



## Küçük Ölçekli Kayak Merkezlerinde Destinasyon Rekabetçiliği: Zigana Kış Turizmi Merkezi Örneği\*\* (Destination Competitiveness in Small-Scale Ski Centers: The Case of Zigana Winter Tourism Center)

\*Savaş EVREN<sup>a</sup> , Halil İbrahim ZEYBEK<sup>b</sup> , Sedat TAŞ<sup>a</sup> 

<sup>a</sup> Gümüşhane University, Faculty of Tourism, Department of Tourism Management, Gümüşhane/Turkey

<sup>b</sup> Ondokuz Mayıs University, Faculty of Art and Sciences, Department of Geography, Samsun/Turkey

### Makale Geçmişi

Gönderim Tarihi:06.05.2020

Kabul Tarihi:26.05.2020

### Anahtar Kelimeler

Kış turizmi

Destinasyon rekabetçiliği

Küçük ölçekli destinasyonlar

Zigana

### Keywords

Winter tourism

Destination competitiveness

Small scale destinations

Zigana

### Makalenin Türü

Araştırma Makalesi

### Öz

Rekabetçilik, tüm destinasyonlar açısından en önemli konulardan biridir. Ancak literatür genel olarak büyük ölçekli destinasyonların rekabetçiliğine odaklanmaktadır. Kış turizmi literatüründe de durum farklı değildir. Bu noktadan hareketle, mevcut çalışma, küçük ölçekli bir destinasyon olan Zigana Kış Turizmi Merkezi'nin rekabetçiliğinin ortaya konulması amacıyla gerçekleştirilmiştir. Destinasyon paydaşlarıyla (n=9) yapılan yarı yapılandırılmış görüşmelerle elde edilen nitel veriler, Ritchie ve Crouch'un destinasyon rekabetçiliği teorisi çerçevesinde incelenmiştir. Bulgular, Zigana'nın pek çok rekabetçilik boyutunda zayıflıkları olduğunu, özellikle “ana kaynaklar ve çekicilikler” kapsamındaki üstyapı konusunda rekabetçiliğinin çok düşük olduğunu göstermektedir. Bu çerçevede, destinasyonun pist çeşitliliği sunamaması ve bölgedeki tek konaklama tesisinin yapısal eksiklikleri dikkat çekmektedir. Destinasyonun rekabetçiliğinin zayıf olmasının temelinde ise tarihsel süreç içinde yapılan planlama ve yatırım hataları yatmaktadır. Bir kayak merkezi için gerekli coğrafi şartlara ve jeomorfolojik kaynaklara sahip olan bölgenin geleceğinin, mevcut pistin karşısındaki yamaca yeni pist yatırımı yapılmasına bağlı olduğu düşünülmektedir. Destinasyonun, günümüz kış turizmi pazarının beklentilerini karşılayabilmesi, mevcut haliyle çok olası görünmemektedir. İlgili öneriler çalışmada sunulmuştur.

### Abstract

Competitiveness is one of the most important issues for all destinations. However, the literature generally focuses on the competitiveness of large-scale destinations. The situation is no different in the winter tourism literature. From this point of view, the current study was carried out to demonstrate the competitiveness of the Zigana Winter Tourism Center which is a small-scale destination. Qualitative data obtained through semi-structured interviews with destination stakeholders (n = 9) were analyzed within the framework of Ritchie and Crouch's theory of destination competitiveness. Findings show that Zigana has weaknesses in many competitiveness dimensions. Its competitiveness is very low especially in terms of superstructure which is a part of the dimension of “main sources and appeals”. In this context, the inability of the destination to offer runway variety and the structural shortcomings of the single hotel in the region draw attention. Planning and investment mistakes made in the historical process underlie the weakness of the destination's competitiveness. The future of the region, which has the necessary geographical conditions and geomorphological resources for a ski resort, is thought to depend on the new runway investment on the slope opposite the existing runway. It seems unlikely that the destination will meet the expectations of today's winter tourism market. Related suggestions are presented in the study.

\* Sorumlu Yazar

E-posta: savasevren3011@gmail.com (S. Evren)

DOI: 10.21325/jotags.2020.607

\*\* Bu çalışma, 19-21 Aralık 2019'da Erzurum'da düzenlenen I. Uluslararası Kış Turizmi Kongresi'nde sunulmuş bildirinin geliştirilmiş halidir.

## GİRİŞ

Kış turizmi, özellikle son 50 yıldır en fazla ekonomik getiri sağlayan turizm çeşitlerinden biridir. Kış turizminin bu yüksek kârlılık özelliği, kayak merkezi kurma potansiyeline sahip bölgelerdeki yerel yöneticileri ve diğer paydaşları bu alana yönelik yatırım yapmaya teşvik etmektedir. Bu kapsamda, dünya genelindeki arz kapasitesi yükselmekte; her yıl yeni kış turizmi destinasyonları kurulmaktadır. Kış turizmi pazarı da, özellikle 1960'lardan itibaren hızla büyümüştür. Ancak Vanat'ın (2020) yayımladığı güncel kış turizmi raporu, son 15 yıldır pazarın büyüme hızının yavaşladığını, 2020 yılı itibarıyla 400 milyona ulaşması öngörülen yıllık toplam kayak yapılan gün sayısının, 350 milyon civarında kaldığını ortaya koymaktadır. Raporda ayrıca, toplam pazar büyüklüğünün 135 milyon kişi civarında olduğu ve henüz beklenen büyüme düzeyine ulaşamadığı ifade edilmektedir. Bu durumda, kış turizmi destinasyonlarında yöneticilerin, büyüme hızı düşen pazar için daha rekabetçi stratejiler geliştirmeleri gerekmektedir.

