piyasadaki genel ürün olarak yerleştirir ve satar ve turizm-stratejik çerçeve koşulları oluşturur (Hedef grup tanımlaması, kalite gereksinimleri, performans gereksinimleri). Buna karşılık, koruma uzmanları turist bilgileri ve rehberlik için uygun altyapı ve hizmet bileşenleriyle doğaya değer katarak turistik ürün geliştirme için temel hazırlarlar. Turizm ve doğa koruma arasındaki çatışmalar, özellikle ekolojik olarak önemli ve hassas ekosistemleri olan bölgelerde ortaya çıkmaktadır. Çıkar çatışmalarını önlemek için, turizm yöneticileri, doğa koruma paydaşları ile iş birliği içerisinde, turizm faaliyetlerini planlarken aşağıdaki anlaşmazlıkları dikkate almalıdır:

Arazi için rekabet: Turizm ve doğa koruma, öncelikle doğa için değerli olan çekici manzaralar için rekabet eder. Bu da hassas doğal alanlarda olası bozulma derecesinin belirlenmesini ve iyi planlanmış bir müşteri yönetimini gerektirir;

Mekan seçimi: mekan seçimi, tesislerin tasarımı ve işletilmesi çevresel hasarlara neden olabilir. İhtiyatlı çevre yönetimi, inşaat ve işletmelerin sebep olduğu yan etkileri sınırlayabilir. ÇDD, mekan seçimine bağlı görülmesiyle çatışmaların önlenmesine yardımcı olur;

Kullanım yoğunluğu, sıklığı ve süresi: Doğal alanların ve ekosistemlerin kullanımı, onların bozulmasına ve hatta tahrip olmasına yol açmamalıdır. Hassas doğal alanlardaki turizmin bu nedenle mekansal ve bunun yanı sıra, doğanın kendini yenilemesini de hesaba katarak zamansal olarak kontrol edilmesi ve bu arada doğa korunmasının ilgili taleplerini dikkate alması gerekir;

Turist Davranışı: Turistlerle ilgili yaşanan rahatsızlıklar, bireyin davranışına bağlıdır. Bu bakımdan da doğru yönetim şekli böyle durumlarda kontrollü şekilde müdahale edilebilir ve olumsuz etkileri en aza indirebilir.

3.1.2. Biyolojik Çeşitliliğin Sağlanması ve Korunması

Biyoçeşitlilik, ekosistemlerin, türlerin ve türler içindeki genetik değişkenliğin çeşitliliğini tanımlamaktadır. Biyolojik çeşitliliği yüksek olan yerler çoğunlukla hasat edilmemiş doğal ve kültürel alanlardır. Avrupa Natura 2000 ağı, Natura 2000 arazileri ile Avrupa'daki biyoçeşitliliği korumaya hizmet ediyor. Çoğu turist, farkında bile olmadan biyolojik çeşitliliğin, örneğin, açık arazi, orman ve mera alanı, ekilebilir arazi ve su yapıları mozaiklerinden oluşan bir Land shaft gördüğünde bundan zevk alır ve tadını çıkarıyor (Porzelt, 2012: s.158). Bu nedenle, biyolojik çeşitlilik, algılanan doğal çekiciliğin veya bir turistik bölgenin ana özelliklerinden biridir. Bölgesel spesifik gastronominin temelini oluşturan yöre mutfağı da biyolojik çeşitlilikten etkilenmektedir; Turizm

yöneticileri, turist ihtiyaçları, macera teklifleri ve yolcuların ihtiyaçları ve korunmaları ile uzlaşarak destinasyonun cazibesi ve rekabet avantajı için biyolojik çeşitliliğin muazzam öneminden yararlanmak için bu konular üzerinde ciddi çalışmalılar:

- Biyoçeşitlilik ve Natura 2000 arazilerin belirlenmeleri hakta bilgilenmek: Biyoçeşitlilik durumu, destinasyona bağlı olarak çok farklı olabilir. Bu nedenle DMO, Natura 2000 arazileri ve biyoçeşitlilik açısından bölgedeki başlangıç durumun farkında olmalı ve biyolojik çeşitliliğin korunması için yapılabilecek turistik belirlenmeler ve faaliyetler hakkında bilgilenmeli ve bu konuda kendini sürekli geliştirmelidir. Dolayısıyla, yerel ve bölgesel koruma yetkilileri ile sürekli fikir değişimi gereklidir. Doğa koruma paydaşları ile iş birliği kurulduktan sonra ise biyolojik çeşitliliğin sağlanması ve korunması için somut yönler de tartışılmalıdır;

- Biyolojik çeşitliliği müşteri için hayati deneyim haline getirmek: Biyoçeşitliliğin ustalıkla evrenlenmesi, özel müşteri deneyimi yarata ve aynı zamanda biyolojik çeşitliliğin kıymetlendirilmesi sürecini başlata bilir. Doğa deneyimi teklifleri, turistlerin ve yerli ahalinin korunan alanlara karşı duyarlılığını artırır ve onları doğa dostu seyahat ve boş vakit geçirmeye motive eder. DMO müşterileri biyoçeşitlilik konusuna daha yakın getirecek teklif unsurlarını ve doğa evreline ürünlerini doğayı koruma aktörleri ve turizm sağlayıcıları ile birlikte geliştirmelidir. Burada, her şeyden önce, doğal çeşitliliğin özelliklerini yansıtan ve en iyi ihtimalle eşsiz olan bölgeye özel deneyimler gereklidir;

- Diğer ortakların katılımını motive etmek: "Bildiğimi, savunuyorum" sloganı ile DMO ortaklarını, turizm işletmelerini ve turistleri ekosistemlerin ve nesli tükenmekte olan hayvanların ve bitkilerin korunmasına aktif şekilde dahil olmaları konusunda motive etmelidir.

Örneğin, turistlere biyolojik çeşitliliğin sağlanması ve korunması ile ilgili bilgi materyali sağlanabilir veya çevresel duyarlılık eğitiminin unsurları turistik teklif tasarımına entegre edilebilir. Ve örneğin turistik sağlayıcılar yerel koruma uzmanlarıyla temas kurarak ya da açık hava tesisleri ve bitki alanlarının doğal tasarımı hakkında bilgi alarak da kazanabilir. Buna ek olarak, müşteriler arasında biyoçeşitliliğin önemi konusunda farkındalık yaratacak örneğin, şehir kenarı turlar veya otelin sebze bahçesi gibi kendine has tekliflerini geliştirmek için öneriler de verilebilir. Güzel bir manzara, bir bölgeyi ziyaret etmenin başlıca nedenlerinden biridir. Ve bu zaman, turistin istediği el değmemiş doğal ya da vahşi yaşamdan daha ziyade “uyumlu” ve “tipik bölgesel veya ülkeye özel” kültürel manzaradır. Ziyaret sebebine ve yoğunluğuna bağlı olarak, kültürel manzaralar farklı "doğallık" derecesi taşır ve çekicilik bakımından da turistler tarafından farklı algılanmaktadır. Örneğin, geleneksel tarım Land shaftı, eğlenceli rekreasyon için çok önemlidir, çünkü geniş tarımla zengin kültürel yapı, destinasyona benzersiz özellikler katarak, turistlere büyük cazibe sunar (Pechlaner, 2010: 44). Buna karşılık, büyük ölçekli mono kültürler ve endüstriyel tarım, turizm destinasyonu çekiciliğini azaltabilir. Ayrıca, kültürel Land shaftın korunması, ekolojik ve ekonomik çıkarları bir çerçevede birleştirip, bunu sürdürülebilir bölgesel kalkınma doğrultusunda şekillendirerek sunmaktadır:

- Land shaft, Mekansal ve Altyapı planlamasının birbiriyle koordinasyonu: Doğa- Land shaft korunması, bölgesel arazi- Land shaft planlaması ve turizmin amaçları ve stratejileri, birbirleriyle uyumlu olacak şekilde tasarlanmalı. Bu da ilgili konu alanlarının ve ortak hedeflerin koordinasyonunu gerektirir;

- Tipik bölgesel ve şehir manzarasının korunması: Planlama ve projelerde, DMO, bölgenin tipik Land shaft potansiyelini maksimum koruyarak turizm açısından en iyi şekilde değerlendirilmesini aktif olarak desteklemelidir. Özellikle, turistik altyapı planlaması zamanı Land shaftın bozulmasının önlenmesi, mümkün olduğunca çok açık alan olması ve bunların doğaya yakın ve tipik bölgesel karakterli tasarlanması sağlanmalıdır. Ayrıca, turizm sorumluları, uygun yönetim stratejileriyle geleneksel ve sürdürülebilir kültürel alanların korunmasına hizmet eden veya tarihi-kültürel silüetini, mimari özellikleri ve bölgesel yapı kültürünü güçlendiren projeleri desteklemelidir.

3.1.3. Doğaya Yakın ve Dış Tesisler

Kurumsal, işletmeye ya da hizmet sektörüne özel açık tesis türleri bile ve çeşitliliği ve zenginliğine göre karakterize edilebilir. Fonksiyonel olarak, doğal bir şirket sitesi, aynı ana işlevi- ekonomik faaliyeti sürdüren herhangi bir şirket alanından farklı değildir.

Aynı zamanda, şirket tesislerinin potansiyelinden, ekolojik değerli yeşillikler olarak hayvanlar ve bitkiler için ek yaşam alanları sağlamak için kullanılabilir ve böyle bir strateji bakım maliyetini azaltır ve üstelik çalışanlar için rahat bir çalışma ortamı da sağlar. DMO'nun sorumluluğu olabilecek alanlar: parklar veya belediye bahçeler, plajlar ve gezinti yerleri, depolar vb. Ve elbette DMO merkezi rezidansı. Destinasyona ait alanların doğal tasarımı için zengin seçimler var. Öncelikle, şirket tesislerinin mevcut durumu ve DMO'nun sorumluluğunda olan alanlar (yüzme havuzları / termal banyolar, kültürel tesisler, plajlar, spa parkları, vb.) kontrol edilmelidir (Renk, 2016: 29). Son olarak, pilot projede ilk alanlar yeniden tasarlanabilir veya önceki yeşillik bakımına değişiklikler edilebilir. Böylece, doğal tesis tasarımı ile ilgili adım adım deneyimler

kazanılır. Son olarak, belirli bitki türlerinin, bakım ipuçlarının ve "yap ve yapma" nın olduğu bir liste içeren genel ekolojik konsept geliştirilebilir. Bölgesel doğa koruma yetkilileri, çevreye duyarlı merkezlerin uzmanları, bahçıvanların yanı sıra mimarlar da yardım ediyor. Ayrıca, internette çeşitli rehberler ve rehberler vardır. Örneğin, İsviçre Doğa ve Ekonomi Vakfı, uzun yıllardır doğaya odaklı şirket tesislerini onaylıyor (www.naturundwirtschaft.ch). Şirket alanlarının doğal tasarımının avantajları:

Cazip kartvizit: İnsanlara ve çevreye duyarlı bir şekilde ilgilenen geleceğe yönelik bir şirketlerde doğal şirket tesisleri bulunur. Böyle bir operasyonel imaj, müşteriler ve profesyoneller (potansiyel çalışanlar) için önemlidir;

Maliyet tasarrufu: Bölgesel bitkiler, hem maliyet açısından elverişli olur hem de alana olan adaptasyonları nedeniyle daha az bakım gerektirmektedir. Bunun dışında, çiçekli çayır, normal çimden daha kolay bakım talep etmez, aynı zamanda daha güzel ve çekici olur. Avrupa'da geniş şaheli kanalizasyon sistemi yönetimi sayesinde doğal yağmur suyu yönetimi de karşılanmaktadır ki bu da büyük maliyet tasarrufu demektir. Çatı ve fasatların yeşillendirilmesi de ısıtma ve soğutma için enerji tüketimini azaltır;

Keyifli çalışmak: Doğaya yakın tesisler çalışanların refahını, yaratıcılığını ve performansını kat- kat artırır;

Doğal çevrenin ve biyoçeşitliliğin korunmasında katkı sağlamak: Doğaya yakın tasarım, aynı zamanda kurumsal çevre ve sürdürülebilirlik yönetimi bağlamında da faydalı ve basit bir tedbirdir.

3.2. İklim Değişikliğinin Eylem Alanları

İklim korunması, önemli ölçüde yerel ve bölgesel düzeyde gerçekleşir. Ulusal iklim koruma politikasına dayanarak iklim koruma kavramları, stratejileri ve eylem alanları çeşitli eylem ve aktör alanlarına aktarılır. Birçok ilçe kendi iklim koruma hedeflerini zaten tanımlamış ve bunları bölgesel iklim koruma kavramlarına dönüştürmüştür. Öte yandan, belediyelerdeki iklim koruma yöneticileri, iklim korumasının bölgesel seviyedeki hedeflerini ve stratejilerini karşılamayı taahhüt etmelidir. Turizm yöneticileri, kendilerini turizmin antropomik iklim değişikliğine spesifik katkısı konusuna yönlendirmeli ve buna göre kendi hedefleri ve önlemleri ile bölgesel iklim koruma politikasına katkıda bulunmalıdırlar. Yapılacaklar:

- Bölgesel iklim koruma stratejilerini ve kavramlarını bilmek: Bölgesel iklim korumasında turizmin rolü ve katkısı, genel çevresel koşullara ve mevcut iklim koruma stratejilerine bağlıdır. Bu nedenle, DMO bölgesel iklim koruma konseptleri hakkında bilgilendirilmeli ve bunları turizme özgü hususlar için bir temel olarak kullanılmalıdır;

- İklimin turizm üzerindeki etkilerini belirlenmek: Ayrıca, iklim değişikliğinin turizm için en önemli riskleri de tanımlanmalıdır. Bazı bölgelerde konuyla ilgili daha fazla bilgi için irtibat noktaları veya yerel iklim yöneticileri vardır (Hall ve Higham, 2005: 159). Buna ek olarak, eyalet düzeyinde sorumlu olanlar, ülke çapındaki iklim koruma stratejileri ve turizm yöneticilerinin katılımıyla ilgili bilgi sağlayabilir. Bölgesel iklim koruma stratejilerini planlarken ya da gerçekleştirirken turizm ve onun rolünü yansıtmak için DMO ve turizm dernekleri de süreçlere dahil edilmelidir;

- Turizme özgü eylem alanlarını ve önlemleri tanımlamak: Turizm yöneticileri bölgesel iklim koruma politikasından ve stratejilerinden yola çıkarak katkıda buluna ve turizmle ilgili iklim koruma ve iklim değişikliğine uzlaşma tedbirleri konusunda harekete geçebilirler. Böyle eylem alanları turizmi yoğun bölgelerde, bölgesel iklim koruma kavramlarının bir parçası olmalı ve turizm destinasyonlarında iklim dostu turizmi için pilot projeler sunulmalı ve geliştirilmelidir.

