

## TURİZMDE SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET AVANTAJI BAĞLAMINDA KAYNAK TEMELLİ YAKLAŞIM

Dr.Öğr.Üyesi Emel CAN<sup>1</sup>

### Özet

Turizm sektörü, yarattığı ekonomik değer nedeniyle ülkeler, bölgeler açısından önemini her geçen yıl daha fazla arttırdığı tartışılmaz bir gerçektir. Sektörün sağladığı döviz girdisi ile ülkelerin ekonomik büyüme ve kalınmasına yaptığı katkı, istihdam olanakları uluslararası turizm piyasasında yoğun bir rekabeti beraberinde getirmektedir. Turistik bir destinasyonun sahip olduğu kaynakların korunması ve sürdürülebilirliği rekabet avantajı elde edebilmenin gereklerinden biridir. Günümüzde, doğal ve çevresel kaynaklar üzerindeki baskıların arttığı dikkate alındığında, turizmin temel girdisi olan doğal ve kültürel kaynakların korunumu, sürdürülebilir rekabet avantajını belirleyen temel faktörlerden bir tanesi olacağını düşündürmektedir. Bu nedenle, destinasyon kaynaklarını dikkate almak gerekir ve kaynak temelli yaklaşım uygun bir teorik çerçeve sunabilir. Bu çalışma dahilinde, turizm sektöründe kaynak temelli yaklaşım ve de rekabet avantajı üzerinde durulmuş; kaynakların söz konusu süreçteki önemi ve rolü teorik çerçevede ele alınmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Kaynak Temelli Yaklaşım, Sürdürülebilir Rekabet Avantajı, Doğal Turizm Kaynakları

## RESOURCE-BASED VIEW THE CONTEXT OF SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE IN TOURISM

### Abstract

It is indisputable that the tourism sector has increased its importance further every passing year for the countries and regions due to the economic value it creates. The contribution of the sector to development and the economic growth and of the countries with the foreign exchange input and employment opportunities bring fierce competition in the international tourism market. Conservation and sustainability of resources that a touristic destination has is one of the requirements to gain a competitive advantage. Given the increasing pressures on natural and environmental resources at present conservation of cultural and natural resources, which are the main input of tourism, is believed to be one of the main factors determining the sustainable competitive advantage. Therefore, it is necessary to consider the resources of destinations and the resource-based view can provide an appropriate theoretical framework. This study will focuses on competitive advantage and Resource-based Approach in the tourism sector and discusses the importance and role of resources in the theoretical framework.

**Keywords:** Resource - Based View, Sustainable Competitive Advantage , Natural Tourism Source

---

<sup>1</sup> Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Ezine Meslek Yüksekokulu, emelcan@comu.edu.tr

## Giriş

Turizm, son yıllarda hızla gelişmekte olan sektörlerin arasında yer almaktadır. Bu gelişmenin en önemli nedenleri, dünyada ortaya çıkan teknolojik gelişmeler ve sanayileşme sonucunda hızlı kentleşme beraberinde insanların toplumsal ve psikolojik yapısı üzerinde olumsuz etkilerdir. Bu durum, bireylerin artan ücretli boş zamanlarında, daha çok gezme-görme, dinlenme, eğlenme, öğrenme gibi amaçlarla başka bölge ya da ülkeye gitme eğilimlerini arttırmaktadır. Önemi her geçen gün artan turizm sektörü günümüzde büyük boyutlara ulaşmıştır. Turizm, insanların belli bir zaman aralığında fiziksel, sosyal ihtiyaçları yanında psikolojik ihtiyaçlarını da doğrudan ve dolaylı olarak tatmin edebilen en etkili faaliyetlerden biridir (Usta;2009:5).

Turizm, farklı sektörleri bir araya getirirken, istihdam yaratması, döviz girdisi sağlaması sonucunda ülke gelirlerini arttırarak ödemeler dengesine katkı sağlaması özellikleri nedeniyle önemini her geçen gün artmakta ve dünyanın hızla büyüyen sektörlerin arasında yer almaktadır (Pekin, 2011: 32). Turizm faaliyetlerine 1950 yılında 25 milyon kişi katılırken bu sayı Dünya Turizm Örgütü'nün verilerine göre 2017'de bir önceki yıllara kıyaslandığında %7'lik artışla 1.322 Milyon seviyesine ulaştığı ve küresel ekonomiye doğrudan 23 Trilyon dolar katkı sağladığı görülmektedir. Sektörün küresel ekonomiye doğrudan ve dolaylı etkisi 7,6 trilyon dolara ulaşmıştır. Sektör, küresel ekonomi GSMH'sine %10.2 etkileyen güçlü ve büyüyen bir sektördür (<https://www.wttc.org>). Günümüzde turizm sektörünün önemini arttıran temel unsurların biri de istihdama etkisidir. Ziyaretçilerin, farklı sektörlerin mal ve hizmetlerine yönelik yaptıkları tüketim harcamaları doğrudan ve dolaylı istihdam olanağı sağlamaktadır. Bunun sonucunda da, ülkedeki toplam istihdam hacmini etkilenmektedir (Şit, 2016: 109). Turizm sektörü, emek yoğun bir özelliğe sahiptir. Dünya İş Örgütü'nün verilerine göre 2010 yılı verilerine göre dünya genelinde toplam istihdamın %8'ini karşılarken sektör 2016 yılında her 11 işten 1'ini istihdam eder hale gelmiştir (<https://www.e-unwto.org>).

Turizm sektörünün ülkelerin ekonomilerine verdiği katkılar tartışılmaz ise de her geçen gün ülkelerin ekosistemlerine yansıyan olumsuzluklar tartışılmaya başlanmıştır (Kesici, 2012: 33). Turizm sektörünün hızlı gelişimi bir çok çevresel sorunu da beraberinde getirmektedir. Hızlı yapılaşma sonucu bazı bölgelerde özellikle tarım arazilerinin kaybı, doğal çevreye uyumsuz yapılaşma, kıyı şeridinin doğal yapısının bozulması en sık karşılaşılan olarak ortaya çıkmaktadır. Bunun yanında, mevcut alt yapının kaldıramayacağı kanalizasyon ve çöp

sorunu, kirlilik, doğal ve tarihi alanların zarar görmesi, yerel halkın adetler ve alışkanlıklarda, yaşam tarzında değişiklikler ve bozulmalar etkenler ortaya çıkabilmektedir (Oğuz, 1999: 35). Bu durum zaman içinde destinasyonların cazibesini yitirmesi sonucunu beraberinde getirmektedir.