Türkiye'de de son yıllarda yeni destinasyonların açılması (Sivas-Yıldız Dağı, Erzincan-Ergan gibi) ve eski destinasyonların yeniden canlandırılması (Kayseri Erciyes, Kastamonu-Ilgaz Yıldıztepe gibi) gibi çalışmalarla kış turizmi, arz kapasitesi anlamında gelişme kaydetmektedir. Kış sporlarına yönelik ilginin artmasıyla pazarda da büyüme eğilimi görülmektedir. Ancak pazar hacmi artışının henüz beklenen düzeyde olduğunu söylemek zordur. İstanbul, Ankara, İzmir, Bursa gibi büyük şehirlere yakın olan destinasyonlarda dahi (Uludağ, Kartalkaya, Kartepe, Ilgaz gibi), özellikle hafta içi, beklenen ziyaretçi sayısına ulaşamamaktadır. Yerli ziyaretçi oranının % 80 olduğu kış turizmi hareketleri içinde Orta ve Doğu bölgelerimizde yer alan destinasyonlardaki durum ise biraz daha zorlayıcıdır (Demiroğlu, 2014). Hafta sonları gününbirlik ziyaretçi akışı olsa da, asıl ekonomik getiriye sağlayan konaklamalı misafirlerin destinasyona çekilmesi noktasında zorluklar yaşanmaktadır (yılbaşı ve sömestr gibi özel dönemler hariç). Ayrıca bazı destinasyonlarda yaşanan yapısal problemler (kısa ve sınırlı sayıdaki pistler, ulaşım aksamaları, yetersiz liftler vb.), mevcut ziyaretçilerin memnuniyetsizliklerine neden olmakta, yeni ziyaretçilerin gelmesini engellemektedir. Bu noktada, yöneticilerin destinasyonun mevcut durumunu iyi bir şekilde analiz edip, günümüz kış turizmi pazarının beklentilerini karşılayıp karşılayamadıklarını sorgulamaları ve rekabetçi kış turizmi piyasasında nasıl başarılı olacaklarını tartışmaları önemli görülmektedir. Bu çerçevede dikkate alınması gereken temel husus ise bu tartışmaları, ilgili destinasyonun bütün paydaşlarıyla birlikte yapmalarıdır. Diğer bir ifadeyle, destinasyonun gelişimine etki eden ve bu gelişimden etkilenen tüm paydaşların fikirlerinin alınması gerekmektedir. Bu bağlamda, Zigana Kış Turizmi Merkezinin rekabetçiliğinin incelendiği bu çalışmada, destinasyon paydaşlarının görüşlerine başvurulmuştur.

Literatürdeki çalışmalar, genel olarak büyük ölçekli kış turizmi destinasyonlarını incelemektedir (Örneğin, Hallmann vd., 2012, Hallman vd., 2015; Evren, 2016; Evren & Kozak, 2018; Ercan, 2019). Ancak küçük ölçekli destinasyonların rekabetçiliği de en az büyük destinasyonlarınkı kadar önemlidir. Bu tarz küçük destinasyonlarda da paydaşlar, turizmin gelişiminden fayda sağlamayı ummaktadırlar. Ayrıca küçük ölçekli destinasyonlar, rekabetçilik açısından büyük destinasyonlardan farklı problemlerle karşılaşabilmektedirler. Örneğin büyük destinasyonlar çoğunlukla pist güvenliği, alternatif eğlence olanakları, turizm üstyapısı kalitesi, yapay karlama vb. üst düzey hizmetlerle ilgili sorunlarla karşılaşırken; bir veya birkaç kısa pistle hizmet sunan küçük destinasyonlar temel hizmetleri (pist uzunluğu/çeşitliliği, konaklama olanakları vb.) sağlama problemleriyle karşılaşabilmektedir (Evren,

2016). Oysa tüm kış turizmi destinasyonları, aralarındaki büyük rekabetçilik farklılıklarına rağmen, aynı pazara hizmet etmekte ve aynı pastadan pay almaya çalışmaktadırlar. Fakat bu rekabetçilik farklılıkları, küçük destinasyonların geliştirilemeyeceği ve hep dezavantajlı durumda kalacakları anlamına gelmez. Küçük destinasyonlar da, bazı geliştirme çalışmalarıyla rekabetçiliklerini arttırıp, kapasiteleri ölçüsünde, pazardan bekledikleri payı alabilirler (Zehrer, Smeral & Hallmann, 2017). Bu noktadan hareketle, çalışmada sadece bir pistle çalışan, küçük ölçekli bir destinasyon olan Zigana Kış Turizmi Merkezi'nin (ZKTM) rekabetçiliğinin ortaya konması ve gelecek için öneriler geliştirilmesi amaçlanmıştır. Çalışmanın özellikle ulusal turizm literatürüne ve sektöre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## Literatür İncelemesi

### *Destinasyon Rekabetçiliği*

Her sektörde olduğu gibi, turizm sektöründe de rekabet ve rekabetçilik en önemli konular arasında yer almaktadır. Nitekim hem turizm işletmelerinde hem de destinasyonlarda yöneticiler, rekabetçiliği geliştirme noktasında çalışmalar yapmaktadır. Ayrıca araştırmacılar da, bu konunun önemine istinaden, rekabetçilik temelli araştırmalara ağırlık vermektedir.