3.3. Destinasyonda Çevreye Duyarlı Mobilete Kavramları

Zaman geçtikçe, daha fazla destinasyon, çevreye duyarlılıkla sağlanan faydaları ekonomik faydalarla birleştiren, çevre dostu mobilete ye daha çok değer vermekte ve daha fazla sayıda turist iklime duyarlı olup seyahatlerinin kendi aracı olmadan mobil olmasını istemektedir. Turizm sektörü için sürdürülebilir mobilete çözümleri, ancak ulaşım, turizm ve çevre sektörleri her seviyede birlikte çalışıyorsa mümkün olur. Önlemler ve yaklaşımlar birbirinden ayrı uygulanamaz, yalnızca entegre bir yaklaşımla seyyaliyet sağlar. Mobilete konseptleri uygun yerel ve bölgesel seyyali yet ihtiyaçlarını, hareket kabiliyetini ve ulaşım hizmetlerini, yerleşim ve açık alan yapılarını ve bunların etkileşimlerini dikkate alırlar (Ram, 2013: 721). Dolayısıyla, turizm yöneticilerinin mobilete kavramlarının tasarımına ve planlamasına aktif olarak katkıda bulunmalılar. Mobilete konseptlerinin planlamasına katılım da burada çok önemlidir. Turizmde çevreye duyarlı mobilete planlamak ve uygulamak için belirli trafik planlaması koşulları karşılanmalıdır. Örneğin, özellikle turistik yerlere sağlam ulaşım altyapısı ve kullanıcı dostu trafik bilgi sistemleri gerektir. Bu özellikler turizm yöneticileri tarafından tek başına değil, genel mobilete konseptleri dahilinde kurulabilir. Bu nedenle DMO, destinasyonda önemli mobilete ihtiyacının ve ulaşım planlamasının

farkında olmalı, mobilete konseptlerinin oluşturulmasına veya güncellenmesine aktif olarak katılmalı ve en azından bölgesel düzeyde turistlerin çevreye duyarlı taşınmasını teşvik etmelidir.

3.3.1. Çevreye Duyarlı Gidiş- Geliş

Turist, geliş ve gidiş için ve tatil yerinde A'dan B'ye gitmek için hangi ulaşım aracını seçeceği sorusu ile karşı karşıya kalırsa, o çeşitli ulaşım alternatifler hakkında bilgiye sahip olmalıdır: Turistler, seyahat planlamasının ilk aşamasından itibaren otobüs, tren ve diğer araçlar ile mümkün geliş ve gidişle ilgili turizm sorumluları tarafından ayrıntılı olarak bilgilendirilmelidir. DMO tüm medya ortamlarında, çevre dostu seyahat seçenekleri hakkında iyi hazırlanmış bilgiler yerleştirmeli ve onları ulaşım alternatifleri sırasında ilk seçenek gibi sunmalıdır. Aynı şekilde, turistlerin soruları veya rezervasyonlar zamanı da ayrıntılı seyahat bilgileri verilebilir. Buna ek olarak, destinasyona getiren tren ve otobüs hatları yol şebekesi kadar aydın olarak sunulmalıdır. İnternet navigasyon ve akıllı telefon uygulamaları gibi modern iletişim araçları bu amaç için özellikle uygundur (Szimba, 2007: 83-93). Turizm aktörleri arasında bilgi zincirinin sağlanması da burada önemli faktördür. DMO, turistik aktörlerin destinasyondaki çevreye duyarlı mobilete imkanlarının farkında olduğundan ve her zaman özel tekliflerle açık olduğundan emin olmalıdır. Buna ek olarak, destinasyonun servis sağlayıcılarının turistleri çevre dostu ulaşım ve mobilete seçenekleri hakkında bilgilendirmeleri de şarttır. Bu anlamda, ev sahiplerini kendi ürün çapında çevre sunmaları için motive etmek de mantıklı olabilir.

3.4. Destinasyonda İklim ve Çevre

Turizm destinasyonlarında iklim koruması yalnızca tüm turizm paydaşları birlikte bir araya gelip emisyonları azaltmak ve enerji verimliliğini artırmak için önlemler alarsa çalışır. Büyük tasarruf potansiyeli her şeyden önce konaklamada ve yiyecek içecek tedarikinde yatar ve bunun için çeşitli önlemler mevcuttur: eko- elektrik, yenilenebilir enerji kaynaklarından ısı üretimi, doğal kaynakların korunması (enerji ve su tasarrufu önlemleri), çevreye yönelik atık yönetimi, bölgesel ve organik gıda ve daha az et ürünü kullanımı. Buna ek olarak:

- Turizm işletmelerini strateji ve planlamaya dahil etmek: Destinasyonlarda iklim koruması için belirleyici eylem alanı, iklime zararlı emisyonların önemli oranda azaltılmasını turizm faaliyetleri yoluyla oluşturmalıdır. İklim koruma stratejilerini aktör düzeyine yükseltmek maksadı ile, destinasyonda iklim koruma çabalarının gerekli uygulama adımlarını ortak olarak belirlemek için hizmet sunucularının bir araya getirilmesi önerilir;

- Emisyon azaltma ve çevre koruma ile ilgili kampanyaları başlatmak: İklim koruma stratejilerini aktör düzeyinde aktif olarak uygulayabilmek için hizmet sağlayıcıların konuya karşı hassas olmaları gerekiyor. Her şeyden önce DMO, iklim koruma önlemlerini şirket düzeyinde uygulamak ve kampanyalar yoluyla onları aktif bir şekilde teşvik etmek için çeşitli seçenekleri tanıyarak başlatıcı olarak hareket edebilir. Seçenekler enerji kontrolleri ve karbon gazı oranının hesaplanmasından danışmanlık merkezlerinin kurulmasına kadar uzanan teklifler arasında değişir;

- İklim dostu teklifler yaratmak: Zararlı madde emisyonlarını azaltmak için, gidiş- gelişte demiryolunun veya otobüslerin artan teşviki olmalıdır. Ayrıca, doğaya özgü, otomatikleşmemiş etkinlikler turizm

teklifine entegre edilmelidir. Teklif tasarımı doğayı ve çevreyi yıpratıcı faaliyetlerden mümkün oldukça kaçınılmalıdır. Nötr paketler bile iklim korumasına katkıda bulunabilir. İklim dostu ürünler sunan servis sağlayıcılarının pazarlama faaliyetlerinde DMO tarafından reklamı yapılmalıdır.

3.4.1. Su Tüketimi ve Atıklar

Turizm destinasyonlarında, özellikle ana sezonda atık ve su tüketimi önemlidir. Bununla birlikte, turizm ile ilgili atık ve su konularını kapsayan eylem hedefleri turizmden sorumlu kişiler tarafından doğrudan etkilenmemekte, belediye idareleri ve doğa koruma kurumları ile iş birliği içinde işlenmelidir (Schmied, 2017:47). Bundan ilave, özellikle turizm işletmelerinde atık ve su tüketimini azaltmanın birçok yolu vardır. Burada DMO, turistlerin davranışlarını bilgi ve eğitim yoluyla olumlu şekilde etkileyerek ve turistik işletmeler için çevre dostu önlemler göstererek destekleyici etki gösterebilir. Yapılması gerekenler:

- Belediye atık ve su planlamasında turistik unsurları dahil etmek: Belediyeler, atıkların ve su yığılmasının bertaraf edilmesi için yerel organlar olarak görev yapmaktadır. Turizmde çevreye duyarlı atık ve su yığılması yönetimini sağlamak için turizm yöneticileri belli belediye planlama ve süreçlerine katkıda bulunmalıdır. Böylece, örneğin, tek kullanımlık / plastik tabaklardan ve sarfı kısa ömürlü malzemelerden feragat edilmesi zorunlu olabilir. Bunlara bayramlarda ve tedbirlerde plastikten, çevreye zararlı diğer materyallerden kaçınmak gerekli olması kararının sıkı şekilde sürekli uygulanması yanı sıra turistik bölgeler veya yüksek ziyaretçi sayısına sahip destinasyonlar için uygun arıtma seçenekleri de dahildir;

- Turist bilgilerini açıklamak: Atık ve kirli suyu önleme, kaynak yönetiminde merkezi hedeflerdir. Burada da turistler kendileri bile önemli katkı bulunabilirler. Bu bağlamda, onları atıkların, özellikle de çevreye zararlı olan çöpü ve kirli suyu en aza indirmenin yolları hakkında bilgilendirmek önemlidir. Bu amaçla, DMO birlikte çalıştığı belediye idareleri ile sürekli ve iyi koordine edilmiş halkla ilişkiler çalışması yapılabilir;

- Turizm işletmelerini teşvik etmek: Atık ve kirli su tasarrufu açısından en büyük etkili alan turizm sektörü, özellikle gastronomi endüstrisidir. DMO burada herhangi bir doğrudan etkiye sahip olmasa bile, hassaslaştırıcı tedbirler uygulanabilir. Bu nedenle, DEHOGA Çevresel Kontrolü gibi bölgesel veya endüstriye özel kampanyalar hakkında bilgi verilen atık ve suyun israfı tüketiminin önlenmesi ve azaltılması için bilgi materyali sağlanabilir ve bir veya diğer örnek işletme teşvik rolünde sunulabilir. Burada da turistik işletmeler için teklifler ve teşvikler sağlayabilecek veya kendi danışmanlık merkezlerini kurmuş belediye kurumlarıyla iş birliği önerilir.

3.4.2. Çevre ve İklim Koruma Önlemleri

Destinasyon yönetim organizasyonu dahilinde de çevreye duyarlılık ve iklim korunmasının sağlanması çok önemlidir. Çünkü o, kaynak ve iklim korunması için birçok somut tedbirler uygulayabilir. Bir yandan, bununla destinasyon yönetimi de çevrenin korunmasına katkıda bulunuyor; Öte yandan, DMO ve çalışanları, turizm aktörlerine çevre ve iklimin aktif korunması için en inandırıcı reklam olan çevreye duyarlı işletme yönetimini sunar. Yapılması gerekenler:

- Çevre ve iklim korumasına ola bildiğince maksimum katkıda bulunmak: İklim koruması, kaynak tüketimi, atık ve su tüketimi- bunlar her işletme için söz konusudur. Bununla birlikte, her işletme kendi durumuna bağlı olarak bireysel çevresel odağını tanımlamalıdır. En başta, kendi enerji tüketimini belirlemek ve sonra onu minimuma indirmek için gerçekçi hedefler belirlemek çok önemlidir. DMO ayrıca rejeneratif enerji kaynaklarına da geçmeye çalışmalıdır. İşletmeni aktif olarak etkileyebilecek diğer çevresel hususlar: çevre dostu iş seyahati, su ve kâğıt tüketimi, kaynak verimliliği yüksek, çevre dostu malzemeler ve ürünler;

- Çalışanların çevreye duyarlı davranışlarının teşvik edilmesi: DMO'da bireysel çevresel aspektlerin konu ve hedefleri ne kadar net olursa ve çalışanlar tarafından benimsetilirse, uygulama bir o kadar daha iyi sonuç verir. Pratik ve hassas hazırlık, şirketin ortak bir çevre denetimi ya da e-kompleksleşmesi ile eşlik edilebilir; burada ofisteki ilgili çevresel unsurların tanımlandığı ve zayıf yönleri doğrudan elimine edilebilir. Ayrıca, açık, etkileşimli bir yaklaşım ve birlikte öğrenme yaklaşımı yararlıdır: yaratıcılık, öneri ve eleştiri için yer bırakın.

3.5. Kültürel Dengenin Önemi

Turizm, bölgeye özgü kültür ve geleneklerin yanı sıra tarihi mirasa saygı duyarak ve teşvik ederek destinasyonun bölgesel özelliğini güçlendirir. Bu açıdan, kültür turizminin de son zamanlar turistik mega trendlerden olması tesadüf değildir. Bu hem patlama yaşayan kent turizmini hem de kırsal alanlara seyahati aynı zamanda şekillendiriyor. Her bölgenin farklı alanlarda ortaya çıkan kendine has bir kültürü vardır. Bununla birlikte, bir bölge kültürel zenginliğini yalnızca tarihi yapısında (kilise, kale, malikane, liman, gelenekler, dil, vb.) değil, aynı zamanda tiyatro, müzik etkinlikleri, sergiler ve okumalar gibi çağdaş yaratıcı potansiyelinde de

yansır (Macleod ve Carrier, 2009: 132). Bu özellikleri turizmde değerlendirebilmek için, sağlam, otantik ve çekici bir kültürel sunumun yanı sıra belirli ve bilinçli bir kültürel anlayışa da ihtiyaç vardır. Turizm yetkilileri ve paydaşları destinasyonun kültürel potansiyellerini yalnız kültürel değerleri orijinallikleri bakımından sağlama alarak ve koruyarak, turistik açıdan değerlendire ve destinasyonun rekabet üstünlüğüne çevirebilir.

3.5.1. Destinasyonda Kültürel Kaynakların Korunması

Tarihi ve sosyal açıdan önemli kültürel alanlar turistik veya tatil için ana sebeplerden biri olarak kabul edilir. Kültürel kaynaklar, bir yandan, ziyaretçilere bağımlı olsa da öte yandan onların aşırı sayısından yüklenirse, çekiciliği ve kalitesi zayıflayabilir. Genel olarak, turizm yöneticileri kültürel kaynakları turistlerin onlara gösterdiği olumlu etkisini arttırarak nasıl korumaları gerektiğine odaklanmalıdır. İlgili kültür varlıklarının uygun şekilde sunumu da burada göz önünde bulunması gereken faktördür. Birçok turizm aktörü için, özellikle hangi tekliflerin kültürle ilgilenen turistler için daha ilginç olabileceğini tahmin etmek veya belirlemek kolay değildir. DMO'nun burada yardım sunması, turistik ve bölgesel kültürel aktörlerle birlikte bölgenin sunabileceği kültürel özelliklerin neden ibaret olduğunu ve bunların nasıl turistik pazarlana bileceğini belirlemesi gerekir. Turistik kültürel tekliflerle ilgili kapsamlı sistematik değerlendirme genelde turizmin devlet düzeyini sunar. DMO, bölgenin tüm kültür varlıklarını bilmeli ve bunları belirli özelliklere göre (enstitü/ yer, konu, teklif, tesis, hedef gruba özel eylemler) kategorize ve tarif etmelidir (Hipp, 2013: 171). Turizm açısından önemli kültürel kaynaklar iletişim ortamında da yeterince temsil edilmelidir. Bununla birlikte, ayrıntılı bir açıklama, özellikle kendi kültürel turizm

tekliflerinin seçimi açısından en iyi performans gösteren görevliler için de önemlidir. Bunu yaparken, bol miktarda bölgesel ve kentsel kültürel teklifleri kontrol edilebilir ve iletilebilir kalacak şekilde birleştirmek önemlidir. Dolayısıyla mesele, anlamlı vurgular oluşturmaktan ve anlaşılır bağlantılar kurmaktan ibarettir: kültürel mirasın korunması için planlama- turizm, eğer turizm faaliyetleri akıllı organize edilirse, kültürel alanların korunmasını teşvik edebilir. Turizm sağlayıcıları ve kültürel siteler için olumlu etkiler yaratmak için turizm yöneticileri, kültürel mirasın korunması için uygun yerel ve bölgesel planlamaya dahil olmalı. Bunun için DMO, bölgedeki kültürel miras açısından hangi gelişmelerin ve zorlukların bulunduğunu belirlemeli ve bütün bunları turist bağlama nasıl getirilebileceklerini bilmelidir. Belediye ve bölgesel kurumlar ile kültür plancıları arasında düzenli ve aktif bir iş birliği yapılarak cazip, bölgesel değer katan kültürel teklifler mümkün olan en iyi şekilde geliştirile ve pazarlanabilir.