Turizm sektörü, bölgenin çevresel kaynaklarını kullanan, bunları turizm pazarında satış dönüşümünü sağlayan endüstrilerden biridir. (Garrod ve Fyall, 1998: 199). Destinasyonların sahip olduğu doğal kaynaklar, insanların o destinasyonu tercih etmelerinin öncelikli nedenlerinden birisidir (Martin, 2005: 575). Doğal kaynaklar yanında destinasyonun sahip olduğu kültürel ve sosyal değerler destinasyon tercihiinde önemli birer etkidir. Sahip olunan bu değerlerin korunması ve geliştirilmesi rekabet avantajı için hayati öneme sahiptir.

### **Turizmde Rekabet Avantajı**

Ülkeler, en önemli döviz girdisi sağlayan sektörlerinin başında yer alması nedeniyle pazarda daha fazla pay elde etmek ve gelirlerini arttırmak için özel bir çaba sarf etmektedirler (Bahar ve Kozak, 2010: 85). Her geçen gün rekabetin yoğunlaştığı turizm sektöründe rekabet edilebilirlik destinasyonların sahip oldukları doğal kaynakların etkin bir şekilde kullanılabilmesi ile mümkün olmaktadır. Turizmin önemli kaynakları olan doğal ve kültürel değerlerin korunması ve geliştirilmesi, böylece destinasyon çekiciliğinin sürekliliğinin sağlanması gerekliliği tartışılmazdır. Turizmde rekabet avantajı elde edebilmenin ön koşulu doğal ve çevresel kaynakların korunması ve sürdürülebilirliğinin sağlanmasıdır. Son yıllarda turizm eğilimlerinin bireysel seyahatlere yöneldiği, tarihi ve kültürel mirasa, kültürel ve sanatsal aktivitelere katılma yönünde değiştiği, bozulmamış doğal alanlara ilginin arttığı yapılan çalışmalarda ortaya konmaktadır. Diğer bir ifadeyle, alternatif turizm türlerine olan ilginin giderek güçlendiğini söylemek mümkündür. Sanayileşmenin ve hızlı şehirleşmenin de etkisiyle çevresel bozulmanın daha fazla hissedildiği günümüzde Hillery vd., (2001:854), turistlerin çevreye verilen zararlara ilişkin çok daha duyarlı olduklarını ifade etmektedirler. Günümüzde, giderek daha rekabetçi olan turizm pazarında rekabet avantajını korumak bir çok destinasyon için büyük bir avantajdır (Goffi, 2013:145). Destinasyonlar rekabet avantajı elde etmek ve sürdürebilmek için sahip oldukları doğal, tarihi ve kültürel değerleri değişen turizm eğilimlerini de dikkate alarak koruması ve turistik talebi karşılayacak düzeyde geliştirmesi kaçınılmazdır.

Turizm pazarında rekabet avantajı elde edebilmek için turistik talebi etkileyen destinasyon olanaklarının iyi anlaşılması gerekmektedir. Bir destinasyonun sahip olduğu turizm kaynaklarının destinasyonun karşılaştırmalı üstünlüğünü oluşturduğu söylenebilir. Uluslar arası turizmde karşılaştırmalı üstünlüklerin uzun dönemde rekabet üstünlüğü sağlayacaktır. Ancak, destinasyonun sahip olduğu söz konusu kaynakların kullanımında sürdürülebilirliğin önemli bir yeri vardır. Çünkü, sürdürülebilirlik sağlanamazsa rekabetçilikten ve yüksek turizm gelirinden söz edilemez. Sürdürülebilirliğin sağlanabilmesi bu kaynakların etkili ve verimli bir şekilde tüketilmeden kullanılmasına bağlıdır. Destinasyonun sahip olduğu tarihi, kültürel ve doğal kaynakları bozulmadan korunması çekiciliğin uzun dönemde devam etmesini beraberinde getirecektir. Bu noktada, destinasyonların karşılaştırmalı üstünlüklerini rekabetçi üstünlüklere dönüştürebilmesi pazar paylarını arttırarak rekabet üstünlüklerini sürdürmelerini sağlayacaktır. (Bahar, 2004: 30).

Rekabet avantajı ile ilgili yapılan çalışmaların çoğunluğu sürdürülebilirlik konularına atıfta bulunmaktadır. Rekabet avantajı, ziyaretçilere tatmin edici ve unutulmaz deneyimler sunarken, destinasyon sakinlerinin yaşam kalitelerini yükselten ve sahip olduğu çevreyi gelecek nesiller için korumak olarak tanımlanabilir (Ritchie ve Crouch, 2003:2). Doğanın kendisine ait yada geçmişten kalan tarihi eserler ve eşsiz güzellikler kaynağa dayalı ürünlerdir. Bir ülkenin bu tür kaynaklara sahip olması, o ülkeye yapılacak turizm talebinin de artması demektir. Çünkü, turistler her zaman doğanın kendilerine sunduğu tabiat harikalarını görmek, gezmek ve yaşamak isteyeceklerdir. Kaynaklarının sürdürülebilirliğinin sağlanması destinasyonun çekiciliğini ve rekabet avantajını sağlayacaktır.

Hassan (2000), destinasyonların turizm pazarında büyümeyi sağlayabilmek için gelişim stratejilerini çevresel sürdürülebilirlik üzerine kurmaları gerektiğini belirtmektedir. Turizmin insan ve çevre ilişkisine dayandığı dikkate alındığında sürdürülebilirliğin önemli bir kavram olduğu görülmektedir. Sürdürülebilirlik, insan yaşamı için gerekli ihtiyaçlar ile mevcut doğal kaynakların devamlılığı arasında dengenin sağlanarak, ekonomik, çevresel ve toplumsal boyutlarıyla geleceğe yönelik planlamaların yapılmasını amaçlayan bütünsel bir yaklaşım ifade etmektedir (Baykal ve Çimen, 2015:1). Sürdürülebilirlik, doğal kaynakları aşırı ve bilinçsiz tüketen ekonomik anlayışa karşı, çevreyle ekonomik büyüme ve gelişme arasındaki olumsuz etkileşimin yok edilmesini ya da azaltılmasını hedefleyen bir yaklaşım olarak ortaya çıkmıştır. Geleceğe yönelik bir kavram olan sürdürülebilir turizm, söz konusu kaynaklar

günümüzde kullanılmaya devam ederken gelecekte kullanılmasını da sağlayacak şekilde güvenceye alınması gerekliliğini ifade eder (Akat, 2000: 32). Sürdürülebilirlik kavramı günümüzde bir çok alanda kullanılırken, bir toplumun tüm kültürel, sosyal, bilimsel, doğal ve insan kaynaklarının dikkatli kullanılmasını ve söz konusu kaynaklara saygı duymayı gerektiren ve tüm tarafların katılımını içeren bir süreç olarak tanımlanabilir (Gladwin ve diğ., 1995: 877). Hall (2008) ise, sürdürülebilirlik kavramının, ekonomik kalkınmaya yönelik faaliyetleri yerine getirirken bu faaliyetler sonucu ortaya çıkabilecek ve doğal kaynaklar üzerinde meydana gelebilecek olumsuzlukları en aza indirecek planlamalar yapılmasının önemle üzerinde durulan faktörlerden birisi haline getirdiğini belirtmektedir.