Literatür açısından bakıldığında, rekabet ve rekabetçilik konusunun Adam Smith'in "Ulusların Zenginliği" başlıklı kitabından bu yana, pek çok disiplinde (ekonomi, yönetim vb.) tartışılan, en önemli konulardan biri olduğu görülmektedir (Hong, 2008). Bu nokta, hem işletmelerin rekabetçiliği (mikro rekabetçilik) hem de ulusların/ülkelerin rekabetçiliği (makro rekabetçilik) üzerinde durulmuştur. Rekabetçilik konusunda en çok ilgi gören çalışma ise Porter'in (1990) "Ulusların Rekabetçi Üstünlüğü" başlıklı çalışmasıdır. Porter (1990) bu çalışmasında 10 ülkeden 100'ü aşkın sektörü incelemiş ve elmas modelini geliştirmiştir. Bu model; "talep koşulları", "faktör koşulları", "ilgili ve destekleyici endüstriler", "firma stratejisi, yapısı ve rekabeti" şeklinde dört iç faktör ve "devlet" ve "şans" şeklinde iki dış faktörden oluşmaktadır. İlgili model sonraki yıllarda farklı araştırmacılarca eleştirilse de (Rugman, 1992; Rugman & D'Cruz, 1993; Moon, Rugman & Verbeke, 1995; Cho, 1998), günümüzde halen en yaygın kullanılan modeldir.

Destinasyon rekabetçiliği alanındaki ilk çalışmalar, 1977-1978 yıllarında Goodrich tarafından gerçekleştirilen çalışmalardır. Ancak bu alandaki literatürün asıl gelişimi, Porter'in Elmas Modelini destinasyon rekabetçiliğinde kullanan Ritchie ve Crouch'un 1990'larda yaptıkları çalışmalarla sağlamıştır (Kozak & Baloğlu, 2011; Crouch, 2011). Ritchie ve Crouch (2003), destinasyon rekabetçiliğinin turizm gelirini arttırma, memnun ederek ve hatırlanması deneyimler yaşatarak daha fazla ziyaretçi çekme, bunları yaparken kârlılığa önem verme ve aynı zamanda yerel halkın refahını attırıp, gelecek kuşakların doğal sermayesini korumakla ilgili olduğunu belirtmektedirler. Yazarların destinasyon rekabetçiliği literatürüne en büyük katkıları ise geliştirdikleri "Kavramsal Destinasyon Rekabetçiliği Modeli" ile olmuştur. Literatürde üzerinde en fazla durulan model olma özelliğine sahip bu model beş temel boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; "ana kaynaklar ve çekicilikler", "destek kaynaklar ve faktörler", "destinasyon yönetimi", "destinasyon plan-politika ve geliştirme" ve "değişken koşullar" şeklinde adlandırılmaktadır. Modele göre, bir destinasyonun sürdürülebilir rekabetçiliği, bölgede turizmden bağımsız olarak bulunan destek kaynaklar üzerine kurulmaktadır. Turizm sektörünün gelişebilmesi içinse ana kaynaklar ve çekiciliklere ihtiyaç vardır. Ayrıca

destinasyon yönetimi, planlama ve geliştirme çabaları ise değişken faktörlerle birlikte destinasyonun sürdürülebilir rekabetçiliğini şekillendirmektedir (Ritchie & Crouch, 2003).