3.5.2. Kültürel Özellik

Kültürel özellik ve turizm birlikte değerli bir sembiyoz olabilir. Karşılıklı yarar sağlamak için, belirli bölgelerin çekiciliği ve rekabet gücü yalnızca turizm açısından değil, aynı zamanda da yaşam kalitesi bakımından arttırılabilir. Çünkü kültürel kaynaklar kendi benzersizlikleri sayesinde diğer destinasyonlarda ola bilmeyecek yerel avantajlardır. Bununla birlikte, olumlu etkileşimlere ek olarak, aşırı kullanım ve kültür ticarileşmesinin potansiyel tehlikeleri ve turist değer yaratımında özgünlüğün kaybolması da ihmal edilmemelidir. Burada, riskleri en aza indirmek ve kültür ve turizmin karşılıklı başarısını sağlamak için kültür yaratıcıları ile turizm paydaşları arasındaki karşılıklı anlayışın yanı sıra tüm ilgililerin de katılımı gereklidir:

- Somut olmayan kültürel mirasın özellikleri vurgulanmalı: Her şeyden önce, dil, lehçe, şarkılar, müzik, dans, festivaller, güzel sanatlar, tiyatro ve işçilik gibi canlı gelenekler bir bölgenin kültürel kimliğini oluşturur. Yerliler, turizm gelirleri sayesinde yoğunlaşabilecek bu unsurlarla kendilerini ifade ediyorlar. Bununla birlikte, katılan aktörler tarafından, yaşayan geleneklerin turistik olarak değerlendirilebilirliğini ve olursa nasıl faaliyetlerin gerekli olduğunu birlikte kararlaştırılması gerekir. Fırsatlar ve kapsam, mantalitede ve aktörlerin/çevredekilerin ihtiyacına göre değişir. Yaşayan bölgesel gelenekleri pazarlarken, turizm görevlilerinin, kültür yaratıcılarının ve uygulayıcıların birlikte çalışmasını sağlamak önemlidir. Bu şekilde çatışmaların erken bir aşamada kaçınılması ve mümkün olan en iyi sonuçlar sağlanabilir. Nüfusun bilgilendirilmesi de burada önemli rol oynamaktadır: canlı geleneklerin değer kazanması ile ilgili muhtemel çekinceler ortadan kaldırılarak onların nasıl hayret doğurucu turizm ürünü ile değiştirilmelidir;

-Turistik teklif ve etkinliklerin uygulanması: Bölgesel etik, ahlaki ve diğer tür değerleri dikkate alarak çeşitli ihtiyaç ve hedeflere göre, turistik teklif formu geliştirilmelidir. Bu anlamda, festivaller, çeşitli sergiler, gezi, diyalekt vorkshopları, veya sesli kılavuzlar gibi renkli seçenekler vardır. Bununla birlikte, yalnızca tüketim fikrine odaklanmamalı, kültürle ilgilenen turistlerin yerel geleneklerle daha derine tanışmak ve onlar hakta geniş fikir formalaştırmak da önemlidir. Tüm bu tür turistik tekliflerin daima yerel halka zaten her zaman açık olması, yerel ve bölgesel medya ortamlarında tanıtılması gerekiyor.

3.6. Topluma Yararlılık ve Yaşam Kalitesi

Turizm, ev sahibi nüfusun da katılımı ile onların yaşam kalitesinin ve refahının korunmasında ve geliştirilmesinde katkıda bulunur. Pek çok destinasyonda turizm en önemli ekonomik faktör olabilir. Bununla birlikte, ortaya çıkan ekonomik kar halk için ekonomik ve sosyal-kültürel avantajlar ile uyumlu olmalıdır. Sorumlu turizm planlaması, yalnızca ekonomik gelişime odaklanmakla kalmaz, aynı zamanda yaşam kalitesini ve hayatı güvence altına alan unsurları da düşünür. Bunların içinde iş kalitesine ek olarak, turizm faaliyetleri sayesinde emniyet, sağlık, sosyal kalkınmanın korunmasına katılım da yer almaktadır (Veger, 2010: 40-43). Turizm yöneticileri burada uygun araç ve stratejileri kullanmalıdır. Çünkü sadece sakinler turizme karşı sempati duyar, olumlu davranıyorlarsa ve yaşam biçiminde ondan yararlanabiliyorlarsa, bölgede yüksek kaliteli ve uzun vadeli bir turizm gelişebilir- bu slogana dayanarak: "İnsanların hayatları iyi gidiyorsa, turizm de iyi gidiyordur"

3.6.1. Tehlikeler ve Muhtemel Doğal Afetler

Tehlikeler ve muhtemel doğal afetler neredeyse öngörülemezdir ve genellikle turizm destinasyonları tarafından önemsenmemektedir. Böylece Avrupa'da özellikle de doğa olayları belirgin biçimde artmaktadır. Örneğin, 1970'ten bu yana Avrupa'da hava ile ilgili doğal afetlerin sayısı üç kat arttı. Destinasyon yöneticilerinin belirli tehlike ve risk durumlarına hazır olmaları ve uygun planlamanın yapılması bu acıdan çok önemlidir (Williams ve Balaz, 2015: 83). Özellikle de aktörler, turistlerin güvenliği ve sağlığı söz konusu olduğunda, proaktif, esnek ve güncel hareket edebilecek durumda olmalıdır:

- Risklerin farkında olmak: Akut güvenlik ve sağlık riskleri söz konusuysa, turistlere olası tehlikelerin zamanında fark edilmesi gerekir. Bu nedenle, DMO, aktüel risk durumlarında aperiatif bilgilendirilmek için, ilgili yerel yönetimlerle ve belediyelerle daimî temasta bulunmalıdır. Aynı zamanda, düzgün bilgi akışı da garanti edilmelidir;

- Risk Yönetim Planını tanıtmak: Tekçe potansiyel tehlikeli durumlardan haberdar olmak ne yazık ki turistleri korumak için yeterli değildir. Bu nedenle, sağlık ve güvenlik riskleri durumunda hangi adımların ne zaman atılması gerektiği ve hangi organizasyonların dahil olunması veya bilgilendirilmesi gerektiği açıkça tanımlanmalıdır ki, bu da acil durum veya risk yönetim planının bir parçası olarak yapılabilir (Pechlaner, 2005: 79-81). Burada, turistlere hangi durumlarda mevcut durum hakkında bilgi verilmesi ve turistik tekliflere göre başka ne gibi sonuçların yönetilmesi gerektiği özellikle açıklanmalıdır.

3.6.2. Destinasyonda Çalışma Koşulları

Turizm Sektöründe vasıfsız, mevsimlik ve parttime işlerin oranı özellikle yüksektir. Bununla birlikte, sıklıkla istikrarsız güvenli olmayan çalışma koşulları, yani düşük ücretler, toplu sözleşme ve zaman sınırlaması olmadan, fazla mesai, gece ve hafta sonu çalışması ve pozisyon için düşük fırsatlar söz konusudur. Ayrıca turizmdeki böyle güvensiz çalışma durumu destinasyon için de negatif bir imaj haline gele ve uzun vadede nüfus arasında rahatsızlığı arttırabilir. Bu nedenle turizm yöneticileri, değerli ve yüksek kaliteli yaşam standartlarına yönelen çalışma koşulları sağlamalı olmaları ile ilgili bilgilendirilmeli ve bunun üzerinde çalışmalıdırlar. Burada DMO, turizm sağlayıcılarıyla sosyal dernekler, belediyeler ve sendikalar arasındaki ara yüz rolünü oynar. Yapılacaklar:

- İstihdam kalitesini ve aileye özel çalışma koşulları sağlamak: Mevsimlik, vardiya ve gece çalışması, fazla mesai ve düşük ücret birçok potansiyel genç çalışanı turizm endüstrisi ile buluşturan ve caydıran tipik dernekler arasındadır. Nitelikli ve nihai olarak memnun çalışanları koruyup saklamak için, destinasyondaki turizm çalışanlarına yeterli sosyal koşullar gereklidir. Burada da DMO çapraz bağlayıcı veya arabulucu olarak hareket eder. DMO, turist aktörleri ile birlikte istihdam kalitesi ve modern aile dostu çalışma koşulları gibi konuları devreye getire ve onlara odaklanabilir. Mümkün olduğunca çok sayıda aktör ve destekçinin tedbirlere dahil olması ve destinasyonda istihdam kalitesi için uzun vadeli eylem çerçevesinin (örneğin turizm stratejisinde) ayarlanması önemlidir. DMO, destinasyona yönelik destek sağlamak için iş birliği yoluyla bireysel girişimlere katkıda bulunmalıdır.

3.6.3. Turizmin Onaylanması

Turistler konum sakinleriyle günlük karşılaşmalarında bölgenin ve halkın mantalitesi ile ilgili otantik izlenimlerden etkilene biliyorlar. Bu bağlamda, nüfus da her turistik servis sağlayıcısı gibi, bölgesel turistik ürününün kalitesine eşit derecede katılır. Kaliteyi mümkün olduğunca yüksek tutmak için yerel halk bölgedeki turizm gelişimini tanımlayabilmeli, turizm yöneticileri tarafından iletilen imajı desteklemeli ve onu nihai olarak somutlaştırmalıdır. Bu, sadece turizm tarafından yaratılan katma değerın genel bir refaha katkıda bulunması durumunda, başarılı olabilir ve herkes de memnun kalır. Bunun için ön koşul turizmle ilgili yerli halkın beklentilerinin dikkate alınması ve nüfusun turizm endüstrisi ile duygusal bir bağlantısı olmasıdır. Bu nedenle, örneğin turistik tesislerin yerli halka da aynı şekilde erişilebilir ve çekici hale getirilerek turist ile yerli halk arasındaki karşılaşma teşvik edilmelidir

(Rein, 2017: 419). Adil koşullar altında nitelikli işlerde yüksek düzeyde istihdam ve iyi kariyer fırsatları, uygun kira ve yaşam maliyeti veya önemli turizm projelerinde birlikte karar verme gibi diğer yönler de destinasyonda turizmin kabul edilmesine katkıda bulunur:

- Nüfus beklentilerini bilmek ve sınıflandırmak: Destinasyonun stratejik yönlendirmesinde yerli halkın çıkarlarını göz önünde bulundurmak için onların turizme bakış açıları belirlenmelidir. Beklentiler, endişeler ve memnunluk durumu DMO tarafından düzenli olarak kontrol edilmeli, değerlendirilmeli ve sıralanmalıdır. Örneğin DMO, Őikayet mektuplarını ve memnun kalmadıkları turizm konularını değerlendirebilir ve turizmin istedikleri gibi olması için vatandaşlara uygulanacak anket başlatabilir. Bu analizlerin sonuçları ise, destinasyonun gelişimi için stratejik kararlara dahil edilmelidir;

- Turistik kararların Şeffaf oluşturulması: Yerel nüfuzun turizmden memnunluğu, tüm turizm faaliyetlerinin ve stratejik kalkınma hedeflerinin açık ve Şeffaf bir Şekilde sunulduğu demektir. Bu nedenle, DMO düzenli olarak kamusal etkinliklere, forumlarına veya açık kapı günlerine katılmalı ve destinasyondaki tüm önemli turizm gelişmeleri ve yeni projelerini sunmalıdır. Ayrıca yerel medyada (basılı veya online Şekilde) mevcut turizm durumu ve gelişimi hakkında raporlar yerleştirilebilir.

3.6.4. Gönüllü Angajman

Turizm tabanında ister turistik teklif gelişiminde (yürüyüş ve dağ evleri, yerel müzeler, eğlence yerleri, macera faaliyetleri vb.), isterse de mevcut altyapını korumakla ilgili çok sayıda sivil ve gönüllü angajman imkanları vardır. Böyle taahhütler olmadan, turistik teklifler pek çok yerde cazipliğini, özellikle de kırsal alanlar çok fazla kültür hazinesini

kaybedebilir. Rekabetçi ve piyasa fiyat koşulları altında, bu iş ödeşilmezdir. Buna ek olarak, turizmdeki özel girişimler, diğer şeylerin yanı sıra, birçok köy ve küçük kasabalara hayat veren toprağın yeniden inşasına veya yeniden kullanılmasına katkıda bulunmaktadır. Bu tür projeler, kırsal alanlarda yaşam kalitesini ve turizm potansiyelini önemli ölçüde arttırmaktadır (Vagenseil, 2015: 245). Bu nedenle, turizm yöneticileri gönüllü veya sivil girişimcilerle iş birliği yapmalı ve bunları turizm planlamasına entegre ederek teklif tasarımı sunmalıdır:

- Gönüllü ve sivil girişimlerle iş birliği: Birçok yerde birlikler ve onların toplu faaliyetleri bölgeyi turistler için daha cazip hale getirir. DMO, uygun etkinlikler ve promosyonları turistik pazarlamada içerebilir ve bunları sorumlu kişilere danışarak turistik teklife dahil edebilir. İşbirliğinin kurallara ve gerekirse sözleşmeye dayalı olması önemlidir;

- Proje ve girişimler: DMO, bir organizasyon olarak, destinasyonda sosyal, çevresel veya kültürel projeleri savunarak gönüllü ve sivil faaliyetleri örneğin sponsorluk veya gönüllü çalışma şeklinde aktif biçimde destekleyebilir;

- Diğer şirketleri motive etmek: Bölgedeki diğer şirketler de olası iş birliği önerileri yoluyla sivil katılıma katkıda bulunmaya teşvik edilebilir. Bu amaçla, DMO uygun kontaktalar kurmalı, ağ toplantıları düzenlemeli ve spesifik projelere özel olarak destek çağrısında bulunmalıdır.

3.6.5. Destinasyonda Motive edici Önlemler

Turizm destinasyonda, işe alan hakları kanunlar ve toplu sözleşmelerle düzenlenmektedir. Buna ek olarak, çalışanların ihtiyaçları hatta kendi bireysel farklılıklar ile ön planda tutan turizm destinasyonları cazip olarak kabul edilir. İşyerinde eşit fırsatları teşvik etmenin yanı sıra heterojen ve

kişiliği teşvik etme tedbirleri, iş kalitesini yükseltmede özellikle önemli bir rol oynamaktadır. Yüksek kaliteli istihdam çalışanların kendilerini geliştirmek, yetkin, sorumlu takımda başarılı olarak değerli katkıda bulunmaları için temel oluşturur. Yapılacaklar:

- Çalışan odaklı organizasyon kültürü oluşturmak: Çalışan odaklı şirketlerde personelin görevleri ve sorumluluklarına net ve şeffaf şekilde oluşmalıdır. Bu aynı zamanda sorumlulukların sınırları hakkında net bir açıklama demektir. Buna ek olarak, nakit ödemelerden bağımsız olarak operasyonel memnuniyet sağlayacak süreç ve yapılar oluşturulmalıdır. Çalışma saatleri, evden iş ve farklı ihtiyaçlara yönelik iş modelleri burada devreye girer. Yönetim aynı zamanda bir katılım kültürüne izin vermeli ve geribildirim veya gelişim görüşmeleri için yeterli alan sağlamalıdır;

- Önemli rakamları yükseltmek: Şirketteki eşitlik çalışması için belirli verilerin (ciro, hastalık izni, uzun dönemli hastalık izni ve ücret oranı) cinsiyet, istihdam türü, şirketteki çalışma alanı, vb. kriteriler göre hedefe yönelik değerlendirilmesidir Böyle değerlendirme analizi imtiyazların, tercihlerin veya dezavantajların varlığı ve nerede olduğunu belirlemeye yardımcı olur;

- Açık iletişim kültürünün korunması: Sürekli ve açık iletişim süreci iş kalitesi ve eşitlik alanındaki olumlu gelişmeler için şarttır. Mevcut veya yaranabilecek endişe ve sorunlar için, her zaman ekipten olan temsilciler veya bağımsız yetkililer (örneğin, iş konseyi, eşit fırsatlar sorumlusu, takım lideri, güvenilir kadro) bulunmalıdır (Leicher, 2017:179-195). Buna ek olarak, açık iletişim kanalları ve organizasyonlu süreçler, örgütsel çizelgeler, kılavuz- rehber ve düzenli toplantılar şeklinde dahili şeffaflığı sağlar ve iş gücünün aktif katılımını teşvik eder.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ALMANYA TURİZM DESTİNASYONLARINDA SÜRDÜRÜLEBİLİR TURİZMİN SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET ACISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

4.1. Araştırmanın Önemi

Turizm sektörü, otomobil ve makine mühendisliği sektörleri ile kıyaslanabilir bir büyüklükte ekonomik güç ve Almanya'nın gelişen ve yüksek gelirli sektörlerinden biri olarak, ülkede sürdürülebilirliği turizm politikasının temel ilkesi olarak belirlemiştir. Ülkenin turizm felsefesinin de merkezi, herhangi bir yerin veya doğanın gelecek nesiller için en az zararla en iyi şekilde korunup aktarılmalı olması düşüncesidir. Burada sürdürülebilir turizm uzun vadede, etik ve sosyal olarak adil ve saygılı şekilde tasarlanmaktadır. Alman turizm destinasyonları kapsamında aparılan bilimsel araştırmada, destinasyonların da ülke turizm politikasına dayanarak, turizm tarafından sunulan fırsatları değerlendirirken aynı zamanda riskleri en aza indirmekle çevresel kaynakların sürdürülebilirliğini yönetmeyi ve pazarlamayı amaçlamakta olduğu görülmektedir ki, bu da destinasyonun rekabet avantajı için çok önemlidir.