Sürdürülebilir turizmin en belirgin özelliğinin hem yerel halkın hem de ziyaretçilerin ihtiyaçlarının karşılarken ekonomik kaynak olarak kullanılan turistik çekiciliklerin zenginleştirilip korunmasını ifade eder (Alkan, 2006: 6695). Turistik destinasyonlarda zaman içinde ortaya çıkan önemli problemlerinden biri; turizm sektöründe yer alan paydaşların kısa dönemli faydaları için sahip oldukları kaynakları plansızca kullanıp tahrip etmelerinden kaynaklanmaktadır (Buhalis, 2000: 101).

Sürdürülebilir turizmin bir diğer tanımında ise, biyolojik çeşitliliği ve yaşam destek sistemlerini, kültürel bütünlüğü, ekolojik süreçleri korurken diğer yandan ekonomik, sosyal ve estetik ihtiyaçları yerine getirme yöntemi olarak öngören bir turizm olduğu ifade edilmektedir. (UNWTO 1988). Sürdürülebilir turizm, gelecekteki fırsatları koruyarak yerel halkın ve turistlerin bu günkü gereksinimlerini giderme anlayışıdır. Sürdürülebilir turizm, turizm bölgelerinin sahip olduğu sosyal, doğal ve kültürel yapının sürdürülebilirliğine işaret eder (Er, 2016: 27). Sürdürülebilirlik açısından turizm, sektörü besleyen ve sektörün önemli girdileri olan insan ve doğal çevre kaynaklarını olumsuz yönde etkilemeden, turizm ürünlerin kalitesinin ve turizm kapasitesinin artırılması diye ifade eder (Cronin, 1990:13). Çünkü bir destinasyonda çevresel ve kültürel kaynaklar tahrip edildiğinde destinasyon çekiciliğini kaybeder ve bölge ekonomisi zarar görür (Ghaderi ve Henderson, 2013: 101). Destinasyon rekabet avantajının sürdürülebilirliği açısından doğal kaynakların tükenebileceği dikkate alınarak, çevre korunmanın önemle üzerinde durulması ve bu durumun sürekliliği konusunda çaba sarf etmek kaçınılmazdır.

Papatya (2007), turizm faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi sürecinde atılacak tüm adımların tutarlı olmasının kaynak tabanlı turizm ve sürdürülebilirlik bakımından iyi analizinin şart

olduğunu ifade etmektedir. Bir bölgenin turistik açıdan kalkınabilmesi için sahip olunan potansiyel turizm kaynakların yararlanılması gerekmektedir (Prifti ve Zenelaj, 2013: 285). De Keyser ve Vanheove'e göre: destinasyon çekiciliğini oluşturan faktörler rekabet avantajının temel unsurlarından biri olması yanında, destinasyon ziyaretleri için önemli bir motivasyon unsuru olarak ortaya çıkmaktadır.

### **Kaynak Temelli Yaklaşım Kavramsal Bir Bakış**

Günümüzde hayatın hemen her bölümünü etkisi altına alan küreselleşme eğilimi, ekonomik aktivitelerle olan etkileşiminin bir sonucu olarak rekabet cephesinde radikal değişimlere neden olmuş ve meydana gelen değişimler karşısında rekabet avantajı kazanmak isteyen işletmeler için de yapısal değişimi zorunlu kılmıştır. Bu değişim sürecinde işletmeler, sahip oldukları kaynakları ve yeteneklerini geliştirmeleri, üretim ve pazarlama fonksiyonlarını etkin kılacak stratejiler uygulayarak rekabet baskısını azaltmaları önem taşımaktadır. Kaynak temelli teori bağlamında işletmelerin üretim ve pazarlama stratejileri performanslarını etkileyeceğini söyleyebiliriz.

İşletmeler, mevcut kaynaklarını etkin kullanarak, performanslarını arttırarak devamlılıklarını sağlamaya ihtiyaç duymaktadırlar. Kaynaklarını etkin kullanan işletmeler, bu sayede rekabet avantajı kazanırlar. Ancak, rekabet avantajının sürdürülebilirliği bu noktada temel sorun olarak ortaya çıkmaktadır. İşletmelerin rekabet avantajı ve onun sürdürülebilirliğini üzerine birçok teori geliştirilmiştir. Bu teorilerden biri de kaynak temelli yaklaşımdır.

Kaynak tabanlı teoriler (resource base theory) olarak adlandırılan bu çalışmalar, rekabet üstünlüklerinin elde edilmesinde, işletme kaynaklarının çok önemli rol oynadığını vurgulamaktadır (Çivi, 2001,30). ). Esas olarak Penrose'un 1959'da yayınladığı "Firma Büyüme Teorisi" çalışmasına dayanan kaynak temelli yaklaşım 1980'li yıllardan sonra gelişmiştir. Teori, işletmenin sahip olduğu kaynakların, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmesini sağlayan en önemli unsur olduğunu açıklayan bir modeldir. Kaynağa dayalı işletme modeli, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün dış çevredeki fırsatlardan çok, iç çevredeki güçlü tarafların temel belirleyici olduğu, başka bir ifadeyle işletmenin kaynaklarının olduğu üzerinde durur (Seviçin, 2006:110). Bir işletmenin büyümesi noktasında önemli rolü olan rekabet avantajı, ilgili firmaya ait olan kaynakların yapılandırılmasıyla direkt bağlantılı bir biçimde gerçekleşmektedir (Şahin ve Kaplan,2017:107). Kaynak tabanlı görüşe Wernerfelt

(1984), "Firmanın Kaynak Tabanlı Görüş" ve Barney (1991)."Firma Kaynakları ve Sürdürülebilir Rekabet Avantajı" isimli çalışmalarıyla önemli katkı yapmışlardır.