Destinasyon rekabetçiliği konusuna açıklık getiren başka modeller ve rekabetçilik endeksleri de bulunmaktadır (Heath, 2002; Dwyer & Kim, 2003; Enright & Newton, 2004; WEF, 2019). Dwyer ve Kim (2003), destinasyonların rekabetçiliğini, Crouch ve Ritchie (1999) modelini esas alarak; temel kaynaklar (turistik çekicilikler ve destek unsurlar), destinasyon yönetimi (planlama, örgütleme, pazarlama vb.), durumsal koşullar (mikro-makro çevre, coğrafi konum, fiyat rekabetçiliği vb.), talep faktörleri (bilinirlik, imaj vb.) ve pazar performansı göstergeleri (ziyaretçi istatistikleri, turizmin ekonomik katkıları vb.) olmak üzere beş faktörlü bir rekabetçilik modeliyle açıklamışlardır. Heath (2002), destinasyon rekabetçiliğini bina metaforu ile açıklamıştır. Bu kapsamda; temel (ana çekicilikler, destek faktörler, kolaylaştırıcılar vb.), beton (iletişim, bilgi yönetimi, paydaş katılım vb.), blokların inşası (sürdürülebilir gelişim, stratejik pazarlama), senaryo (aktörlerin rollerini oynamalarını sağlama) ve ana başarı faktörleri (vizyon, liderlik, değerler, insan) şeklinde beş boyutlu bir model geliştirmişlerdir. Enright ve Newton (2004) ise turizmle ilgili unsurlar, işle ilgili unsurlar ve ek etkenler şeklinde üç faktörlü bir modelle destinasyon rekabetçiliğini açıklamıştır. Turizmle ilgili unsurlar kapsamında fiziki coğrafya, kültür ve tarih, özel etkinlikler, mutfak, güvenlik gibi değişkenler değerlendirilirken, işle ilgili unsurlar kapsamında girdiler, talep, firmalar arası rekabet, firma stratejileri vb. değerlendirilmektedir. Ek etkenler çerçevesinde ise turizm endüstri üstyapısı ve pazar bağları incelenmektedir. Dünya Ekonomik Forumu (2019) ise iki yılda bir yayımladıkları Seyahat ve Rekabetçilik Endeksinde 14 faktörü esas almaktadır: İş çevresi, güvenilirlik ve emniyet, sağlık ve hijyen, insan kaynakları ve işgücü pazarı, bilişim teknolojilerine hazırlık, seyahat ve turizmin önceliği, uluslararası açıklık, fiyat rekabetçiliği, çevresel sürdürülebilirlik, hava ulaşımı altyapısı, kara ve deniz ulaşımı altyapısı, turizm hizmetleri altyapısı, doğal kaynaklar, kültürel kaynaklar ve iş seyahati.

Yukarıda değerlendirilen modellerden de anlaşılacağı üzere; bir destinasyonun rekabetçi gücünün temelinde turizmden bağımsız bir şekilde bölgede var olan turistik çekicilikler ve turizmle birlikte gelişen üstyapı ve altyapı olanakları yatmaktadır. Ancak destinasyonların varlıklarını sürdürebilmeleri için bu olanakları etkili bir şekilde yönetmeleri gerekmektedir. Bu kapsamda, destinasyonlarda etkili planlama, örgütleme, pazarlama, finansman sağlama, kriz yönetimi vb. süreçlerinin geliştirilmesi beklenmektedir. Diğer bir ifadeyle, rekabetçilik için destinasyondaki doğal veya yapay kaynakların varlığı tek başına yeterli olamamakta; ekonomik, sosyal ve çevresel sürdürülebilirlik için bu kaynakların etkili bir şekilde yönetilmesi de gerekmektedir.

### ***İlgili Araştırmalar***

Literatür incelendiğinde, özellikle 1990'lardan bu yana pek çok destinasyon çeşidinin, rekabetçilik araştırmalarına konu olduğu görülmektedir (Caber, Albayrak & Matzler, 2012; Crouch, 2011; Armenskia, Omerzel Gomezelj, Djurdjeva, Đeria, & Aleksandraa, 2011; Chen, Chen & Lee, 2011; Kozak, Baloğlu & Bahar, 2009; Cracolici & Nijkamp, 2008; Omerzel Gomezelj & Mihalic, 2008; Feng, 2006; Kozak, 2003; Yoon, 2002; Kozak & Rimmington, 1999). Kış turizmi destinasyonlarının rekabetçiliği de bazı araştırmacılarca incelenmiştir (Zehrer vd., 2017; Hallmann, Müller & Peters, 2015; Hallmann, Müller & Feiler, 2014; Hallmann, Müller, Feiler, Breuer & Roth, 2012; Hudson, Ritchie & Timur, 2004; Evren & Kozak, 2018; Ercan, 2019).