Araştırma, konunun geniş kapsamlı ve önemli olmasına rağmen, günümüze kadar üzerinde bilimsel olarak nerdeyse hiç çalışılmaması açısından yeni projelerden olduğu için bu konuda olan eskikliği giderecektir. Çalışma aynı zamanda Almanyadaki durumun başarılı rol modeli olarak Azerbaycan için uygulanma olasılığını tahlil edilerek gelecek bilimsel araştırmalarda ülkemizin gelişmekte olan turizm destinasyonları için kriterilere ve sorunlara dayanarak en uygun

sürdürülebilir yönetim şekli belirlenmesi bakımından da önemli yardımcı arac olmaktadır.

4.2. Araştırmanın Amacı

Yapılan bilimsel araştırmanın temel amacı karmaşık analiz sürecinde sürdürülebilir turizm için küresel olarak mevcut standartların, sistemlerin, kılavuzların kriterini Almanya turizm destinasyonları kapsamında analiz etmek, karşılaştırmak ve bunların sürdürülebilir rekabete göre değerlendirmektir. Çalışmada, sürdürülebilir turizmin sadece ekonomik bağlamda değil, aynı zamanda da toplumsal ve ekoloji önemini kabartmak ve bunun da turizm destinasyonlarının başarılı olmasında, sürdürülebilir rekabet avantajına ulaşarak sektördeki ömrünü uzatmakta vazgeçilmez faktör olduğunu göstermek amaçlanmaktadır.

4.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma sürdürülebilir turizmin destinasyonlarda sürdürülebilir rekabetin sağlanması bakımından önemini Almanya turizm destinasyonları kapsamında incelemiş nitel durum çalışmasıdır. Konunun turizm destinasyonlarına göre çerçevesinin aynı olmaması, ve felsefesinin özel ve sınırsız olması bakımından, geniş ve tutarlı araştırılması için mülakat ve görüşmeler yöntemi uygun görülmüştür. Burada, Almanya Baden Vürttemberg, Sakson İsviçresi, Elbsandsteingebirge, Nördlicher Schvarzvald, Uckermark, Hamburg Tourismus Ltd., Schlesvig Holstein, Allgau, Unteres Odertal, Oder, Ammergau Alpen, Berliner Tourismusverband, Juist, Nagelfluhkette, Vattenmeer, Bliesgau, Bayerischer Vald, Hochschwarzvald, Vendland, Halligen ve b. turizm destinasyonlarında, Almanya Ekonomi ve Enerji Bakanlığında, Almanya Çevre, Doğa Koruma Bakanlığında, Almanya Dış İşleri Bakanlığında,

Federal Eğitim ve Araştırma Bakanlığında ve FU Berlin, TU Berlin, HU Berlin, Harz Üniversitelerinde yapılmıştır. Almanyanın tüm federal ayaletlerini kapsayan turizm destinasyonları yöneticileri, bakanlıklardaki ilgili uzmanlarla ve üniversitelerdeki turizm araştırmacılarla yapılan mülakatlar ve görüşmeler kendine özgü ve geniş kapsamda, genel olarak aşağıdaki sorulara dayanarak yapılmıştır:

Turizmin ülke ekonomisinde rolü;

Almanya'nın yeni turizm politikası;

Turizm destinasyonlarında sürdürülebilirlik faktörünün önemi;

Turizm Destinasyonları yönetiminde sürdürülebilir turizmin etki gücü;

Turizm Destinasyonlarının ne ölçüde sürdürülebilir turizm kriterlerini karşıladığı;

Turizm Destinasyonlarında sürdürülebilir turizmle ilgili uluslararası ve ülke düzeyinde mevcut standartların uygulanması;

Rekabet ortamında turizm destinasyonları için hangi sürdürülebilir eylem seçenekleri mevcuttur ve bunlar ağırlıklı olarak kullanılmaktadır; Sürdürülebilir turizm destinasyonlarının rekabet avantajı ve rekabet stratejileri;

Turizm destinasyonlarının rekabet davranışının iyileştirilmesinde hangi sosyal ve mekansal bilim yaklaşımları yararlı olabilir;

4.4. Almanya Örneğine İlişkin Bulgular

Araştırma sürdürülebilir turizmle ilgili bilimsel verilerden yola çıkarak, belirlenen kriterler, destinasyonun sürdürülebilir rekabet avantajına ulaşmasını sağlayacak sürdürülebilir yönetimi için dört boyutta birçok

eylem alanı sunar. Her eylem alanının da kendi kriterleri vardır. Kriterler, destinasyonların karmaşıklığını ve yapısal çeşitliliğini dikkate alır ve her şeyden önce, destinasyon dahilinde bir-birinden etkilenen önemli aktörler, destinasyon yönetim organizasyonu ve turizm paydaşları arasındaki gereken iş birliğine odaklanmaktadır. Kriterlerin sürdürülebilirliğin farklı yönlerine göre sınıflandırılması onların tam olarak hangi sorumluluk alanına ait olması hakkında bilgi sağlar. Eylem alanları ve kriterler, mevcut uluslararası sürdürülebilirlik standartlarının ve kriter sistemlerinin önemli şartlarına dayanmaktadır.

FUR Alman Araştırma toplumu tarafından yapılan sorguya göre, Alman nüfusunun neredeyse yarısı tatillerini kesinlikle doğal ve sosyal çevreye duyarlı ve uyumlu hale getirmek istiyor. (FUR, 2017: 5). Buna ek olarak, gittikçe daha fazla turizm paydaşları kendilerini daha sürdürülebilir bir şekilde çalışmak, sosyal ve ekolojik taahhütlerine katkıda bulunmak ve bu faaliyetleri dış dünyaya sunmak zorunda olduklarını anlamaktadır. Tüm bunlar, turizm destinasyonlarının sürdürülebilir oryantasyonu için ülke çapında uygulanabilir öneriler sunmaktadır. Araştırma tezi bundan yola çıkarak Almanya örneğinde sürdürülebilirliğin tüm boyutlarını kapsar ve bir destinasyonun sürdürülebilir yönlendirmesi için birçok alan önermektedir. Her alansa kendi uygulama ölçütleri ile sunulmaktadır. Bu alanlar içerisinde uygulama önerileri, aynı zamanda da turizm yöneticilerinin mevcut durumu kontrol etmeleri ve değerlendirebilmeleri için faydalı göstergeler de bulunmaktadır. Her uygulama alanı diğer sürdürülebilirlik sistemleri içeriğini de kullanabilir. Sunulan eylem önerileri yönlendirme amaçlıdır; Yöneticiler ve turizm planlamacıları, belirli duruma bağlı olarak, gösterilen uygulama araçlarını ve sürdürülebilir yönlendirme örneklerini kendi destinasyonlarına özel de

ortaya çıkarabilir; çok önemli olan bir şey daha, sürdürülebilirlik tartışması ve sürdürülebilirlik yöntemlerinin uygulanmasının durmadan yeniliği teşvik etmeli ve yeni perspektifler açmalı olmasıdır. Burada sunulan önerilerse, sürdürülebilirliğin teorik temelinden ireli gelen yaratıcı ve kaliteli turizm ürünleri geliştirmek için bir düşünce gıdası olarak düşünülmüştür. Tüm bunlar, ve destinasyonların kendine özel rekabet avantajları aşağıda Almanya’da Sürdürülebilir Turizm, Almanya’da Sürdürülebilir Turizm Stratejileri, Almanya’da Turizmin Sürdürülebilirlik Kontrolü Almanya’da turistik teklifin Tasarlanması ve pazarlanması, Turistik Teklifin Sürdürülebilir Şekilde Sunumu, Almanya Turizminde Kaliteli Eğitim, Almanya’da turizm ve çevre ilişkisi biyoloji Çeşitliğin Sağlanması ve Korunması, Almanya’da Çevreye Duyarlı ve Mobil Turizm, Risk Yönetimi, Çalışan Odaklı Yaklaşım Kültürü başlıkları ile daha kapsamlı şekilde anlatılmıştır.

4.4.1. Almanya’da Sürdürülebilir Turizm

Almanya, TTCI ne göre dünya çapında 3. sırada yer almaktadır. Almanya'nın başarısı, genellikle, sağlam turistik hizmet altyapısının güçlü pazarlama stratejileri ile birleşerek eşsiz kültürel kaynak ve çeşitli, geleceğe yönelik iş seyahati teklifleri sunmasına dayanır. Son zamanlarda ülkenin göçmen akınına maruz kalması gibi faktörler Almanya'nın güvenlik acıdan prestijinin azalması sebebinden (6 pozisyon gerileyerek 18. yerde), geceleme ve yol vergi ve ücretlerinde önemli bir düşüş görülmüş, ki, bu da ülkeni fiyat rekabetini arttırmıştır. Almanya, kültürel kaynakları ile ilgilenirken, ülkenin akıllı çevre politikasının (7,7 pozisyona kadar) devam etmesine rağmen, doğal kaynaklarının aktüelliği azalıyor (17 pozisyon gerileyerek 35. yerde). Şimdiki hedef, sektörün olgunluğu göz önüne alınarak, uluslararası turizmi geliştirmek ve turistleri

ülkeye çekmek ve güvenlik korkularını da aşmak için sürekli çalışarak özlü yollar bulmaya çaba serf etmektir (WEF, 2017).

Alman turizm destinasyonlarının %79'u, sürdürülebilir kurumsal yönetimin "çok önemli" veya "önemli" olduğunu iddia ediyor. Anketler, müşterilerin %85'inin, satın alma yoluyla sürdürülebilirliği teşvik etme ve hayata geçirmelerine yardımcı olacak daha fazla "yeşil etiket" li ürün, hizmet ve perakendeciye istediklerini göstermektedir (BMU, 2017). DNK, mali olmayan kazançlarla ilgili raporlama için kurumlar ve şirketler tarafından herhangi boyutta ve yasal formda kullanılabilir bir alan sunmakta ve sürdürülebilirlik başarılarını, uyumluluk beyanı şeklinde yorumlanabilecek 20 kritere dayanarak mümkün kılmaktadır. Bu sistem, sürdürülebilirliği değerlendirmek için gereken temeli oluşturur ve sürdürülebilirlik açısından raporlanması gereken kurumlar için en az gereklilikleri açıklar (www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de). 2004'te UMK, federal hükümet ve eyaletleri arasında kararlaştırılan çevresel sürdürülebilirlik göstergeleri (UMK göstergeleri olarak da bilinir) kabul etti ve uygulamalarını önerdi. Çevresel göstergeler Almanya'daki tüm korunmalı alanlarının kaydedilerek Almanya çevre politikasının rehberliği altına alınmasını amaçlayan Avrupa Çevre Eylem Programının ana temalarını yansıtıyor. 25 gösterge dört temel tematik gruba ayrılmıştır: iklim ve enerji, doğa ve Land shaft, çevre ve sağlık, kaynaklar ve verimlilik (Heslinga, 2017: 126).

4.4.2. Almanya'da Sürdürülebilir Turizm Stratejileri

Artık on altı Alman federal eyaletinden on biri sürdürülebilirlik fikrine dayanarak turizm sektöründe kendi sürdürülebilirlik stratejileri kurdu ve sürdürüyor (Diefenbacher ve diğerleri, 2014: 89). "Yerel Gündem 21" bağlamında olan bölgesel veya yerel sürdürülebilirlik stratejileri veya

yerel ve belediye süreçleri genellikle ulusal hedeflerle köprü oluşturur ve bu turizm destinasyonlarını bölgeye özgü konulara ve eylem alanlarına ayırır. Buna ek olarak, birçok Alman bölgesinde sürdürülebilirlik açısından ekonomik kalkınma planı temeli olarak da hizmet eden REK konseptler bulunmaktadır (www.bundesregierung.de).

"Sürdürülebilir Destinasyon" sertifikası Baden-Vürttemberg turizm bölgelerinin ulusal ve uluslararası rekabette konumlandırılmasını güçlendirmek amaçla Baden Vürttemberg Kırsal Alan ve Tüketiciyi Koruma Bakanlığı "Baden Vürttemberg turizm destinasyonları için sürdürülebilirlik kontrolü" projesi çerçevesinde sürdürülebilir konumlar için sertifikalanma başlattı. Bu belgelendirme süreci, bölgedeki turizmin genellikle sürdürülebilirliğe dayanarak ilerlemesine yardımcı olmak için hazırlanmıştır. Sürece odaklı sistem tüm sürdürülebilirlik boyutlarını dikkate alır ve destinasyonlara özel farklı performans seviyelerini içerir. Buna kapsamlı bir koçluk süreci eşlik ediyor. Baden Vürttemberg'de ilk pilot noktaların sertifikalandırılması ve geniş kapsamlı test aşamasından sonra sistem 2016'dan bu yana ülke çapında da kullanılmaktadır. Destinasyonun sertifikasyonunu TourCert Örgütü gerçekleştirir. ([Www.mlr.baden-wuerttemberg.de](http://www.mlr.baden-wuerttemberg.de)).