Kaynaklar, işletmelerin rekabet edebilirliğini sağlayan en önemli faktörlerden biridir. İşletmeler, kendi başarıları için gerekli kıt kaynakları tedarik etmeye çalışırken pazarda yer alan diğer rakip işletmelerin kaynaklarını anlamaya çalışmalıdırlar. Rakip işletmelerden daha avantajlı bir yol izlemelerinde kaynak avantajı kuramı işletmelere bir yol haritası çizmektedir (Yalçın, 2010: 63).

Barney (1991), bir işletmenin verimliliğini ve etkinliğini arttırmayı sağlayacak olan, nadir kaynakların strateji geliştirmek için gerekli olduğunu öne sürmektedir. Yaygın bir biçimde var olmayan kaynaklar nadir olarak kabul edilmektedir. Barney'e (1991)'nin de ifade ettiği gibi, firmanın ait kaynaklar, rakip firmalarca taklidi mümkün olduğunda değerli ve nadir olsa bile sürdürülebilir rekabet avantajından söz edilmeyecektir. Kaynaklar, değerli, nadir ve taklit edilemez özelliklere sahip olduğunda "stratejik kaynaklar" şeklinde isimlendirilmektedir (Combs ve Ketchen, 1999).

Barney (1991), bir kaynağın rekabet avantajı sağlayabilmesi için dört özellik taşıması gerektiğini ifade eder; değer, kıt, taklit edilemezlik ve ikame edilemezlik. İşletme kaynaklarının bu özellikleri taşıması, o işletmenin kaynaklarının ne kadar heterojen ve güçlü olduğunun göstergesidir.

**1) Değerli Olma:** Fahy, (2000) göre, kaynaklar, değer yarattıkları ölçüde değerlidir. Bowman ve Ambrosini, (2003) ise, kaynakların ürünü farklılaştırdıkları ve maliyetleri düşürdükleri ölçüde değerli olduklarını ifade etmektedirler. Kaynaklar, işletmeye stratejilerini belirleme veya uygulama olanağı sağladıklarında değerli olarak görülmektedir ve sadece değerli kaynaklar rekabet üstünlüğü sağlayabilir (Barney, 1991: 105-111).

**2) Kıt Olma:** Bir kaynağın yaygın olmaması durumu olarak tanımlanabilir. Bir işletme sahip olduğu kaynağının hem kıt hem de değerli olması durumunda rekabet üstünlüğü üretme potansiyelinden söz edilebilir (Barney, 1991).

**3) Taklitsiz olma:** Bir işletmenin kontrolünde bulunan kaynağın, rakip işletmeler tarafından kolayca taklit edinilememesi taklitsiz olma ya da taklit edilememesini ifade eder. Rakipler

tarafından taklit edilemeyen değerli ve kıt kaynaklar sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne neden olabilirler (Barney, 1991). Rakip firmaların taklitçi davranışından işletmeleri muhafaza eden faktörleri “izolasyon mekanizması” olarak tanımlanmaktadır (Peteraf, 1993).

**4) İkamesizlik:** Farklı kaynakların kolayca biçimde benzer etkileri yaratamaması anlamındadır (Bowman ve Ambrosini, 2003).

İşletme kaynakların tüm bu özellikleri taşıması sürdürülebilir rekabet avantajı yaratma potansiyeline sahip değildir. İşletmeler, aynı zamanda, yeteneklerini fırsatlardan yararlanabilmek için etkili olarak kullandıkların da müşterilerine de değer yaratmaktadırlar. İşletmeler, politikalarını ve üretim süreçlerini sahip oldukları değerli, kıt ve taklit edilmesi zor ve maliyetli olan kaynaklarına göre, rekabet avantajı sağlayacak şekilde organize etmelidirler (Kahveci, 2012: 32).

#### **Destinasyon Rekabet Avantajı Açısından Kaynak Temelli Yaklaşım**

Destinasyonlar ticari işletmeler gibi düşünülmesi halinde, rekabetten doğan güç, doğal, kültürel ve tarihsel kaynaklar gibi sahip olunan kaynakların etkin ve verimli kullanılarak turistlerin beklentilerini rakip firmalardan daha iyi tatmin etmek şeklinde ifade edilebilir (Sert ve Şahbaz, 2017: 75). Turizm endüstrisinin hammaddesi ağırlıklı olarak çevredir. Kaynak temelli yaklaşımı kapsan literatürde kaynak kavramının birçok farklı tanımı bulunabilir. Çoğu tanım iki özellik üzerinde durur; elde edilmesi zor (kıt) ve aksak taklit (taklit edilemezlik). Turizm sektöründe tarihi, doğal ve sosyo-kültürel kaynaklar temel kaynaklardır. Doğal kaynaklar (örn. dağlar, plajlar, kırsal gibi), kültürel varlıklar (gelenekler, müzeler, festivaller vb.) ve insan gücünü içerir. Söz konusu kaynaklar, tehditleri nötralize anlamında “değerli” olmalıdır. Ayrıca, (heterojen) “kıt” olduğunda ancak rekabet avantajına yol açar. Doğal, kültürel ve tarihi kaynaklar yenilenebilir türden değildir ancak, turistlerin ilgisini çekmesi bakımından çok önemlidir. Kaynakların kullanımında sürdürülebilirlik ilkelerine destinasyonun varlığını devam ettirebilmesinin temel şartlarından biridir. Doğal kaynaklar, insan eli değmeden varlık gösteren yapılardır. Dağlar, ovalar, jeolojik yapılar doğal varlıklar kapsamında değerlendirilen zenginliklerdir. Ülkelerin sahip oldukları zenginlikler, yerli ve yabancı turistlerin o ülkenin çekim merkezlerine olan taleplerini arttırmaktadır. Bu özelliği ile doğal kaynaklar, kişileri seyahat etmeye yönlendiren itici bir güç iken aynı zamanda da turizm endüstrisi için hammadde olarak kabul edilmektedir (Usta, 2009: 61). Turizmin sosyo-kültürel



kaynakları ise, gelenekler, görenekler, tarih, sanat ve konukseverlik ve bütün sosyal yapıdır (Tuna. 2007: 21).

Rekabet avantajının sürdürülebilir kılınmasında hem işletmelerin hem de destinasyonların stratejik öneme sahip olan kıt ve değerli kaynaklar onlar için önemli bir güç kaynağıdır. (Cassiman ve Veugelers, 2002). Destinasyonlarda bulunan her türlü fark yaratan ve üstün yönlerinin rakipler tarafından taklit edilebilir olması bölgeye bırakılan kazancı negatif olarak etkileyebilmektedir. Rekabet avantajının devamlılığının sağlanabilmesi için destinasyonlarda bulunan tüm değerlerin rakipler tarafından taklit edilemeyecek şekilde özgün olarak planlanması ve faaliyete konulması gerekmektedir. Özellikle tarihi ve kültürel değerler ile entegre şekilde planlanmış olan destinasyonlarda rekabet üstünlüğünün korunması kaçınılmaz olacaktır (Çeken ve diğ., 2009: 1217).