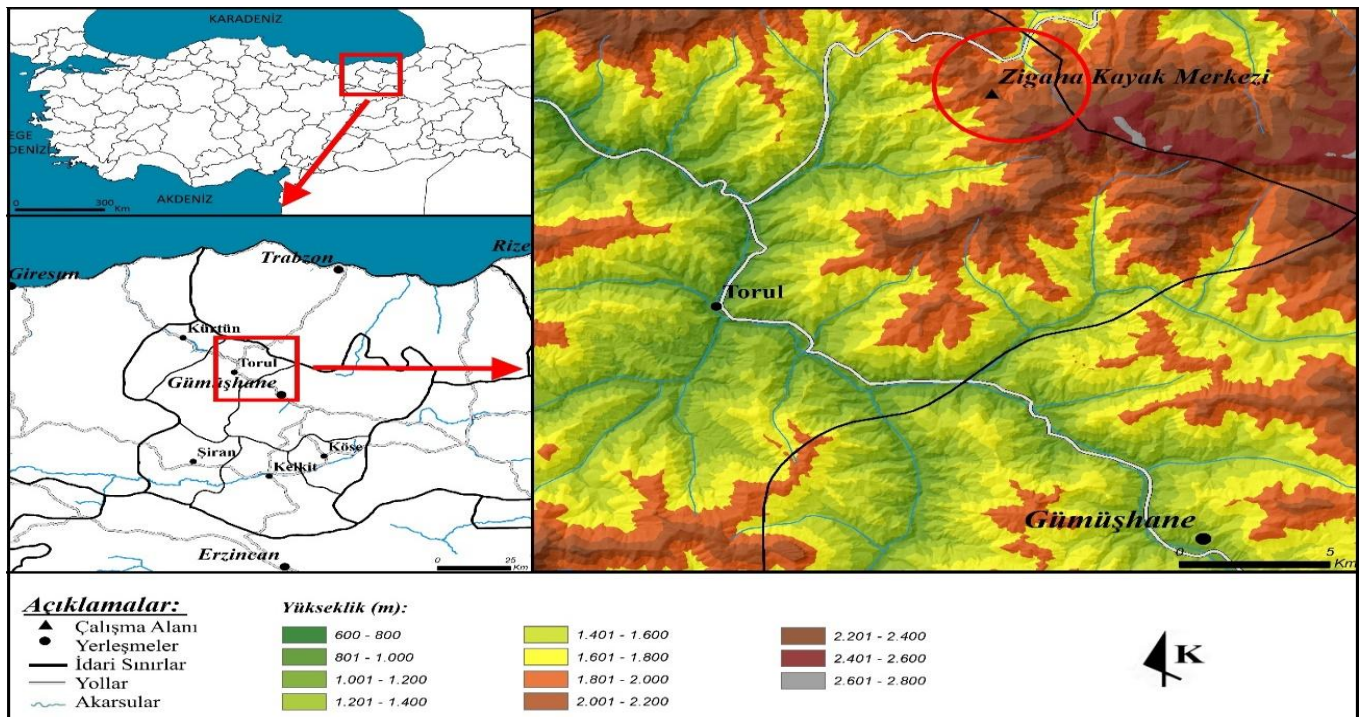
Kış turizmi destinasyonlarının rekabetçiliğine yönelik araştırmalarda çoğunlukla Ritchie ve Crouch (1999; 2003) Modeli esas alınmıştır. Örneğin Hudson vd., (2004), Kanada'daki 13 kayak destinasyonunda; Hallmann vd., (2012; 2014; 2015) Alplerdeki farklı destinasyonlarda; Evren ve Kozak (2018) Türkiye'de Uludağ ve Kartalkaya destinasyonlarında; Zehrer vd., (2017) ise Avusturya'daki çeşitli kış turizmi destinasyonlarında bahsi geçen modeli temel alarak rekabetçilik incelemeleri yapmışlardır. Örneğin Hallmann vd., (2012), Ritchie ve Crouch (2003) modelini temel alarak İsviçre Alplerinde paydaşlar üzerinde yaptıkları çalışmada, ilgili modelin desteklendiğini ortaya koymuşlardır. Çalışmada ayrıca, paydaş grupları arasında “temel kaynaklar”, “destinasyon yönetimi” ve “destinasyon politikası” boyutlarının algılanması açısından farklılıklar olduğu bulunmuştur. Hallmann vd., (2014) ise Saalbach-Hinterglemm (Avusturya), Oberstdorf (Almanya) ve Zermatt (İsviçre) destinasyonlarında gerçekleştirdikleri çalışmada, modelin ziyaretçi memnuniyetini açıklamada etkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Çalışmada “ana kaynaklar ve çekicilikler” dışındaki dört boyutun memnuniyet üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Zehrer vd., (2017) ise objektif ve sübjektif göstergelerin karşılaştırması çerçevesinde, yine Ritchie ve Crouch Modelini temel alarak, Avusturya'daki altı kış turizmi destinasyonunun rekabetçiliklerini araştırmışlardır. Sübjektif göstergeler kapsamında hem arz hem de talep tarafının altı destinasyona yönelik algıları ölçülmüş, objektif göstergeler kapsamındaysa geceleme sayıları dikkate alınmıştır. Bulgular, paydaşlar ve ziyaretçilerin destinasyonların rekabetçiliğini farklı algıladıklarını ortaya koymuştur. Örneğin talep tarafı açısından en rekabetçi destinasyon Zell am See iken; arz tarafı açısından Kitzbühel en rekabetçidir. Ayrıca yine Ritchie ve Crouch Modelinin destinasyon rekabetçiliğinin testinde etkili olduğu ifade edilmiştir. Müller, Hallmann ve Brother (2016) da destinasyon rekabetçiliğinde arz ve talep taraflarının görüşlerinin kıyaslamasını yapmışlardır. Yine Ritchie ve Crouch Modeli kapsamında yürütülen çalışmada, Avusturya, İsviçre ve Almanya'daki destinasyonlarda müşteriler ve çalışanların rekabetçiliğe ilişkin farklı algıları olduğu ortaya konmuştur.