Baden Vürttemberg eyaletinin sürdürülebilirlik stratejisi 2007'de hazırlanıp 2011'de yeniden düzenlenerek devletin sürdürülebilir kalkınmasıyla ilgili sorularını görüşmek ve paylaşmak için olan platform görevi taşıyor. Sürdürülebilir politika yolu ile, ekonomi, toplum ve çevre için sinerji yaratmak amaçlanmaktadır (Bertelsmann Stiftung, 2014: 59). Sürdürülebilir hedefleri ölçülebilir kılmak için Çevre, İklim ve Enerji Bakanlığı ile çeşitli sürdürülebilirlik göstergeleri de geliştirilmiştir. Her iki yılda bir güncellenen bir gösterge raporu, ülkenin sürdürülebilir

kalkınmasının ilerlemesi hakkında sürekli bilgi vermektedir. Politika hedeflere ulaşılması ve onların gözden geçirilmesi ve bakanlıkların sürdürülebilirlik raporlarıyla tamamlanmaktadır. Bölge, ayrıca, somut eylem programları da dahil olmak üzere stratejinin odak noktası olarak beş tematik alan da belirlemiştir. Ayrıca, vatandaşların katılımı da önemli bir rol oynar ve bu nedenle de eyaletin sürdürülebilirlik stratejisi ilgili hedef grubun (örneğin iş, gençlik, toplum) faaliyetlerini eyaletin sürdürülebilirlik teşviki ile buluşturmak, işbirlikçi projeleri teşvik etmek ve çıkarların temsil edilmesini kolaylaştırmak amaçlı farklı girişimleri içerir (www.nachhaltigkeitsstrategie.de).

Sakson İsviçre'sinin destinasyon stratejisi, geniş bir zeminde komşu destinasyon olan Bohemya İsviçre'si ile uzlaştırılmış çeşitli modellere dayanmaktadır. Sürdürülebilirlik mevzusu 2020/2025 Turizm Modeli'nde özel bir görev olarak anılmaktadır. Bu bağlamda konu, destinasyon stratejisinde de doğal olarak, daha yüksek bir görev olarak tüm turizm sektörleri için temel eylem oluşturmaktadır. Eyalet düzeyinde, Sakson İsviçre'sinin turizm politikası çerçevesi, Saksonya eyaletinin turizm stratejisi (2020) dahilinde belirtilmiştir. Saksonya İsviçre'si Turizm Birliği, bu stratejinin uygulanmasında destinasyon yönetiminin yüzü olarak aktif şekilde yer almaktadır. Bölgesel ve yurtdışı ağ çalışmaları, Sakson İsviçre'sinin destinasyon yönetiminde en önemli odak noktalardan sayılır (www.verband.saechsische-schweiz.de). Ayrıca, turizm birliği bölgedeki çeşitli tematik çalışma gruplarında aktif yer almakta ve düzenli olarak uzman danışmanlık kurullarını ve daha büyük bölgesel projeleri desteklemektedir. Dolayısıyla, DMO'nun tek bir organ olarak bölgesel kalkınma için yüksek oranda karar alma yetkisi vardır.

Sınır ötesini de kapsayan doğal turizm destinasyonu Elbe Kumtaşı Dağları, yapay olarak ülke sınırlarla ayrılan, ancak yine de bir turistik birim olarak kabul edilen iki milli parka sahiptir. Bu nedenle, Sakson İsviçre'si ve Bohem İsviçre'si turizm birlikleri arasında 2005 yılından beri başlatılmış iş birliği çerçevesinde kendilerini bir turistik destinasyon olarak bir araya getiriyorlar ve AB tarafından "Sakson-Bohemian İsviçre'si- mükemmel bir sınır ötesi turizm merkezi" projesi adı altında finanse ediliyorlar. Özel sektör ve kamu üyelik ücretlerinden sabit bir finansman tabanının, aynı zamanda da özel sektör faaliyetlerinden elde edilen gelirlerin yanı sıra bölgeni finans durumu açısından daha da güçlendirmek amacıyla 2012 yılında turizm fondu kurulmuştur. Destinasyonun yaklaşık 70 servis sağlayıcısından gelen gönüllü özel tahsis ve katkılar sayesinde ortak pazarlama da finanse edilebiliyor (www.elbsandsteingebirge.de).

4.4.3. Almanya'da Turizmin Sürdürülebilirlik Kontrolü

"Baden-Württemberg bölgesinde Sürdürülebilirlik kontrolü" programı kapsamında, Kuzey Kara Orman Turist Kurulu destinasyonda sürdürülebilirliğin üç boyutu temsil eden turizm için önemli ilgi gruplarından oluşan Sürdürülebilirlik konseyi başlattı. Konseyin genel amacı, farkındalığı artırmak, ziyaretçileri ve tur operatörlerini sürdürülebilir turizm konuları hakkında bilgilendirmektir. Bu amaçla, Kasım 2015'teki ilk toplantıda, Kuzey Kara Orman turizm destinasyonu için bir sürdürülebilirlik programı kabul edildi. İkinci toplantıdaysa, 2016 Mart ayında, sürdürülebilirlik komitesinin ilerideki görevleri belirlendi (www.mein-schwarzwald.de). Bir çalışma grubu olarak, komite destinasyon seviyesinde yeni ortak projeler, sürdürülebilirlik alanında iyileştirme tedbirleri başlatmalı ve bölgesel turizm sağlayıcıları tarafından

sürdürülebilir tekliflerin geliştirilmesini teşvik etmeliydi. Bölgeye yönelik sürdürülebilir hareketlilik kavramları gibi büyük projelere ek olarak, turistik sağlayıcıların bireysel önlemleri de işlerin sürdürülebilir yönetimi için ön planda olması gerekir. Gelecekteki Konsey toplantıları bağlamında, turizm ve iletişimin sağlanmasında daha fazla potansiyel geliştirileceği planlanıyor.

Uckermark'ın “Sürdürülebilir Turizm Bölgesi” olarak “2012/13 Sürdürülebilir Turizm Destinasyonları” adlı Federal yarışmasının zaferinin ötesinde daha profesyonel olması maksatla destinasyon için sürdürülebilirlik odaklı kalkınma modeli hazırlandı. Destinasyonun marka özü, hazırda çekici doğal özellikleri nedeniyle doğa turizmi konusudur. Doğal manzarayı turistler için daha cazip yapmak ve destinasyon çekiciliğini sürekli tutmak amacıyla da tabii ki doğanın korunmasına büyük önem verilmeliydi. Bu nedenle de en uygun model sürdürülebilir kalkınmayı vurgulayan güçlü vizyonlu bir modeldi. Bu model Uckermark'daki genel sürdürülebilirlik anlayışını tanımlamakta ve misafir için sürdürülebilirliğin nasıl somutlaştırılabileceğini göstermektedir (www.tourismus-uckermark.de). Bu, ayrıca, ekonomik kalkınma, bölgesel entegrasyon, iklim ve biyoçeşitliliğin korunması alanlarında sürdürülebilir kalkınma potansiyelini ifade ediyor. On tane özlü rehberlik ilkesi, modelin temel noktalarını özetlemekte ve destinasyonun sürdürülebilir gelişimi için gelecekteki eylem alanlarını tanımlamaktadır. Hamburg Şehri'nin 2011 yılında aldığı “Green Capital” (“Yeşil başkent”) adına ek olarak, Hamburg Tourismus Ltd'si de Avrupa'nın ilk turizm pazarlama örgütü ilan edilerek Green Globe çevre sertifikası ile ödüllendirildi. Sürdürülebilirlik çabalarının bir parçası olarak Hamburg Seyahat Ltd., diğer şeylerin yanı sıra, CO2 azalımı için iklim dostu

çözümler üretir, çevre yönetimi yaklaşımı Ökoprofit'i hayata geçiriyor ve üstelik katalogunu oluştururken FSC sertifikalı kağıt kullanıyor. "Sürdürülebilir Seyahat" konusunda şirket, çevre dostu seyahat ve konaklama imkanlarının yanı sıra tesis bünyesinde iklim dostu hareketlilik (örneğin, Deutsche Bahn'ın StadtRad' projesi) için de fırsatlar sunmaktadır. Ayrıca, şirketin bir kolu olan Hamburg Convention Bureau Ltd daha genel stratejik planının bir parçası olarak Çalışanlar, Çevre Standartları, Kalite, Müşteri Memnuniyeti ve Sosyal Boyut gibi çeşitli bölümlerin yer aldığı sürdürülebilir yönetim planı hazırladı. Pazarlama planındaysa, sürdürülebilir yönetim planının operasyonel projeleri yer alır ki, bu da kurumsal davranış kuralları, etkinlik endüstrisinin sürdürülebilirlik kurallarına göre adil davranmak adına rüşvetin önlenmesi ve Genel Eşit Muamele Yasası'na uyum sağlamakla tamamlanmaktadır (www.hamburg-tourism.de).

4.4.4. Almanya'da Turistik Teklifin Tasarlanması ve Pazarlanması

Turizm kuruluşu Schleswig-Holstein Ltd. tarafından başlatılan "Çoğalan Mutluluklar mekanı Schleswig-Holstein" adlı görüntü girişimi, daha 2015 yılında Alman Turizm Ödülü' de dikkat çekmişti. Girişim bağlamında, bölgelerde mutluluk arayışıyla ilgili mevzulara ve hedef gruplara odaklanmak gerekir. Duygusal acıdan yüklenmiş bu pazarlama kavramı, otel, doğa, kültür, spor ve eğlence sektörlerindeki çeşitli paydaşların ortak teklif ve fikirlerini geliştirebileceği ve kendi pazarlamaları için inisiyatif kullanabileceği katılımcı bir kültüre dayanır. Burada önerilen her bir "mutluluk önerisi" ise mutlaka test edilir ve kampanyanın kurallarına uyar. Özellikle bu inisiyatif için tasarlanarak geliştirilen bir akıllı telefon uygulaması da çeşitli sosyal medya kanallarında aracılığıyla konukların ve turistlerin kendi bireysel mutluluk anlarını paylaşmalarını sağlıyor. Veb

sitedeki ilgi çekici fotoğraflar, "karlı havalarda" bile böyle bir turizm destinasyonunu keşfetmek isteği aşılar. Hatta ziyaretçiler ve hem de yerliler "işte Mutluluk" sloganlı interaktif bir resimli harita da kullanabilir (www.glueckswachstumsgebiet.de).

Allgau turizm destinasyonunun birçok marka değerinden biri de sürdürülebilirliktir: İlk bölgesel marka olan Allgau, çeşitli sürdürülebilirlik kriterlerini resmi markasında birleştiriyor. Bütüncül, sürdürülebilir bir destinasyon yönelimini teşvik etmek maksadile şirket için altı sürdürülebilirlik konusu tanımlanmıştır. Bu konular sadece turizm sektöründeki marka ortaklarına değil, aynı zamanda diğer sektörlerdeki şirketlere de uygulanır. İnternet tabanlı sürdürülebilirlik aracı da şirketlerin yıllık yayınlanan sürdürülebilirlik raporlarının desteğiyle marka ortaklarının gelişim sürecini inceler ve kontrolde tutmasına yardımcı olur. Teşvik sistemi olarak ve aynı zamanda da marka felsefesinin yayılması için somut katılım sistemleri de oluşturuldu. Allgau markasının ilgili ana temaları üzerinde anahtar projelerin ortak geliştirilmesini teşvik etmek amacıyla kamusal ve özel ortaklar, marka ağlarına entegre edilmiştir. Marka ortağı olmak için, şirketin altı sürdürülebilirlik konusundan en az dördünü yerine getirmesi ve Allgau Ltd'e yıllık "sürdürülebilirlik statüsü" belgelerini sunması gerekiyor (www.extranet.allgaeu.de/marke). Başkentlerin ve Turistlerin Saygın İş birliği için tasarlanan Pilot Proje "visitBerlin", Berlin sakinleri ve ziyaretçilerin yaşam ve hayat kalitesini güvenceye almak için Ekonomi, Teknoloji ve Araştırma Dairesi adından, Berlin ilçeleri ile birlikte daha saygın iş birliği atmosferi için interaktif bir pilot proje başlatmıştır. Farklı ilçelerdeki gece rahatlığı ve temizlik gibi önemli konulara duyarlılık ön planda yer almıştır. Projeye dikkat çekmek için Mayıs ve Temmuz

2015'ten itibaren belirli mahallelerde pantomim ve arabuluculuklar meydana gelmiştir. Uygulama, Berlin Kulüp Komisyonu, DEHOGA Berlin ve Berlin Şebeke Hizmeti ile iş birliği yapılarak gerçekleştirilmiştir. Berlin'in hoş geldiniz kültürünü daha da geliştirmek için, hala online anketler ve vorkşöpler yapılıyor ve bunlar yeni projeler için fikirler sunması adına en iyi şekilde değerlendiriliyor. Bunun sayesinde daha iyi bir ziyaretçi rehberliği için "Going Local Berlin" projesi ile yeni bir girişim de başlatılmıştır. Bu proje, turistleri ünlü turizm noktalarından uzak olan bölgeleri de keşfetmeye teşvik etme amacını taşıyor. Böyle bir strateji, hem Berlin'in aşırı kalabalık turizm destinasyonları gevşetecek, hem de daha az bilinen bölgelerdeki turizmi teşvik edecektir (www.visitberlin.de). İlk olarak roadshow aracılığıyla halka açılmış olan bu girişim, iki dilli telefon uygulaması "Kiez erleben" seyahat rehberi ile çok güzel tamamlanıyor. Ülke çapında kabul edilen bir proje olan "Turizm- Herkes İçin" projesi, turistik hizmetlerin erişilebilirliği için kapsamlı bilgi sunar ve çeşitli şekillerde tasarlanmış piktogramlarla engelli turistlerin hızlı yönelimini sağlar. Sistem, turizm ve paydaşlar dernekleri tarafından geliştirilen sektörlerde yüksek kalite standartlarını sağlamak için çeşitli kriterlere dayanan, belirli turizm teklifinin uygunluğunu veya uyumluluğunu kontrol etmek için müşterilere yardımcı olan bir bilgi ve değerlendirme sistemidir. Bu arada, Almanya'da 1.000'den fazla şirket "Herkes Turizm" etiketi ile tamın edilmiştir (www.reisen-fuer-alle.de).

4.4.5. Turistik Teklifin Sürdürülebilir Şekilde Sunumu

Araştırmanın da gösterdiği gibi, temel olarak, sürdürülebilir tekliflerin iletişimi ve dağıtımını bilgi iletimi, müşteri odaklı dağıtım kanalları kullanımı, eylem veya rezervasyonları tetiklemek gibi klasik pazarlama

hedeflerini takip eder. Önemli olan, tekliflerin cazip, güvenilir ve rezervasyon odaklı sunumunu sağlayan hedef kitle odaklı satış araçlarının kullanılmasıdır. Eberswalde Sürdürülebilir Kalkınma Üniversitesi ile birge çalışılan projeden "İklim için Tatiller" ağı oluşturuldu. Buna Uckermark'daki tüm oteller, tur operatörleri, bölgesel üreticiler, tatil daireleri ve tatil evleri işletmecileri, kamp alanları ve restoranlar da dahil oldu. Ağın ortakları, çeşitli turistik çevre sertifikaları kriterlerini yerine getirir ve bunu da düzenli olarak uygun belgelerle kanıtlıyorlar. Bir kontrol listesi de şirketin tüm alanlarını listeler. Şu anda ağda 25 şirket çalışıyor (www.tourismus-uckermark.de). Hangi konaklama tesislerinin hangi yollarla sürdürülebilir önlemleri alıyor olması ile ilgilenen müşteriler Uckermark'ın pazarlama organizasyonunun ana sayfasında da yolculuklarından önce kendilerini bilgilendirebilirler. Daha iyi sonuçlar için, çeşitli sürdürülebilirlik yönlerini vizualize eden piktogramlar geliştirilmiştir. Ayrıca, iklim dostu bir yolculuk sunan Deutsche Bahn portalına geçit sağlanmıştır.