Sürdürülebilir turizm yaklaşımı, bugünün turizm talebini karşılarken, gelecekteki talep içinde fırsat yaratmaktadır. Bu noktada, kaynak tabanlı turizm yönetimi yaklaşımı da kültürel bütünlüğü, çevresel süreçleri, yaşam destek sistemlerinin işleyişini ve ekolojik yapıyı koruyarak geliştirmeyi benimsemektedir. Turizm sektörü haricinde hiçbir sanayi dalında kültürel ve doğal çevre, turizm sektöründeki gibi sektörün varlık sebepleri arasında yer almaz (Alçıtepe, 2002: 289). Turizm destinasyonlarının çekiciliğinin devamlılığı turizm sektörüne kaynak teşkil eden kültürel, doğal ve tarihi varlıkların muhafaza edilip geliştirilmesi ile mümkün olacaktır. Bu nedenle uzun dönemde pazar payının ve rekabet avantajını korumak isteyen destinasyonlar sürdürülebilirliği sağlamak için çaba göstermeleri çok önemlidir. Kaynak temelli yönetim yaklaşımı bu noktada destinasyon yöneticileri için önemli bir rehberdir.

Kaynak tabanlı turizm kaynak tabanlı görüş kuramına dayanmaktadır. Papatya ve diğerleri (2011), kaynak tabanlı turizmi, sürdürülebilir çevre anlayışıyla hareket ederek tüm kaynakların ve sosyal/yeşil pazarlama uygulamalarının etkinleştirildiği öncü stratejik uygulama olarak ifade etmektedir. Turizmin sektörü, diğer sektörlerle kıyaslandığında doğaya en fazla bağımlı sektör olması ve doğal ve yapısal çevreye son derece duyarlı olmasından kaynaklanmaktadır (Meydan (1998: 83). Turizm sektörün bu özelliği nedeniyle sağlıklı bir gelişebilmesi ve sürdürülebilirliği için çevre üzerinde yarattığı etkilerin özenle analiz edilmesi gerekmektedir. Turizmin çevrede yarattığı olumsuz etkilerin önüne geçebilmek için mevcut

uygulamalarda ve yaşam tarzında bir takım değişikliklerin yapılması gerekmektedir(Demir ve Çevirgen, 2006: 9)

Kaynağa dayalı işletme modeli ne göre, kaynaklar kendiliğinden sürdürülebilir rekabet üstünlüğü üretmezler. Stratejik kaynakların sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü tam olarak sağlayabilmesi, kaynakların belirlenmesi ve koruma-kullanma dengesinin sağlanarak geliştirilmesi konularında destinasyon yöneticiler çok önemli bir rol düşmektedir. Grant (1991), tek başına kaynakların rekabet avantajı sağlamak için yeterli olmayacağını ancak yeteneklerle birleştirilen varlıkların, rekabet avantajının kaynağı olduğunu savunmuştur.

Rekabetin her geçen gün arttığı uluslararası turizm piyasasında rekabet avantajı kazanmak isteyen destinasyon yöneticileri, rekabet stratejisi ve politikalarını geliştirirken turizm bölgesinin sahip olduğu kaynakların nelerden oluştuğunu ve bunların gelecek dönemde de etkin ve verimli kullanılabileceğini dikkate almalıdır. Mevcut ve potansiyel turistlere yönelik katma değeri yüksek ve daha değerli turizm ürünlerinin geliştirilerek rekabet avantajı kazanılması için başarılı ve etkin bir stratejik planlama yapmak gerektiği unutulmamalıdır. Sürdürülebilir turizm, gelişimin planlı temellere dayandırılarak, doğal kaynakların korunarak kalkınmanın gerçekleşmesi ve böylece doğal ve kültürel kaynaklar korunurken bölgenin ekonomik ve sosyal gelişimine de katkı sağlayacağı yaklaşımını temel varsayım olarak kabul etmektedir. Zira, turizm kaynaklarından bugünkü kuşağın dahi tam olarak yararlanamayacağı gibi sonraki jenerasyonların faydalanmasından bahsedilmeyecektir. (Kaypak, 2010: 94).

Turizmin başarısı, destinasyonun planlanması, yönetimi ve pazarlanması için koordineli bir yaklaşıma dayanmaktadır (Goffi, 2013: 132). Hassan (2000), destinasyon planlamasında turizm işletmeleri, kamu sektörü ve sivil toplum kuruluşlarının birlikte hareket etmesi ve işbirliğinin gerekliliğine dikkat çekmiştir.

Destinasyonlar, yerel paydaşlarının ilişkilerinin karmaşıklığı nedeniyle yönetmek ve pazarlamak en zor varlıklardır. Destinasyonları yönetmek ve pazarlamak, turizm ürünlerinin geliştirilmesi ve üretilmesine katılan paydaşların çeşitliliği nedeniyle de zordur Sıklıkla çelişkili olan paydaşların çıkarlarını idare etmek, varış yerlerini kontrol ve pazarlamayı son derece zor bir hale getirir. Bu nedenle, stratejiler ve eylemler, tüm paydaşların, yani yerli halk, işletmeler ve yatırımcılar, turistler, tur operatörleri ve araçlar ve ilgi gruplarının dileklerini hesaba katmalıdır. Belki, en zor sorun peyzajlar, dağlar ve deniz gibi sıfır fiyatlı kamu

ürünlerinin tüm paydaşların yararına rasyonel olarak kullanılmasını sağlamak ve aynı zamanda gelecek nesiller için kaynakları korumaktır. Çatışmalar, özellikle bazı paydaşlar kısa vadeli faydalar için kaynakları kullandıklarında kolayca gelişebilir. Bu nedenle, turizm pazarlaması, çoğu destinasyonda olduğu gibi yalnızca bir bölgeye daha fazla ziyaretçi çekmek için bir araç olarak görülmemelidir. Bunun yerine, turizm pazarlaması, hedeflerin stratejik hedeflerine ulaşılmasını sağlamak için bölgesel kalkınma hedeflerini kolaylaştırmak ve turizmin sağlanmasını mantıklı hale getirmek için bir mekanizma olarak kullanılmalıdır. Ayrıca, turizm sisteminde yer alan tüm paydaşlara da uygun kazanımlar sağlamalıdır. Dolayısıyla pazarlama, bir satış aracı değil, planlama ve yönetim ile koordinasyonda stratejik bir mekanizma olarak kullanılmalıdır. Değerli kaynakların rekabet avantajı sağlamak ve sürdürmek için farklı ekonomik ve sosyal aktörleri koordine etmek destinasyon kamu idaresinin yeteneği olabilir.