Son yıllarda ulusal turizm literatüründe de kış turizm destinasyonlarının rekabetçiliğini konu alan araştırmalara rastlamak mümkündür. Evren (2016), Erciyes, Kartalkaya, Kartepe, Palandöken ve Uludağ destinasyonlarında arz ve talep taraflarının görüşlerini kıyaslayarak rekabetçilik ve konumlandırma incelemeleri gerçekleştirmiştir. Talep tarafından anket, arz tarafından görüşme ile veri toplayan yazar, Erciyes ve Palandöken'in kar, pist, lift gibi kayakla ilgili değişkenlerde, Uludağ ve Kartalkaya'nın turizm üstyapısı ve destek unsurlar gibi değişkenlerde rekabetçi gücünün yüksek olduğunu, Kartepe'nin ise genel anlamda rekabetçiliğinin zayıf olduğunu tespit etmiştir. Evren ve Kozak (2018), özellikle İstanbul pazarı açısından büyük rekabet içinde olan Uludağ ve Kartalkaya'nın rekabetçiliklerini, destinasyon paydaşlarıyla yapılan görüşmelerden elde ettikleri veriler kapsamında karşılaştırmalı olarak incelemişlerdir. Ritchie ve Crouch Modelinin temel alındığı çalışmanın bulgularına göre, Kartalkaya “destinasyon yönetimi” ve “değişken koşullar” boyutlarında yüksek rekabetçiliğe sahip iken; Uludağ'ın rekabetçiliği “ana kaynaklar ve çekicilikler” ile “destek kaynaklar ve faktörler” boyutlarında yüksektir. “Destinasyon plan-politika ve geliştirme boyutu” kapsamında ise benzer rekabetçiliğe sahiptirler. Ercan (2019) ise, Evren'in (2016) başvurduğu yöntemin aynısını uygulayarak; doğu bölgesinin önemli destinasyonları olan Ergani, Palandöken ve Sarıkamış'ın rekabetçiliklerini incelemiştir. Yazar, rekabetçiliği en yüksek destinasyonun Sarıkamış olduğunu, ardından Palandöken'in geldiğini ve rekabetçiliği en zayıf destinasyonun ise Ergani olduğunu tespit etmiştir.

Yukarıda özetlenen çalışmalardan da anlaşılacağı üzere; gerek diğer destinasyon çeşitlerinde gerekse kış turizmi destinasyonlarında, en önemli rekabetçilik modeli Ritchie ve Crouch'un Kavramsal Destinasyon Rekabetçiliği Modelidir. Bu çalışmada da, Zigana destinasyonunun rekabetçiliğinin incelenmesi sürecinde bahsi geçen modelden yararlanılmıştır.

### Araştırma Alanı: Zigana Kış Turizmi Merkezi

ZKTM (Zigana Kış Turizmi Merkezi), Gümüşhane ili sınırları içinde bulunan, Kültür ve Turizm Bakanlığı'na (2019) göre, "yarı faal kayak merkezi" konumunda olan bir destinasyondur (Şekil 1). 1991 yılında turizm merkezi ilan edilen destinasyon, 1996 yılında resmi olarak faaliyete girmiştir. Ancak Zigana'da kayak sporunun geçmişinin çok daha eskilere dayandığı; Gümüşhane'nin başarılı milli kayakçısı merhum Muzaffer Demirhan'ın 1960'larda Zigana'da kaydığı bilinmektedir (henüz pist yokken). Gümüşhane'ye 48 km, Trabzon'a 63 km mesafede olan ZKTM, coğrafi konumu itibariyle bu iki şehirden ve Ordu, Giresun, Rize, Samsun gibi çevre illerden ziyaretçi çekmektedir. Destinasyonda, İl Gençlik ve Spor Müdürlüğü'ne ait olan ve özel bir müteşebbis tarafından işletilen tek konaklama tesisi ve bazı et lokantaları bulunmaktadır. Konaklama tesisinde 31 otel odası ve beşer odalı dört bungalov vardır. Hem konaklama tesisinin hem de kayak pistlerinin işletilmesinden aynı işletmeci sorumludur. 1.900-2.500 metre rakım aralığında bulunan ZKTM'nde yaklaşık 850 metre uzunluğunda tek kayak pisti ve bir de kızak pisti bulunmaktadır. Kayak pistinde saatte 843 kişi taşıma kapasiteli 661 metre uzunluğunda bir teleski ile acemi pistlerinde kullanılan iki baby lift bulunmaktadır. Türkiye'nin en ünlü dağlarından biri olan Zigana Dağı'nda kurulu olan kayak merkezi, aralık başı ile mart sonu arasında ziyaretçilerini ağırlamaktadır (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2019; Zigana Kış Turizmi Merkezi, 2019; Demiroğlu, 2014; Ülker, 2006).



Şekil 1. Araştırma sahasının yeri.

## Yöntem

Bu çalışma, Zigana Kış Turizmi Merkezinin rekabetçiliğini belirlemek ve destinasyonun geleceği için öneriler ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışmada kullanılan veriler, nitel araştırma tekniklerinden biri olan yarı yapılandırılmış görüşmelerle elde edilmiştir. Görüşmeler, 09.10.2019-29.12.2019 tarihleri arasında, dokuz destinasyon paydaşıyla yapılmıştır. Görüşmeciler arasında; iki kamu kurumu temsilcisi, bir akademisyen, bir STK temsilcisi, bir işletmeci, bir çalışan, bir kayak hocası, bir yerel halk temsilcisi ve bir müşteri yer almaktadır.