Oldukça düşük ziyaretçi sayılı aylarında bile, Aşağı Oder Vadisi Milli Parkı turistlere özel ayrıntılar sunmaktadır. Her sonbahar ve ilkbaharda çok sayıda kuş göçü etkinlikleri gerçekleşir. Her yıl düzenlenen şarkı kabarelerinde, konuklar kuşların seslerini dinleme, bu beyaz su kuşu hakkında ilginç bilgiler edinme fırsatına sahip olurlar. Bölgenin diğer bir özel etkinliği de Leylekler Haftasıdır. Milli parkın içinde 15.000'den fazla leylek yaşıyor ve binlerce turist uyuyan leylekleri izlemek için bu parka toplanır ki, bu da onu Avrupa'nın en önemli leylek meskenlerinden biri haline getiriyor. Leylek haftası sırasında, sergiler, dersler, leyleklerin akşam trenini izlemek için günlük turlar gibi sayısız etkinlikler gerçekleşir (www.nationalpark-unteres-odertal.eu/de).

Elbtaue-Wendland bölgesinin en önemli kültürel etkinliği olan "Cultural Landpartie"nin (bölgeye kültürel seyahat) bir parçası olarak, 600'den fazla sanatçı bölgenin 80'den fazla köyünde bölgesel kültürü sergilemektedir. On gün devam eden bu etkinlik, 1990 yılından bu yana sürdürülüyor ve her yıl yaklaşık 60.000 ziyaretçinin ilgisini çekiyor (www.kulturel-landpartie.de). Burada genellikle bölgenin mutfağı, tarım ve el sanatlarına odaklanılmakta ve paralel olarak, sürdürülebilirlik, doğanın korunması, enerji politikası, enerji tasarrufu ve bölgesel kalkınma gibi konulara da katkılar bulunmaktadır. Etkinliğin katılımcıları da doğal elektrik ve organik gıda kullandıklarını belgelerle kanıtlamaktadır. Buna ek olarak, konukların çevreye duyarlılığını arttırmak ve teşvik etmek için organizatörler, genellikle sadece bisikletle veya uzun mesafede tren kullanarak hareket etmeye çalışıyorlar. Ziyaretçiler içinse bununla ilgili rota önerilerinin ve çevreye duyarlı taşıma araçları alternatiflerinin yer aldığı broşürler dağıtılıyor.

4.4.6. Almanya Turizminde Kaliteli Eğitim

2011 yılında kurulmuş, Ammergau Alpleri Turizm Akademisi, Ammergau Alpleri ve komşu Blaues Land arazisindeki tüm ev sahiplerine hitaben tasarlanmış Ammergau Alpleri Ltd. nin bir eğitim girişimidir. Etkinliklerin maliyetleri turizm kurumları tarafından finanse edilmekte olup, turistik servis sağlayıcıları için ücretsizdir. Eğitimde web site tasarımı, kurumsal yönetimin yasal yönleri ve sosyal medya yönetimi gibi güncel konular ön planda yer almaktadır. Buna ek olarak, elektronik misafir kartları ve rezervasyon sistemlerinin oluşturulması ve kullanımı ile ilgili klasik seminerler de sunulmaktadır. Daha bir özellikse, lokal cazip turistik merkezlerin ziyaret edilmesine dayalı ürün eğitimidir. Bu bağlamda, Turizm Akademisi zaten birçok komşu turizm destinasyonları

ile iş birliği yapmaktadır. 2016 için yaklaşık 20 farklı eğitim kursu ve 15 özel turistik ziyaret planlanmaktadır. 2016 yılında, katılımcı sayısı, 150 ev sahibi şirketten yaklaşık 400 kişi olarak 2012 yılına göre yüzde 70 daha yüksekti (www.garmisch-partenkirchen.bayern-online.de).

2012'de BMWi ülke genelinde "İşgücü Piyasası ve Nitelikli İşçi Analizi" projesiyle turizm alanında uzman taarruzu düzenlemeye başladı. Bu amaçla, konaklama, gastronomi, kültür ve eğlence endüstrisinden 1.200 işletme ile yanı sıra 100 girişimci ve uzmanla istihdam konusunda görüşülmüştür (www.tourismus-fachkraefte.de). Bu analizlerden yola çıkarak, vasıflı işçilere talep ve turizmde nitelik için somut önlemler alınabilir. Proje sonuçları, turizm işletmelerinin emek ve vasıflı işçilerin korunması için bir rehber şeklinde de sunulmuştur.

4.4.7. Almanya'da Turizm ve Çevre İlişkisi

Ülke düzeyinde, çevresel göstergeler, başarıların ve açıkların yanı sıra çevre politikasındaki uzun vadeli gelişmeleri de göstermektedir ve bu nedenle başarının şeffaf değerlendirmesine katkıda bulunabilir. Tüm federal eyaletlerin göstergelerinin mevcut durumu da Länderinitiative Kernindikatoren'in veri tabanında yer almaktadır.

Rekreasyon alanları, doğal spor, yeşillik veya kamp alanları gibi tatil amaçlı doğal bölgelerdir. Alanların belirlenmesi, AK UGR tarafından tüm federal ayaleler için sağlanır ve ilgili istatistiksel raporlarda yer almaktadır. Koruklar, korunmasına karar verilmiş doğa ve peyzaj korumasının amaçlarına doğru gelişmenin söz konusu olduğu özel Land shaft bileşenleridir. Bu alanlar özel işlevlerini hep kalıcı olarak güvence altına almalıdır- örneğin, nesli tükenmekte olan hayvanlar ve bitkiler için ömürlük barınak işlevi. Bazı koruklar, boyutları, koruma amaçları ve

hedefleri ile, bundan kaynaklanan kullanım kısıtlaması bakımından farklı olabilir. Araştırmaya göre, en önemli koruk kategorileri: doğa koruğu, milli parklar, biyosfer rezervleri, Land şaft korukları, doğa parkları ve NATURA 2000'e göre belirlenen koruklardır (www.biologische-vielfalt.de). Bunlardan Milli parklar, biyosfer rezervleri ve doğa parkları, alan büyüklüğü nedeniyle büyük koruklar olarak tanımlanmaktadır. Araştırmaya göre, Allgäu Alpleri'ndeki sınır ötesini de kapsayan doğal Nagelfluhkette parkının belirleyici başarı faktörünün, yapılan iş birlikleri olması belli olmuştur. Çeşitli paydaş ve kullanıcı grupları diyaloglara girerek, hassas ve nispeten daha az hassas bölgeleri belirler ve müşteri yönetimi konseptini buna göre oluştururlar. Şimdi turizm paydaşları misafirleri için teklifleri de buna dayanarak geliştiriyor. Doğal parkın Avusturya kısmındaki Vorarlberg bölgesinin kendi turizm ve tarım stratejilerini birbirine uyumlu ve dengeli şekilde koordine etmesi ve bununla da reyonlarda mükemmel altyapı oluşturması destinasyonun sağlam rekabet gücüne sahip olmasına sebep olur. Ayrıca teklifin pazarlanması için nitelikli tur rehberlerinin içinde otelciler ve ormancılar gibi birçok profesyonel rehberlerin de bulunması turizm destinasyonunun özel konumuna katkıda bulunur. Doğal parktaki bu deneyim, çekici, kaliteli turizm teklifi için kapsamlı hazırlık ve dikkatli planlamanın da aynı tüm paydaşların katılımı ve doğal park elemanlarının eğitimi gibi, eşit derecede önemli olduğunu göstermiştir. Önemli bilgi daha: Yalnız farklı aktörler birbirlerinden haberdar oldukları halde, birlikte başarılı şekilde çalışma ve birbirlerinden yararlanabilirler (www.nagelfluhkette.info).

4.4.8. Biyoloji Çeşitliğin Sağlanması ve Korunması

Almanya biyolojik çeşitliliğin korunması konusunda BMU ile hareket ediyor. Bu strateji, çok sayıda kalite ve eylem hedefleriyle, biyoçeşitlilikle ilgili konulardaki tedbirlerle netleştirilmiş vizyon içermektedir. Güvenilir ve şeffaf kontrol 19 çeşitli gösterge ile sağlanmaktadır. Doğayı Koruma Teşviki 2020 Federal Çevre Bakanlığı'nın Ulusal Biyoçeşitlilik Stratejisini pratik olarak hayata geçirmek amacıyla ireli sürmüş eylem programıdır. Bu amaçla, on adet ilgili faaliyet alanı tanımlanmış, biyolojik çeşitliliğin korunması için 40 önlem tespit edilmiş ve hangi aktörlerin uygulanmaya katılmak zorunda bulunduğu belirlenmiştir. Programın federal, eyalet ve yerel düzeyde destekleneceği öngörülmüştür. (www.biologischevielfalt.de). 2009 yılından beri UNESCO Dünya Mirası listesindeki Wadden Denizi, içinde 10.000'den fazla hayvan ve bitki türünü barındırmaktadır. Afrika milli parklarının "Büyük Beşlisi" ile uyumlu olarak, Wadden Denizi'nde de "Küçük Beşli" ön planda. Bunlar sadece "büyüklükleri" nedeniyle özel bir hayvan olan lugworm gibi tipik yerli türleri içerir. Schleswig-Holstein Wadden Denizi ve Aşağı Wadden Denizi'nin iki milli parkı, özel hayvan ve bitki türlerinden zengin bölgeleri keşfetmek için çocuklar ve yetişkinler için grup turları, oyunlar, entelektüel yarışmalar gibi çeşitli deneyimler sunmaktadır. Örneğin, Schleswig-Holstein Wadden Denizi Milli Parkı'nda, ziyaretçiler bir "Watt Safari"adlı turda tur rehberinin de katılımı ile "Küçük Beşli" ni bulur ve araştırıyorlar. Ve dokuz günlük etkinlik serisi de "Niedersächsisches Wattenmeer Ulusal Parkı'nda Kuşatari Günleri", kapsamında kuş göçü programı ile ilgili önemli ve ilginç bilgiler veriyor. Her iki Milli Park da turizm teklifleri ile, misafirlerde Wadden Denizi'nin korunması ihtiyacını

hassaslaştırmak için örnek olmaktadır (www.nationalpark-wattenmeer.de).

Bliesgau Biyosfer alanı, tarihsen deniz Land şaftı olması sebebiyle, günümüzde de kabuk kireçtaşı açısından zengindir, ki, bu da Roma dönemlerinde yol yapımı için kullanılırdı. Kabuk kireçtaşından yapılmış yollar hala Bliesgau'nun tepeli Land şaftını süslemekte olup Land şaftın tasarımına önemli katkı sağlamaktadır. Yenileme nedeniyle son yıllarda, "Hayat Damarları", tarihsel olarak şekillenmiş görünüşlerini giderek daha da kaybetmektedir. "Hayat Damarları" adlı model projesi ile yol ağının eski inşaat geleneğine göre restore edilmesi hedefleniyor. Buna ek olarak, bisiklet ve yürüyüş yolları projede değerlendirilmeli, bölgesel dolaşım teşvik edilmeli ve aynı zamanda da tarihi yol yapım teknolojisi korunmalıdır. Proje ortakları, belediye inşaatı, av kooperatifleri, yol sahipleri, çiftçiler ve turizm uzmanlarıdır (www.biosphaere-bliesgau.eu).

4.4.9. Almanya Turizminde Kaynak Tüketimi

Turizmin gerektirdiği doğal kaynaklar Almanya'da verimli ve minimum kullanılmaktadır. Federal Çevre Bakanlığı tarafından geliştirilen "İklim Korunması 2020" eylem programı, Almanya'nın 2020 yılına kadar sera gazı emisyonlarını 1990 larla kıyasta yüzde 40 oranında azaltmasını hedefliyor. Böylece geçmişin başarısızlıklarını mümkün olan en iyi şekilde telafi etmek için Almanya'nın iklim koruma çabaları son 15 yıl ile karşılaştırıldığında üç katına çıkmalıdır. Taşımacılık alanında ve ticarete, hizmetlerde, atık sanayisinde tarım dışı enerji emisyonlarını azaltmak için önlemler de planlanmaktadır. Eylem programının başarısı düzenli takip ve yıllık iklim koruma raporuna dayanarak, izlenmelidir. İklim değişikliği konusundaki küresel tartışmalar ışığında Almanya, 2016 yazında iklim değişikliği 2050 isimli ulusal planı hazırladı. Hazırlık, koruma planının

olası en geniş kabulünü gerçekleştirmek için toplumun büyük bölümlerini içermelidir (www.bfn.de). 2015 yazında başlamış başlangıç olayda, ilk önlemler geliştirilmiş ve bu önlemler sonbaharda vatandaşlar tarafından bölgesel tartışma etkinliklerinde ve çevrimiçi olarak tartışıldı ve herkes tarafından erişilebilir hale getirildi. Sürecin sonunda Federal Hükümete tavsiyelerde bulunmak üzere çeşitli gruplardan tarafından delegeler belirleniyor.

Kuzey Denizinin Juist adası, 2030 yılına kadar Almanya'nın ilk iklime etkisiz turizm destinasyonu olma hedefini koydu. Şu ana kadar, artık adada karbon ayak izi yaratılmış ve görülecek işlerin turistler ve yerli ahali arasında iklime yönelik hedeflerin kabulünü nasıl artıracacağı veya etkileyeceği tartışılmıştır. Belediye, bölgesel enerji şebekesi adanın mevcut durumunu ve regionda regeneratif (yenilenebilir) enerji üretim yöntemlerinin kullanım olanaklarını ve sınırlarını tartışmak üzere görevlendirdi. Enerji devrimine giden yolda, potansiyel analizler ve bina modernizasyonu ile politik sürece eşlik etmeyin yanı sıra nüfusun katılımını sağlayacak ve gereken tedbirleri yerinde uygulayabilecek ortak yenilenebilir enerji deposunun kurulması planlanmaktadır. Topluluk esnafının ve sakinlerinin aktivasyonu ve bilgileri için farklı Workshop çalışmaları planlanmaktadır.

4.4.10. Almanya'da Çevreye duyarlı ve Mobil Turizm

Bavyera Ormanı Milli Park bölgesi, sürdürülebilir seyyaliyet açısından uzun yıllardır aktif faaliyet göstermektedir. Örneğin, yürüyüş ve bisiklet parkurları ile toplu taşıma ve bitişik tarifeler arasında bağlantı sağlanmıştır. Bölgesel toplu taşıma araçlarının kullanımıysa, müşterilere turistik sağlayıcıların aracılığı duyurulur. Burada genelde, demiryolu hatları her saat başı, kış aylarında da kayak otobüsleri her 30 dakikada bir küçük

kasabalar arasında ulaşımı karşılamak için çalışır. "Yeşil otobüsler" şeklinde sınır dışı bağlantılarsa komşu Çek Cumhuriyeti'ndeki Sumava Milli Parkı'na transfer imkanı sağlıyor. National Park CARD ve Guest Service Environment Ticket (GUTi) gibi ücretsiz konuk kartları ile ziyaretçiler bölgede çevre dostu bir şekilde hareket edebiliyorlar. Hareketlilik konsepti, 2008 yılında "Bavyera Toplu Taşıma Ödülü" ile ve 2009 yılında "Hedef Doğadır Ödülü" ne layık görüldü (www.bayerischerwald.de). Rejeneratif yakıt ikmal ve şarj noktalarının kurulumunu destekleyen "E-Wald projesi", bölgedeki elektro mobiletanı daha da artıracaktır.