Sürdürülebilir turizm gelişiminin sağlanabilmesi için uygulanacak turizm politikalarının alakalı birimlerce eşgüdüm içerisinde tüm planların yapılarak uygulanması gerekmektedir (Sarkım, 2008:4). Destinasyon yönetici ve planları öncelikle doğal ve kültürel çevrenin potansiyelini belirlemeli, turistik aktivitelerin çevresel kaynaklar üzerindeki etkilerini ortaya koymalıdır. Kentsel çevredeki çeşitli olanakların ve kaynakların yerel halk ve turistler tarafından nasıl kullanıldıklarını dikkate alarak kullanma ve koruma dengesinin oluşturulduğu sürdürülebilir turizm algısı geliştirilmelidir (Kerimoğlu ve Çıracı, 2006; Enlil ve diğ., 2011). Destinasyonların kullanma-koruma dengesi dikkate alınarak yapılan planlar ile bölgenin kendine özgü kültürünün, doğal, tarihi ve kültürel miras alanlarının zedelenmesini engelleyerek turistler açısından çekiciliği artırılması söz konusu olacaktır. Turizm işletmeleri ve yerel halkın kısa dönemdeki ticari kaygılarının öncelikli olduğu bir planlamada, doğal, tarihi ve kültürel mirasın korunması söz konusu olamayacağı gibi toplum yapısında değişimler hatta sosyal bozulma söz etmek mümkündür. Aynı zamanda, ziyaretçiler ve yerel halk arasında sorunların ortaya çıkabileceği unutulmamalıdır (Türkün, 2007).

Turizm, birbiriyle bağlantılı paydaşların ve örgütlerin (hem kamu hem de özel sektör) birlikte çalıştığı bir sektördür. Turizm destinasyonların da yerel halk, turizm sektöründe yer alan işletmeler, kamu yönetimleri, yerel yönetimler gibi paydaşların katılımları olmaksızın turizme kaynak teşkil eden değerlerinin korunabilmesi ve sürdürülebilir olması mümkün değildir. Bu nedenle destinasyon paydaşlarının görüşleri dikkate alınarak, bölgenin fiziki, ekonomik ve toplumsal taşıma kapasitesinin tespit edilmesi önem taşımaktadır. Çünkü, taşıma kapasitesinin

üzerinde oluşan talebin her anlamda bozulmayı beraberinde getirmesi kaçınılmazdır. Bir destinasyonun sahip olduğu yerel ve bölgesel çekim unsurlarının tanımlanması ve belirlenmesi koruma planlarını yapma fırsatı sağlarken; pazarlama faaliyetlerinde üzerinde durulacak noktaları belirlemeyi de mümkün kılacaktır. Pazarlama çabalarının etkinliği ve rekabet avantajının sürdürülebilmesi açısından sahip olunan turizm kaynaklarının tanıtılması yanında ziyaretçilerin deneyimlerinin olumlu olması da önemli taşımaktadır. Ayrıca, değişen turizm eylemlerinin dikkate alınarak hedef kitlenin motivasyonunu yükselten, çevreye duyarlı ve çevresel değerlerle uyumlu, yeni ürünlerin geliştirilerek ürün çeşitliliğine gidilmesi sürdürülebilir rekabet avantajı açısından faydalı olacaktır (Can, 2013: 35).

## **Sonuç**

Turizm sektörünün, ülke ekonomilerine, gelir artışı, istihdam artışı, yabancı sermaye girişi etkileri ülkelerin bölgelerin pazardan daha fazla pay alma çabalarına neden olmaktadır. Ancak bu çabalar, zamanla tek sektöre bağlılık, arazi fiyatlarında aşırı artış, verimli arazilerin tahrip edilmesi, çevre kirliliği, doğal yapının bozulması gibi turizm sektöründe temel kaynaklar arasında sayılan sosyo-kültürel, doğal ve tarihi kaynakların olumsuz etkilenmesi gibi sonuçların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Turizmin temel arz kaynakları olan söz konusu kaynaklar yenilenemez niteliktedir. Doğal, kültürel ve tarihi kaynakları yok ederek gerçekleştirilen turizmin sürdürülemez gelişime neden olacağını söylemek mümkündür.

Her geçen gün uluslararası turizm gelirlerinin ve turist sayısının giderek artıyor olması sektördeki rekabeti de arttırmaktadır. Rekabetçilik, tüm sektörlerde olduğu gibi destinasyonların uzun dönemli başarılarını sağlayan en önemli faktördür. Destinasyonların önceden sahip oldukları kıt ve değerli kaynaklar rekabet açısından önemli bir avantajdır. Ayrıca, doğal kaynakların taklit edilebilmesi mümkün olmadığı gibi diğer sermaye unsurları gibi yeniden üretilen kaynaklar değildir. Doğal kaynakların aşırı ve yanlış kullanımı doğal dengeyi bozarak bitki ve hayvan topluluklarının yok olmasına neden olmaktadır. Bir diğer önemli nokta ise doğal kaynaklar, insan için bir yaşam çevresidir.

Turizm açısından önemli bir girdi olan doğal kaynakların korunması, sürdürülebilir turizm ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayacağı tartışılmazdır.

Destinasyonların sahip olduğu kaynaklar ve çekim gücünü oluşturan çekiciliklerin etkin olarak kullanılarak talep yaratılabilme becerisi kaynak temelli yaklaşıma göre destinasyon rekabet avantajı olarak tanımlanabilir. Rekabet avantajının sağlanabilmesi için destinasyonların sahip olduğu tüm değerlerin korunması, rakipler tarafından taklit edilemeyecek şekilde özgün olarak planlanması ve faaliyete konulması gerekmektedir. Özellikle tarihi ve kültürel değerler ile entegre şekilde planlanmış olan destinasyonlarda rekabet avantajı yaratılması ve korunması mümkün olacaktır. Uluslararası turizm piyasasında artan rekabet, turizm bölgesindeki değerli ve kıt kaynakların belirlenerek söz konusu kaynakları geleceği de dikkate alarak daha etkin ve verimli bir şekilde nasıl kullanabileceğine yönelik rekabet stratejisi geliştirilmesi konusu her geçen gün çok daha önemli hale gelmektedir.