Görüşme formunun hazırlanması sürecinde literatürden (Ritchie & Crouch, 2003; Hallman vd., 2014; Hallman vd., 2015; Evren, 2016) ve ZKTM ile ilgili güncel haberlerden yararlanılmıştır. Görüşme formu üç bölümden oluşmaktadır: görüşmeciyi tanımaya yönelik genel sorular, destinasyonun rekabetçiliğini değerlendirmeye yönelik sorular ve gelecek önerilerine ilişkin sorular. Sorular, genel olarak belirli bir yapıya bağlı kalınarak hazırlanmıştır. Ancak her paydaşın destinasyona ilişkin bilgi birikimi farklı olduğundan, soru sayısı görüşmeciye göre değişmiş ve bazı noktalarda kişiye özel sorular da sorulmuştur. Yapılan dokuz görüşme toplam 10 saat 40 dakika sürmüş ve elde edilen ses kayıtları araştırmacılar tarafından deşifre edilmiştir.

Nitel çalışmalarda veriler, çeşitli kategoriler kapsamında incelenmektedir. Bu kategorilerin oluşturulmasında ise genel olarak üç temel teknik kullanılmaktadır: daha önceden belirlenmiş kavramlara göre yapılan kodlama, verilerden çıkarılan kavramlara göre yapılan kodlama ve genel bir çerçeve içinde yapılan kodlama (Yıldırım & Şimşek, 2013). Bu çalışmada başvurulan veri kodlama türü, daha önceden belirlenmiş kavramlara göre yapılan kodlamadır. Bu kodlama türünde araştırmacı bir teoriyi temel alır ve kodlamaları bu teoriyi göre yapar. Bu çalışmada Ritchie ve Crouch'un (2003) Kavramsal Destinasyon Rekabetçiliği Modeli çerçevesinde kategoriler/temalar oluşturulmuştur. Bu temalar; destek kaynaklar ve faktörler, ana kaynaklar ve çekicilikler, destinasyon yönetimi, destinasyon plan, politika ve geliştirme, değişken koşullardır. Temalar önceden belirlendiği için herhangi bir paket programdan yararlanmaya gerek duyulmamıştır. Paydaşların görüşlerinin aktarımında isim kullanmamak adına kodlamalardan yararlanılmıştır. Bu çerçevede görüşmeciler; G1, G2, G3, G4, G5, G6, G7, G8, G9 şeklinde kodlanmıştır.

## Bulgular

### Destek faktörler ve kaynaklar

Destinasyon rekabetçiliği modelinin bu boyutu altında; *altyapı, ulaşım, kolaylaştırıcı kaynaklar (sağlık hizmetleri, rekreasyon, mutfak vb.), konukseverlik, girişimcilik, siyasi irade* alt boyutları yer almaktadır. Nitel veri analizinde görüşmecilerin özellikle siyasi irade, altyapı ve ulaşım konularına ağırlık verdikleri görülmüştür.

*Altyapı* konusu ele alındığında; Zigana'da elektrik, su ve yol açma hizmetlerinde pek sorun yaşanmazken, çöp toplama hizmetlerinde sorun olduğu, doğalgazın ise bölgeye henüz gelmediği görülmektedir. Kayak merkezinin suyu Zigana Dağından temin edilirken; yol açma hizmetleri Karayolları Müdürlüğü tarafından genellikle sorunsuz bir şekilde sağlanmaktadır. Çöp sorunu kapsamında işletmeler, yazın kendi atıkları çukurlarda çöpleri biriktirip, dolunca üstünü kapatmaktadırlar. Kışın ise çöpleri kendi araçlarıyla Torul'a taşımaktadırlar (G7; G3). G7'in bu konudaki ifadeleri şöyledir:

“Çöpleri vatandaş topluyor, o konuda sıkıntımız var. İl Özel İdaresi bakıyor bu işlere... Ben çöpü aracımınla dolduruyorum Torul'a taşıyorum. Yazın ne yapıyoruz? Yazın da orada bir iş makinesine fosseptik açtırıyoruz, oraya arabamızla götürüp yine boşaltıyoruz, buradaki işletmeler de oraya atıyor. Daha sonra orası doldu mu? Oranın üstünü toprakla kapatıp, hemen yan tarafına yine iş makinesine yeni bir fosseptik çukuru açtırıyoruz. Biz de dedik ki 'bu işe bir çözüm bulalım, biz de üzerimize ne düşüyorsa yapalım, buradaki çöpleri alduralım' ama bir sonuç elde edemedik. 'Yasal olsun' dedik, 'yıllık bir şey verelim' dedik ama olmadı maalesef...”

G3'e göre, çöp sorununun en önemli nedeni, kayak merkezinde sadece işletmelerin olmasından dolayı İl Özel İdare'nin çöp toplama konusuna sıcak bakmamasıdır. Ayrıca bu görüşmeciyeye göre, çöp sorunu üzerinde, bazı işletmecilerin çöp parası verme konusunda isteksiz olmasının da etkisi vardır.