Hochschwarzwald bölgesinde müşteriye özel kartlar ve paketler şeklinde zaten ciddi hayata geçirilen sürdürülebilir mobilete kavramı 2015'in baharında turistik e-araba paylaşımı ile daha da genişletildi. Bölgede yenilenebilir doğal enerjiden alınan elektrikle çalışan 15 şarj istasyonu ile neredeyse 30 tane elektrikli araba hem ziyaretçilere hem de yerel halka açıktır. Bununla da Hochschwarzwald, Almanya'da ilk turist e-araba paylaşımı sistemi sunmaktadır. E-arabalar, turizm danışmanlıklarında, ortaklar ara çile, online veya mobil uygulama yardımı ile sipariş edilebilir (www.hochschwarzwald.de).

2012 yılında Milli Park ve onun ortakları, turizmin emisyonunu azaltmak için "KlimaTour Eifel" (Eyfel iklim turu) projesini başlattı. Bunun için, öncelikle turistik servis sağlayıcıları iklim korunması hakkında geniş bilgilendirildi. Bununla da birçok sayıda doğa dostu tedarikçi Viabono'dan (Almanya'da sürdürülebilir turizm nişanesi) karbon ayak izi elde etti (www.klimatour-eifel.de). Ek olarak sunulan "Misafir Bileti"ise, bölgeye gelen ziyaretçilere, geliş ve gidiş, günlük geziler için ücretsiz otobüs ve tren kullanma izni veriyordu. Proje için farklı tematik öncelikler

içeren iklim dostu paket anlaşmaları da geliştirilmiştir. Müşteriler iklim koruma projesinin web sitesinde de karbon ayak izi alabilir ve iklim dostu bir tatil için ipuçları bulabilir.

Juist Milli Parkı İdaresi ile iş birliği içinde yürütülen "Plastik siz Juist" kampanyası çerçevesinde, ahali doğayı ve çevreyi korumak için önemli bir katkıda bulunuyor: Sahillerde yıllık temizlik aksiyonları yapılmakta ve ziyaretçilerin çöplerini kolayca atabilmeleri için çöp konteynerleri kurulmakta; perakendeciler ile birlikte plastik torbalardan kurtulmaya çalışılmaktadır.

4.4.11. Risk Yönetimi

Haziran 2013'teki sel ve taşkınlar, Almanya'nın birçok yerinde rezervasyon durumunu etkiledi. Selden etkilenmeyen yakın bölgelerde bile normalden daha fazla rezervasyon iptalleri vardı. Aynı ayrı federal devletler çeşitli inisiyatifler ve kampanyalarla sel felaketi sonrası derin talebi kırmaya çalıştı. Örnek olarak, Saksonya-Anhalt eyaletinin Yatırım ve Pazarlama Sekreteri, Temmuz 2013'te turizm talebini yeniden canlandırmak için bir dizi tedbir başlattı. Birinci aşamanın eylemleri, taşkınla ilgili iptallerin azaltılmasına, ülkedeki taşkın durumun gerçekçi olarak dışa temsiline ve durumun hafifletilmesinde yardımcı olanlara teşekkürlerin iletilmesine odaklandı (Zeppenfeld, 2016: 59). Bununla yanı sıra, Saksonya-Anhalt'da tatil için ülke çapında bir poster kampanyası başlatıldı. Yalnız tüm turistik tekliflerin rezervasyon oranının yeniden tam dolmaya başlamasından sonra, tekraren turizme yönelik talepleri teşvik etmek ve turizm ürünlerini geliştirmek üzerine odaklandı. Uyumlu medya çalışmalarına ek olarak, yedi Alman eyaletinde hedefli bir satış turu gerçekleştirildi ve ek olarak da teklif broşürü sunuldu.

4.4.12. Çalışan Odaklı Yaklaşım Kültürü

Genel olarak, Alman ekonomisinde tüm çalışanların yüzde 12'si doğrudan veya dolaylı olarak turizme bağımlıdır (BMWİ, 2010). Allgäu bölgesinin "En iyi patron" girişiminin yıllık anketine katılım, bölgedeki turizm istihdamlılarına işletmelerinin mevcut iş kültürü durumu ve personel politikasında daha fazla gelişme fırsatlarını değerlendirmelerini sağlar. Uluslararası araştırma ve danışmanlık enstitüsü olan Great Place to Work ile birlikte, her yıl Allgäu'daki çeşitli iş yerlerinin kapsamlı analizi yapılmaktadır (www.greatplacetowork.de). Daha sonra bölgesel benchmarking kıyaslama çalışması Allgäu işletmelerinin işyeri kültürünün ülke çapında ne kadar iyi olması hakkında kapsamlı bilgi vermektedir. Sonuç olarak bölgedeki en iyi işverene verilen kalite ödülü ise olumlu iş atmosferini güçlendirmekte ve bölgedeki vasıflı işçilerin güvenliği için önemli bir katkı sağlamaktadır. 2008 yılında kabul edilen sürdürülebilirlik stratejisi ile Halligen sakinleri kendi yaşam alanlarının korunması için sorumluluk üstlenmeyi taahhüt ettiler. Ana hedefler, doğal ve kültürel mirasın korunmasını sağlamanın yanı sıra gelecek nesiller için bu eşsiz yaşam alanını güvence altına almaktır. Stratejinin kendisi, bir uzman analize ek olarak, Hallig sakinlerinin çeşitli workshoplar ve değirmi masalarda elde edilen değerlendirmeleri, fikirleri ve önerilerinin de göz önüne alındığı diyalog odaklı bir süreçte geliştirildi. 2010 yılında, Hallig nüfusu artık "Halligen'de sürdürülebilirlik ilkeleri" adlı kendi nizamnamesini kabul etti ve benimsedi (www.halligen.de). Böylelikle Halligen sakinleri doğayla uyum içinde yaşama ve sürdürülebilir şekilde çalışma fikirlerini daha net şekilde uygulamaktadır. Ammergau Alpleri'ndeki yaklaşık 87 kilometrelik "meditasyon yolu", eski bina ve şapelleri, sayısız doğal anıtları yönlendiriyor. "Meditasyon Yolu'nun en

önemli özelliği, onun arkasında duran ve bakımına büyük katkıda bulunan vatandaşlık taahhüdüdür. Yolların konsepti, tasarımı ve bakımı sırasında yerel ortaklar bu sürece hep aktif şekilde katılmış ve katılmaktadırlar. Bölgesel dernekler, birlikler, turistik sağlayıcıları, aynı zamanda da özel kişiler rotaları sponsorlarken, yol boyunca çeşitli istasyonların kurulmasına üstelenir veya tabela ile ilgilenirler. Bu arada vatandaşlara da yaratıcı fikirlerini uygulamakla bu sürece aktif olarak katılabilmek özgürlüğü verilir (www.brennendes-herz.de).

4.5. Azerbaycan'da Uygulama Olasılığı

Neredeyse hiçbir bölge, farklı ekosistemler, hayvan ve bitki türlerinin olağanüstü çeşitliliği bakımından Güney Kafkasya gibi zengin değildir. Böyle bir çeşitlilik özelliği gelecekte sürdürülebilir kalkınma sağlanabileceğinin vazgeçilmez garantisidir. Azerbaycan da ekonomik potansiyalına göre Kafkas bölgesinde en özel ülke sayılır. AKP'nin bir parçası olarak, Azerbaycan, günümüzde yeni zorluklarla karşı karşıyadır. Ülkemiz artık yıllardır Avrupa normlarına ve standartlarına uyum sağlayarak Avrupa yapılarına yaklaşmaya çalışıyor. Bunun için, öncelikle, nüfusun yaşam koşullarını iyileştirmek maksadıyla yerel ve bölgesel altyapının modernize edilmesi gerekir. Bir yandan, büyük petrol ve doğal gaz yatakları ülkenin son yıllarda yüksek oranda GSYH ulaşmasına yardımcı olsa da diğer yandan da aslında, özel veya gayri- petrol sektörünün başarılı bir şekilde çeşitlendirilmesini engelledi. Böyle bir durumda, petrol kaynaklarının tükenmesinden sonra bile sürdürülebilir ve kapsayıcı istihdam ve gelir fırsatları yaratarak nüfus refahını sağlamak ve artırmak için, petrol ve gaz endüstrisinin dışında rekabete devamlı ve gelişmiş bir hizmet sektörünün oluşturulması şarttır. Ve akla gelen en uygun sektör tabii ki turizm sektörüdür.

Azerbaycan'ın, özellikle bölgelerarası ekonomik dengeyi sağlamak ve buradaki yoksulluğu azaltmak için büyük kapsamlı turizm politikasına ihtiyacı vardır. Turizm gibi istihdam ile ilgili sektördeyse, müşteri ve yerel nüfuzun ihtiyaçlarını karşılamak için vasıflı işçilere ihtiyaç vardır. Gerekli teknik koşullara sahip eğitilmiş işçiler burada yeterli değildir. Her şeyden önce, sektöre özel profesyonelleşme ve daha pratik odaklı bir eğitim eksikliği vardır. İleride, turizm sektöründe sürdürülebilir ekonomik gelişim koşullarını iyileştirmek, ülke dahilindeki turizm destinasyonlarının kendi aralarında rekabetini geliştirerek, rekabet avantajlarını belirlemek ve zamanla da uluslararası destinasyonlarla rekabet edebilecek konuma getirmek maksadıyla bu konuda daha geniş kapsamlı bilimsel araştırmalar yapılması aslında daha mantıklıdır. Bu bakımdan, yapılan bilimsel araştırma, ülkemizde turizmin Avrupa'nın en başarılı sürdürülebilir turizm modeline göre geliştirilmesinde yardımcı olabilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Sürdürülebilirlik ne kadar karlıysa, bir o kadar da talep vardır. Alman turizm destinasyonları, sürdürülebilir turizmin ne anlama geldiğine dair net ve farklı bir anlayışa sahip olsalar da şu anda, sürdürülebilirlik konusu henüz Alman turizm destinasyonları için gerektiği kadar önemli bir rol oynamamaktadır. Ülke turizminden sorumlu örgütler ve turizm uzmanları, önümüzdeki birkaç yıl içinde bunun önemli ölçüde değişeceğine inanmaktadır.

Almanya Turizminde en önemli ve henüz en zorlu görevlerden biri turizm destinasyonlarının sürdürülebilir şekilde yönetimidir: Bireysel destinasyon veya işletme düzeyinde bile zor olan şey, tüm bölgede gerçekleştiğinde çok daha karmaşık bir girişimi temsil eder. Burada, bölgesel idari seviyeden turizm organizasyonuna, bireysel turizm işletmelerinden korunan alanların yönetimine kadar farklı aktörler buluşur. Tüm bu turizm destinasyonları ise, birlikte, sürdürülebilirlik fikrini yönetim, ekoloji, ekonomi ve sosyal olarak dört boyutla somut eyleme aktarmalıdır. Eyaletler, bölgeler ve yerlerdeki turizm politikası vizyonu, genel olarak, misafirlerin ister Land şaft ister doğa koruma ister yerel halkın kültür ve kimliği ile bağlı destinasyonlarda, orta veya uzun vadede sürdürülebilir turizm yapılarıyla buluşmasıdır.

Almanya'da sürdürülebilir turizm gelişim sorumluluğunun nerdeyse sadece politika üzerine yüklenmesi de üzerinde çalışılmalı ve hal edilmesi gereken meselelerdendir. Yapılan mülakatlarda, destinasyonların değerlendirmelerine göre, genelde turizm dernekleri ve pazarlama işletmeleri sürdürülebilir turizm uygulanmasına ve sürdürülebilir rekabete yüksek düzeyde bağlılık göstermektedir. Turizm sağlayıcıları ise, bunun tam aksine, bu konuda çok pasiftirler ki, bu da gelecekte onların da konuya

ilgisini maksimum şekilde çekmeyin, bunun için gereken stratejiler, projeler ve etkinlikler düzenlemeyin önemli olduğunu gösterir. Almanya turizm destinasyonlarının sürdürülebilir rekabet ölçütleri, genellikle daha çok geleneklerin ve kültürel kimliğin korunması ve tanıtılmasının yanı sıra çekici kültürel ve tarihi alanların korunması ve sorumlu kullanımı üzerinde odaklanmıştır.

Genel olarak, Sürdürülebilir turizmi uygulamak için sürekli geleceğe yönelik yapılacak faaliyetlere ihtiyacın olması bilinçli olarak kabul edilmektedir. Çünkü ülkedeki turizm destinasyonları bu konuda belli bir noktaya ulaşmış olsalar bile, daha yapılacak çok iş var. Turizmde bağlayıcı çevresel ve sosyal standartların getirilmesi, gönüllü standartlardan daha fazla önem arz etmektedir. Turizm destinasyonları, rekabet gücüne ulaşmak ve rekabet üstünlüğü elde etmek için yeni fikir ve standartlar üretme çabasına girmektense, daha çok artık var olan belirli çevresel ve sosyal standartlara odaklanmaktadır. Eğitim ve kalifikasyonun yanı sıra finansman, gelecek için temel eylem alanları olarak görülmektedir. Bununla birlikte, iklim korunması ve iklime adaptasyon, konuyla ilgili farkındalığı artırma ve tüm bu proseslerin sürekli izlememesi, kontrolü ve değerlendirilmesi de sürdürülebilir turizmin uygulanması için önemli konulardır. Bazı turizm destinasyonlarının sürdürülebilir turizm yönetimini ve pazarlanmasını finanse etmek için turistler için ücret getirilmesi fikri ise ülke turizm politikası tarafından açıkça reddedilmiştir. Tüketiciler için sürdürülebilir turizmin önemi ise şu anda maalesef düşük olarak değerlendirilmektedir.

Tüm bunlara ek olarak, araştırma sürecinde görüşlerin ve genellikle konunun hep parçalandığı da göz ardı edilemez: turizmin sorumlu olduğu tüm konuların ülke politikası ve turizm destinasyonları üzerine düşüyor

olması, alanın bilimsel tarafında boşlukların olması, (işletme dahili eğitimlerden ziyade), ve bilimsel kurumlarla turizm işletmeleri ve destinasyonları arasında iletişimin sadece belirli yerlerde gerektiği gibi güçlü olması konu ile ilgili bilimsel araştırmaların da çok az yapılmasına sebep oluyor.

Belirlenen kriterlerin, özellikle de, aşağıdaki mevcut sürdürülebilirlik çabalarına göre uygulanmasını mümkündür: Siyasi esaslar ve turizm politikası konseptleri, onların içeriğinden kendi sınırlarına uygun şekilde yararlı ve bunları, destinasyon seviyesinde turizmin sürdürülebilir kalkınması için kılavuz olarak kullanabilir; turistik sürdürülebilirlik sistemleri ve destinasyonlar için sertifikasyon prosedürleri, kendini geliştirme veya revizyon aşamasının bir parçası olarak bu içerikten kendilerinde eksik yönleri ele ala ve böylece sürdürülebilir turizm için gereksinimler içeriğini netleştirmekte katkıda bulunabilir.

Anlatılan tüm uygulama önerileri ve araçları, yeterince profesyonel destinasyon yönetimine sahip Almanya örneğinde, hem de genellikle tüm turizm destinasyonlarının sürdürülebilir gelişmesi için bir nevi yönlendirici olabilir. Ayrıca, araştırılmadan elde edilen sonuçlar, uluslararası düzeyde, dolayısıyla de, ülkemizde sürdürülebilir turizmin uygulanması için bir model görevi görebilir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

BAER, Sören (2007), **Ganzheitliches Tourismus-Marketing: Die Gestaltung regionaler Kooperationsbeziehungen**, Springer-Verlag.