Ancak, destinasyon paydaşlarının farklı beklentileri önemli bir sorun olarak orta çıkmaktadır. Toplumsal ve kültürel kimliğin korunması, sahip olunan mevcut yapı stokunun kullanılarak, yapılacak düzenlemelerin talebe göre değil, arza göre yapılması destinasyon paydaşları ve yöneticileri için öncelikli olmalıdır. Bu da ancak, tüm paydaşların katılımı ve süreç içerisinde yönetimiyle oluşturulacak sürdürülebilir turizm stratejisi ile gerçekleştirilebilir. Bu çerçevede destinasyon paydaşları ile koordineli ve işbirliği içerisinde hareket etmesi gerekliliği kaçınılmazdır.

Bir destinasyonu uluslararası turizm pazarında rekabetçi konuma taşıyacak en önemli koşul onu rakiplerinden ayıran özelliklerini belirleyerek pazarlama faaliyetlerinde bu unsurları vurgulamaktır. Farklı ekonomik ve sosyal aktörleri koordine etme noktasında kamu idaresine önemli bir rol düşmektedir. Destinasyon yöneticilerinin farklı beklentiler içinde olan paydaşların memnuniyetini dikkate almaları ve bunu sağlamaları süreç içinde belirlenmiş stratejileri gerçekleştirme amacı doğrultusunda bu aktörlerin yönetebilmelerine olanak sağlayacaktır.

Kaynak yönetimi, destinasyonun sahip olduğu kaynaklara ilişkin olarak paydaşların taşıdığı sorumluluk duygusu, hassasiyeti ve duyarlılık anlayışlarını kapsamaktadır. Bu duyarlılıkların geliştirilmesi sahip olunan turizm kaynaklarının günümüzde korunarak faydalanılmasını sağlayacağı gibi gelecek nesillerin ve ziyaretçilerin ihtiyaçlarının karşılanabilmesi açısından da son derece önemlidir. Ayrıca, stratejik pazarlama açısından destinasyonun sahip olduğu kaynakların hangi turistik ürün ya da ürünlere ayrılacağını belirleme konusunda karar vermek

ve pazarlama planlarına bu kararları dahil etmek destinasyon rekabetçiliği açısından son derece önemlidir.

### **Kaynaklar**

AKAT, Ö. (2000), Turizm İşletmeciliği, Ekin Kitabevi, 2.B. Motif Matbaası: İstanbul,

ALÇITEPE, E. (2002), “Spil Dağı Mili Parkının Eko-turizm Açısından Önemi”, 2. Turizm Şurası Bildiriler Kitabı, (12–14 Nisan 2002), C.2, S.2, s.289-294,

ALKAN, C. (2015), “Sürdürülebilir Turizm: Alaçatı Destinasyonuna Yönelik bir Uygulama”, Journal of Yasar University, C.10, S.40, s.6692-6710,

BAHAR, O. (2004), “Türkiye’de Turizm Sektörünün Rekabet Gücü Analizi Üzerine bir Alan Araştırması: Muğla Örneği”, Basılmamış Doktora Tezi, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Muğla,

BAHAR, O. ve M. KOZAK, (2010), Turizm Ekonomisi, Detay Yayıncılık: Ankara,

BARNEY, J. (1991), “Firms' Resources and Sustained Competitive Advantage”, Journal of Management, V.17, N.1, p.99-120,

BARNEY, J.B. and D.N. CLARK, (2007), Resource Based Theory Creating and Sustaining Competitive Advantage, Oxford Press: London,

BAYKAL, D. ve H. ÇİMEN, (2015), “Sürdürülebilir Turizm ve Eko Turizm Sertifikaları” Doğu Karadeniz Bölgesi Sürdürülebilir Turizm Kongresi Bildiri Kitabı, Gümüşhane Yayınları: Gümüşhane, s.11,

BOWMAN, C. and V. AMBROSINI, (2003), “How the Resource-based and Dynamic Capability Views of the Firm Inform Corporate-level Strategy”, British Journal of Management, V.14, p.289-303,

BUHALIS, D. (2000), "Marketing the Competitive Destination of the Future", *Tourism Management*, V.21, N.1, p.97-116,

CALARETU, V.B. (2011), "The Impact of Tourism on Mountain Community Development", *Cactus Tourism Journal*, V.2, N.1, p.26-30,

CAN, E. (2013), "Turizm Destinasyonlarında Sürdürülebilir Turizmin Sürdürülebilir Rekabet Açısından Değerlendirilmesi", *İstanbul Sosyal Bilimler Dergisi*, C.4, s.23-40,

CASSIMAN, B. and R. VEUGELERS, (2002), "Complementarity in the Innovation Strategy: Internal R&D, External Technology Acquisition, and Cooperation in R&D", *IESE Business School Working*,

COMBS, J.G. and D.J. KETCHEN, (1999), "Explaining Interfirm Cooperation and Performance: Toward a Reconciliation of Predictions from the Resource-based View and Organizational Economics", *Strategic Management Journal*, V.20, p.867-888,

CRONIN, L. (1990), "A Strategy for Tourism and Sustainable Developments", *World Leisure and Recreation*, V.32, N.3, p.12-18,

CROUCH, G.I. and J.R.B. RITCHIE, (1999), "Tourism, Competitiveness and Societal Prosperity", *Journal of Business Research*, V.44, N.3, p.137-152,

ÇEKEN, H., T. DALGIN, ve L. KARADAĞ, (2009), "Küreselleşme ve Uluslararası Turizm" *X. Ulusal Turizm Kongresi Bildiriler Kitabı*, p.1209-1218,

ÇİVİ, E. (2001), "Rekabet Gücü: Literatür Araştırması", *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, C.8, S.2, s.21-38,

DE KEYSER, R. and N. VANHOVE, (1994), "The Competitive Situation Of Tourism in The Caribbean Area – Methodological Approach", *Revue de Tourisme*, V.49, N.3, p.19-22,

DEMİR C. ve A. ÇEVİRGEN, (2006), *Eko-turizm Yönetimi*, Nobel Yayınları: Ankara,

ENLİL, Z., Ö. DİNÇER, Y. EVREN, ve E. SEÇKİN, (2011), İstanbul'da Kültür Turizmi İçin Yenilikçi Stratejiler, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları: İstanbul,

ER, Ö. (2016), "Kültürel Değerlerin Sürdürülebilir Turizm Kapsamında Turistik Ürün Çeşidi Olarak Değerlendirilmesi: Edirne Örneği", Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,

FAHY, J. (2000), "The Resource-Based View of the Firm: Some Stumblingblocks on the Road to Understanding Sustainable Competitive Advantage", Journal of European Industrial Training, V.24, N.2-3-4, p.94,

GHADERI, Z. and C.J. HENDERSON, (2013), "Japanese Tsunami Debris and the Threat to Sustainable Tourism in the Hawaiian Islands". Tourism Management Perspectives, V.8, p.98-105,

GOFFI, G. (2013), "A Model of Tourism Destination Competitiveness: the Case of the Italian Destinations of Excellence", Anuario Turismo Sociedad, V.14, p.121-147,

GARROD, B. and A. FYALL, (1998). "Beyond the Rhetoric of Sustainable Tourism?", Tourism Management, V.19, N.3, p.199-212,

GLADWIN, T.N., J.J. KENNELLY, and T.S. KRAUSE, (1995), "Shifting Paradigms for Sustainable Development: Implications for MANAGEMENT Theory and Research", Academy of Management Review, V.20, N.4, p.874-907,

GRANT, R.M. (1991), "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", California Management Review, V.33, N.3, p.114-135,

HASSAN, S. (2000), "Determinants of Market Competitiveness in an Environmentally Sustainable Tourism Industry", Journal of Travel Research, V.38, N.3, p.239-45,

HILLERY, M., B. NANCARROW, G. GRIFFIN, and G. SYME, (2001), "Tourist Perception of Environmental Impact", Annals of Tourism Research, V.28, N.4, p.853-867,



INSKEEP, E. (1991), “Tourism Planning an Integrated and Sustainable Development Approach”, Van Nostrand Reinhold: New York,

KAHVECİ E. (2012), “Kaynak Temelli Strateji Ve İhracat Performansı: Tekstil İşletmeleri Üzerinde Veri Zarflama Analizi ile bir Uygulama”, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, C.67, S.2, s.29-67,

KAYPAK, Ş. (2010), ‘Ekolojik Turizmin Sürdürülebilirliği’ Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, C.2, S.2, s.93-114,

KERİMOĞLU, E. ve H. ÇIRACI, (2006), “İstanbul’da Uluslararası Ziyaretçilerin Memnuniyet Düzeyleri”, İstanbul Teknik Üniversitesi Dergisi, C.5, S.1, s.35-46,

KESİCİ, M. (2012), “Kırsal Turizme Yönelik Olan Yöresel Talepte Yiyecek ve İçecek Kültürünün Rolü”, KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, C.14, S.23, s.33-37,

MARTIN, M.B.G. (2005), “Weather, Climate and Tourism: A Geographical Perspective”, Annals of Tourism Research, Vol.32, N.3, p.571-591,

MEYDAN, S. (1998), “Sürdürülebilir Turizm Gelişimi ve Güney Antalya Turizm Gelişim Projesi Alanya Yönelik Bir Anket Uygulaması Sonuçları”, Gazi Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, S.1, s.82-95,

OĞUZ, D. (1999), “Sürdürülebilir Turizm ve Sinop Kenti İçin Öneriler”, Tabiat ve İnsan Dergisi, S.4, Zirve Ofset Ltd. Şti.: Ankara, s.34-37,

PAPATYA, N. (2007), Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlük Sağlamada Stratejik Yönetim ve Pazarlama Odağı Kaynak Tabanlı Görüş –Kavramsal ve Kuramsal Yaklaşım, Asil Yayıncılık: Ankara,

PAPATYA, N., G. PAPATYA ve B. HAMŞİOĞLU; (2011), “Sürdürülebilir Çerçeve de Kaynak Tabanlı Turizm: Eğirdir Bölgesine İlişkin Bir Değerlendirme Eleştirel/Yapıcı Bir Yaklaşım”, I. Uluslararası IV. Ulusal Eğirdir Turizm Sempozyumu ve Göller Bölgesi Değerleri Çalıştayı, Turizmde Yeni Ufuklar Bildiriler Kitabı, s.221-236,

PEKİN, F. (2011), Çözüm: Kültür Turizmi. İletişim Yayınları: İstanbul,

PETERAF, M.A. (1993), “The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource Based View”, Strategic Management Journal, V.14, N.3, p.179-191,

PETERAF, M.A. and J.B. BARNEY, (2003), “Unraveling the Resource Based Tangle”, Managerial and Decision Economics, V.24, p.309-323,

PRIFTI, A. and E. ZENELAJ, (2013), “Challenges Towards Sustainable Tourism for Regional Development of Vlore Region”, European Journal of Sustainable Development, Vol.2, N.4, p.285-292,

RITCHIE J.R.B. and G.I. CROUCH, (2003), The Competitive Destination, CABI Publishing: England,

SARKIM, M. (2008), “Değişen Seyahat Eğilimleri Kapsamında Sürdürülebilir Turizm Anlayışının Turizm Politikaları Üzerine Etkileri”, Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF 2. İktisat Kongresi: İzmir,

SERT A.N. ve R.P. ŞAHBAZ, (2017), “Turist Bakış Açısıyla Destinasyon Rekabet Gücünün belirlenmesinde SosyoDemografik Özelliklerin Etkisine Yönelik Bir Araştırma”, Journal of Tourism and Gastronomy Studies, C.5, S.3, s.74-92,

SEVİÇİN, A. (2006), “Kaynaklara Dayalı Rekabet Stratejisi Geliştirme”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, S.15, s.109-124,

ŞİT, M. (2016), “Türkiye’de Turizm Sektörünün İstihdama Katkısı”, Akademik Yaklaşımlar Dergisi Journal of Academic Approaches, C.7, S.1, s.101-117,

TUNA, M. (2007), Turizm, Çevre ve Toplum: Marmaris Örneği, Detay Yayıncılık: Ankara,

USTA, Ö. (2009), Turizm, Genel ve Yapısal Yaklaşım, Detay Yayıncılık: Ankara,

TÜRKÜN, A. (2007), “Kentsel Turizmin Gelişmiş ve Az Gelişmiş Ülkelerdeki Yansımaları”, TMMOB İstanbul Kent Sempozyumu Bildiriler Kitabı: İstanbul,

YALÇIN B. (2010), “Kaynak, Avantajı Kuramı Üzerine Kavramsal Bir Bakış”, Business and Economics Research Journal, C.1, S.2, s.63-71,

<https://www.wttc.org>, Erişim: 18.05.2018,

<http://www.ilo.org/global/industries-and-sectors/hotels-catering-tourism/lang--en/index.htm>, Erişim: 21.05.2018,

<https://www.e-unwto.org>, Erişim: 25.04.2018.