BEYER, Matthias, FROMMHOLD Thomas (2017), **Nachhaltiger Tourismus in deutschen Tourismusdestinationen – eine Bestandsaufnahme**, Springer Gabler, Berlin, Heidelberg.

BORMANN, Inka, HAMBORG, Steffen, HEINRICH, Martin (2016), **Governance-Regime des Transfers von Bildung für nachhaltige Entwicklung: Qualitative Rekonstruktionen**, Springer-Verlag.

DIEFENBACHER, Hans, FRANK, Andreas, LEIPNER, Ingo, TEICHERT Volker, WILHELMY Stefan (2014), **Indikatoren nachhaltiger Entwicklung in Deutschland – Ein alternatives Indikatorensystem zur nationalen Nachhaltigkeitsstrategie**, Texte und Materialien.

EDGELL, David (2016), **Managing Sustainable Tourism: A legacy for the future**, Routledge, London.

EISENSTEIN, Bernd, REIF, Julian (2016), **Saisonalität im Deutschlandtourismus. Problemzone Küste**, Tourismusatlas Deutschland.

HAASS, Heiner (2017), **Grundwissen Tourismusarchitektur**, Berlin Verlag.

HALL, Derek, RICHARDS, Greg (2003), **Tourism and Sustainable Community Development**, Psychology Press.

HALL, Michael, HIGHAM, James (2005), **Tourism, Recreation and Climate Change**, Channel View Publications.

HERNTREI, Marcus (2016), **Wettbewerbsfähigkeit und Wettbewerbsfaktoren von Tourismusdestinationen**, Fachmedien Wiesbaden.

HERNTREI, Marcus (2014), **Wettbewerbsfähigkeit von Tourismusdestinationen: Bürgerbeteiligung als Erfolgsfaktor?**, Springer-Verlag.

HERNTREI, Marcus (2017), **Destinationsmanagement**, UTB, München.

HILL, Nigel, BRIERLEY, John (2003), **How to Measure Customer Satisfaction** 2nd Edition, Imprint Routledge, London.

HIPP, Anette (2013), **Schutz von Kulturgütern in Deutschland**, Berlin Verlag.

JAIN, Angela (2006), **Nachhaltige Mobilitätskonzepte im Tourismus**, Franz Steiner Verlag.

JAVORSKI, Adam, PRITCHARD, Annette (2005), **Discourse, Communication, and Tourism**, Channel View Publications.

KAHLENBORN, Walter, KRAACK Michael, CARIUS, Alexander (2013), **Tourismus-und Umweltpolitik: Ein politisches Spannungsfeld**, Springer-Verlag.

LEICHER, Martina (2017), **Tourismus, Frieden und Konflikte: Effekte, Strategien und das privatwirtschaftliche Engagement (CSR) in der Friedensförderung**, Springer-Verlag GmbH Deutschland.

LOV, Nicholas, LÍDSKOG, Rolf (2000), **The Urban Environment in the Global Economy After the Rio Declaration**, Psychology Press.

MACLEOD, Donald, CARRIER, James (2009), **Tourism, Power and Culture: Anthropological Insights**, Channel View Publications.

MORRISON, Alastair (2013), **Marketing and Managing Tourism Destinations**, Routledge.

MOVFORTH, Martin, MUNT, Ian (2015), **Tourism and Sustainability: Development, globalisation and new tourism in the Third World**, Taylor & Francis Publishing Services Ltd. London.

MOUTINHO, Luiz, SANCHEZ, Alfonso (2018), **Strategic Management in Tourism**, 3rd Edition. CABI Tourism Texts.

MUSKAT, Birgit (2007), **Total Quality Management im Tourismus**, Springer-Verlag.

MÜLLER, Hansruedi (2004), **Qualitätsorientiertes Tourismus-Management: Wege zu einer kontinuierlichen Weiterentwicklung**, Hauptverlag Berlin.

NEUMANN, Peter, KAGERMEIER, Andreas (2017), **Tourismus für Alle als Bestandteil der CSR-Orientierung im Tourismus**, Springer-Verlag GmbH Deutschland.

NINCK, Mathias (1997), **Zauberwort Nachhaltigkeit**, vdf Hochschulverlag AG, Zürich.

PARDON, Kai (2016), **Nachhaltigkeit im Tourismus bei dem Reiseveranstalter ONE WORLD Reisen mit Sinnen**, Springer Fachmedien Wiesbaden.

PECHLANER, Harald (2013), **Tourismus-Destinationen im Wettbewerb**, Springer-Verlag.

PECHLANER, Harald (2010), **Regionale Baukultur als Erfolgsfaktor im Tourismus: Nachhaltige Vermarktung von Destinationen**, Erich Schmidt Verlag GmbH & Co KG.

PECHLANER, Harald (2005), **Risiko und Gefahr im Tourismus: Erfolgreicher Umgang mit Krisen und Strukturbrüchen**, Erich Schmidt Verlag GmbH & Co KG, 2005.

PETSCHOV, Ulrich, HÜBNER, Kurt, DRÖGE, Susanne ve MEYERHOFF, Jürgen (2013), **Nachhaltigkeit und Globalisierung: Herausforderungen und Handlungsansätze**, Springer-Verlag, Berlin.

PORZELT, Martina (2012), **Naturtourismus in Schutzgebieten am Beispiel der deutschen Naturparke**.

RIEDEL, Henrik (2014), **Nachhaltigkeitsstrategien erfolgreich entwickeln Strategien für eine nachhaltige Zukunft in Deutschland, Europa und der Welt**, Bertelsmann Stiftung, Gütersloh, Bielefeld.

REIN, Hartmut (2017), **Die Gemeinwohlberichterstattung im Tourismus – ethisch ausgerichtetes Wirtschaften im Tourismus**, Springer Verlag Deutschland.

RITCHIE, Brent, CROUCH, Ian (2003), **The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective**, CABI.

SCHMITD, Judith (2017), **Entrepreneurial Marketing: Konzeption, Messung und Erfolgswirkung in wirtschaftlich krisenhaften Zeiten**, Springer-Verlag.

SCHMIED, Martin, GÖTZ, Konrad, KREILKAMP, Edgar, BUCHERT, Matthias, HELLVIG, Thomas, OTTEN, Sabine (2008), **Traumziel Nachhaltigkeit: Innovative Vermarktungskonzepte nachhaltiger Tourismusangebote für den Massenmarkt**, Springer-Verlag.

SCHMIED, Martin (2017), **Umwelt und Tourismus: Daten, Fakten, Perspektiven**, Springer Verlag.

SHARPLEY, Richard, STONE, Philip (2009), **The Darker Side of Travel: The Theory and Practice of Dark Tourism**, Channel View Publications.

SHARPLEY, Richard, STONE, Philip (2010), **Tourist Experience: Contemporary Perspectives**, Routledge.

SILLER, Hubert, ZEHRER, Anita (2016), **Entrepreneurship und Tourismus: Unternehmerisches Denken und Erfolgskonzepte aus der Praxis**, Linde Verlag GmbH.

STEINECKE, Albrecht, HERNTREI, Marcus (2017), **Destinationsmanagement**, UVK Verlagsgesellschaft, München.

STRASDAS, Wolfgang, REIN, Hartmut (2017), **Nachhaltiger Tourismus: Einführung**.

VETTERMANN, Julia (2015), **Nachhaltige Siedlungsentwicklung und Flächeninanspruchnahme in der raumplanerischen Abwägung und politischen Entscheidungsfindung**, BoD – Books on Demand.

ZEPPENFELD, Runa, NIER, Anica, MATZARAKIS, Andreas, PREUSCHMANN, Swantje (2016), **Anpassung des Tourismus an den Klimawandel in Mitteleuropa**, Springer Fachmedien Wiesbaden.

WEGER, Julia (2010), **Ökonomische Nachhaltigkeit von Community based Tourism Projekten in wirtschaftlich benachteiligten Regionen.**

WIESINGER, Manuela, SCHUMACHER, Martin (2016), **Finanzmanagement im Tourismus: Grundlagen und Praxis der Tourismusfinanzierung**, Linde Verlag GmbH.

MEKALE VE DERGİLER

ANGGRAINI, Micke (2015), **“Balancing Development and Sustainability in Tourism Destinations”**, Proceedings of the Tourism Outlook Conference.

ASCHAUER, Wolfgang, LAESSER, Christian, EGGER, Roman, HOPFINGER, Hans, SCHMUDE, Jürgen, KAGERMEIER, Andreas, STETTLER, Jürg, GRONAU, Werner (2016), **“Herausforderungen bei der Gestaltung und Vermarktung eines barrierefreien Tourismus”**, Zeitschrift für Tourismuswissenschaft, Sayı: 8.

BAUM, Tom (2015), **“Human resources in tourism: Still waiting for change? – A 2015 reprise”**, Journal of Tourism Management, Sayı: 50.

BYRD, Erick (2007), **“Stakeholders in sustainable tourism development and their roles: applying stakeholder theory to sustainable tourism development”**, Tourism Review, Sayı: 2.

BUNAKOV, Oleg, ZAITSEVA, Natalia, ZHUKOVA, Marina (2015), **“Research on the Evolution of Management Concepts of Sustainable Tourism and Hospitality Development in the Regions”**, Journal of Sustainable Development, Sayı: 6.

BUTZMANN, Elias, JOB, Hubert (2016), **“Developing a typology of sustainable protected area tourism products”**, Journal of Sustainable Tourism, Sayı: 12.

CROTTS, John, MASON, Peyton, DAVIS, Boyd (2009), **“Travel and Tourism Research Association Measuring Guest Satisfaction and Competitive Position in the Hospitality and Tourism Industry”**, Journal of Travel Research, Sayı: 48.

Deutscher Bundestag (2013), **“Schlussbericht der Enquete-Kommission Wachstum, Wohlstand, Lebensqualität – Wege zu nachhaltigem Wirtschaften und gesellschaftlichem Fortschritt in der Sozialen Marktwirtschaft”**, Berlin.

FUR (2017), **“Reiseanalyse”**, Die Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen. Kiel.

GRIMM, Bente, LOHMANN, Martin (2009), **“Auswirkungen des demographischen Wandels auf den Tourismus und Schlussfolgerungen für die Tourismuspolitik. Trend- und Folgenabschätzung für Deutschland”**, Berlin.

HESLINGA, Jasper, GROOTE, Peter, VANCLAY, Frank (2017), **“Strengthening governance processes to improve benefit-sharing from tourism in protected areas by using stakeholder analysis”**, Journal of Sustainable Tourism.

IJTP (2017), **“The role of store cooptation and attractiveness on the performance of tourism destination and its retail stores”**, International Journal of Tourism Policy, Sayı: 2.

LIU, Zhenhua (2003), **“Sustainable Tourism Development: A Critique”**, Journal of Sustainable Tourism, Sayı: 6.

MURPHY, Laurie, MOSCARDO, Gianna, BENCKENDORFF, Pierre (2007), **“Using Brand Personality to Differentiate Regional Tourism Destinations”**, Journal of Travel Research, Sayı: 46.

PEETERS, Paul, SZIMBA, Eckhard, DUIJNISVELDE, Marco (2007), **“Major environmental impacts of European tourist transport”**, Journal of Transport Geography, Sayı:15.

PRESENZA, Angelo (2005), **“Towards a Model of the Roles and Activities of Destination Management Organizations”**, International Journal of Hospitality Management, Sayı: 19.

RAM, Yael, NAVIJN, Jeroen, PEETERS, Paul (2013), **“Happiness and limits to sustainable tourism mobility: a new conceptual model”**, Journal of Sustainable Tourism.

RENK, Jonas (2016), **„Urbane Grüne Infrastruktur als innovatives Konzept für die Freiraum- und Landschaftsplanung in deutschen Städten”**, Am Beispiel Würzburger Innenstadt.

RICHTER, Frauke (2017), **“Wertschätzung von Kulturlandschaften durch Touristen und Einheimische, Zeitschrift für Tourismuswissenschaft”**, Sayı: 9.

TEIXEIRA, Sérgio (2017), **“Entrepreneurial artisan products as regional tourism competitiveness”**, International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, Ocak sayı.

TREMMELE, Jörg (2004), "**Nachhaltigkeit – definiert nach einem kriteriengebundenen Verfahren**", GAIA - Ecological Perspectives for Science and Society, Sayı: 1.

WAGENSEIL, Urs, TAUFER, Barbara, HAUSMANN, Christin (2015), "**Empfehlungen für den Umgang mit freiwillig und ehrenamtlich Engagierten in Tourismusorganisationen**", Zeitung für Tourismuswissenschaft, Sayı: 7.

WEHRLI, Roger, WEBER, Fabian, STETTLER, Jürg, TAUFER, Barbara (2016), "**Herausforderungen eines Nachhaltigkeitsmanagements in Tourismusdestinationen**", Zeitschrift für Tourismuswissenschaft, Sayı: 5.

WIEDMANN, Klaus-Peter, WALSH, Gianfranco, FRENZEL, Tobias, ALVES ve FREITAS, Maria (2002), „**Kommunikationsstrategien von Unternehmen des Electronic-Tourism im internationalen Vergleich**“, Tourismus Journal, Stuttgart, Sayı: 6.

WILLIAMS, Allan, BALAZ, Vladimir (2014), "**Tourism Risk and Uncertainty Theoretical Reflections**", Journal of Travel Research, Sayı: 54.

İNTERNET KAYNAKLARI

www.sdt.unwto.org (18.09.2016)

www.gstcouncil.org (18.09.2016)

www.ec.europa.eu (22.09.2016)

www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de (22.09.2016)

www.mlr.baden-wuerttemberg.de (23.09.2016)

www.bundesregierung.de (27.09.2016)

www.nachhaltigkeitsstrategie.de (3.10.2016)

www.deutschertourismusverband.de (5.10.2016)

www.elbsandsteingebirge.de (5.10.2016)

www.mein-schwarzwald.de (6.10.2016)

www.hamburg-tourism.de (17.10.2016)

www.glueckswachstumsgebiet.de (6.11.2016)

www.visitberlin.de (24.11.2016)

www.destatis.de (4.12.2016)

www.reisen-fuer-alle.de (19.12.2016)

www.hslu.ch/nachhaltige-tourismusangebote (19.12.2016)

www.tourismus-uckermark.de (4.1.2017)

www.hslu.ch/nachhaltige-tourismusangebote (4.1.2017)

www.nationalpark-unteres-odertal.eu (4.1.2017)

www.oderculinarium.com (12.1.2017)

www.mckinsey.com (12.1.2017)

www.juist.de (15.1.2017)

www.tourismus-fachkraefte.de (15.1.2017)

www.biologische-vielfalt.de (16.1.2017)

www.biologischevielfalt.de/ubi_plattform.html (16.1.2017)

www.nagelfluhkette.info (24.1.2017)

www.nationalpark-wattenmeer.de (24.1.2017)

www.bfn.de/0323_tourismus-klimawandel.html (10.2.2017)

www.hochschwarzwald.de/carsharing (14.2.2017)

www.klimatour-eifel.de (17.2.2017)

www.kulturelle-landpartie.de (17.2.2017)

www.greatplacetowork.de (18.2.2017)

www.halligen.de (2.3.2017)

www.brennendes-herz.de (5.3.2017)

www.bundeswettbewerb-tourismusdestinationen.de (14.3.2017)

www.unesco.de (17.4.2017)