**Ulaşım**, Zigana'daki bir diğer önemli konudur. ZKTM, Erzurum-Trabzon karayoluna dört km mesafede olmasına rağmen ulaşımda sorunlar yaşanmaktadır. Çünkü destinasyona toplu ulaşım yoktur. Sadece özel araçlarla ve turlarla ulaşım söz konusudur. Bu imkânlara sahip olmayan kişilerin ulaşımı ise önemli bir sorun haline gelmektedir (G6). Ayrıca Trabzon'dan gününbirlik turların düzenlenmesinde çok sorun yaşanmazken; Gümüşhane'den gününbirlik turlarda sorun yaşanmaktadır. G7, Gümüşhane'de ulaşım şirketlerinin yüksek fiyatlarla turlar düzenlemek istediklerini ve bunların özellikle öğrenciler tarafından pek tercih edilmediğini, insanların aynı fiyatlarla Palandöken'e gittiklerini belirtmektedir. G7, ulaşım konusunda belediyelerle görüşüldüğü ancak henüz sonuç alınmadığını söylemektedir. G1 de ulaşım konusunun sorunlu olduğunu kabul etmekte, ancak problemin özel sektör eliyle çözülmesi gerektiğini ifade etmektedir.

**Siyasi irade**, görüşmecilerin üzerinde durduğu önemli bir konu olmuştur. Görüşmecilerin doğrudan veya dolaylı olarak ortaya koyduğu ifadeler, Gümüşhane'de kış turizmi konusunda siyasi iradenin ana belirleyici olduğunu göstermektedir. Hatta Valilik ve Belediye'nin de üzerinde bir siyasi iradenin olduğu ve bunun kış turizmine yönelik alınan kararlarda doğrudan etkisi olduğu belirtilmektedir. Kayak merkezlerindeki pist ve lift gibi yüksek maliyetli yatırımların Türkiye'de genellikle devlet tarafından yapıldığını belirten G8, Zigana'da yapılan yanlış yatırımların düzeltilmesi için kamunun desteğinin olmadığını söylemektedir. Bu desteğin sağlanamamasını ise kamu yatırımını bölgeye çekme konusunda etkili olması gereken siyasi iradenin, böyle bir çabasının olmamasına bağlamaktadır. G7, ZKTM'nin pek çok konuda (pistler başta olmak üzere) sorunları olmasına rağmen, şehir merkezine 5 km mesafedeki Süleymaniye Mahallesi'nde (Eski Gümüşhane) yapımı planlanan Süleymaniye Kayak Merkezi projesine odaklanılmasını siyasi iradeyle ilişkilendirmektedir. Görüşmeci bu kapsamda, siyasi iradenin Zigana'nın gelişiminin önündeki temel engellerden biri olduğunu öne sürmektedir. Süleymaniye Kayak Merkezi projesine Zigana'da kimsenin maddi kaygılarla karşı çıkmadığını, ancak Zigana gibi 2.000 m rakımlı bir destinasyonda dahi, zaman zaman kar sorunu yaşanırken, 1.500 m yükseltideki Süleymaniye'ye yapılacak yatırımın israf olduğunu belirtmektedir. Ancak görüşmelerden anlaşılan, Gümüşhane'de Süleymaniye projesi önem kazanmış durumdadır ve Zigana'ya yakın zamanda yatırım yapılması pek olası görülmemektedir (G3). G1 ve G2'nin kamunun Zigana'da yakın zamanda bir geliştirme çalışmasının söz konusu olmadığından bahsetmeleri, bu görüşleri desteklemektedir.

**Girişimcilik** konusu da nispeten sorunlu alanlardan biridir. G7, kayak merkezinin zaman içinde farklı işletmeciler ve kamu tarafından yönetilmeye çalışıldığını ancak pek başarı sağlanamadığını ifade etmektedir. Ayrıca Gümüşhane'de ulaşım konusundaki girişimciliğin de yeterli olmadığını belirten G7, yatırım yapmak isteyenlerin de



birbirlerini engellediklerini söylemektedir. G8 ise pist çeşitliliği ve uzunluğunun artırılması noktasında devletin öncü yatırımları olmadan, özel sektörün bölgeye yatırım yapmasının mümkün olmadığını belirtmektedir. Bu bağlamda, girişimcilik konusundaki asıl eksikliğin kamu yatırımı olduğunu söyleyen G8, pistlere yatırım yapıldığında özel sektörün turizm yatırımlarını zaten yapacağını öne sürmektedir.

**Kolaylaştırıcı kaynaklar** konusu da destinasyonun zayıf olduğu alanlardan biridir. Yaz aylarında özellikle doğal güzelliğiyle ziyaretçi çekebilen destinasyon, kış aylarında pek rekreasyonel etkinlik çeşitliliği sunmamaktadır. Ayrıca destinasyonda bankacılık, sağlık vb. hizmetler bulunmamaktadır. Ancak yerel mutfağın yeterli olduğu ifade edilebilir. Bölgedeki et lokantaları ve sütlaççılar oldukça meşhurdur ve Zigana'daki işletmeler yerel ürünleri kullanmaktadır. Son alt boyut olan **konukseverlik** ise sadece işletmelerin müşterilere yaklaşımlarıyla sınırlıdır. Zira kayak merkezinin bulunduğu bölgede, özellikle kış döneminde yerel halk yaşamamaktadır (G5).

### **Ana kaynaklar ve çekicilikler**

Bu ana boyut altında; *fiziki coğrafya (özellikle iklim), kültür ve tarih, aktivite çeşitliliği, özel etkinlikler, eğlence, üstyapı, piyasa ilişkileri* gibi alt boyutlar bulunmaktadır. Nitel verilerin analizi, en öne çıkan alt boyutların üstyapı, fiziki coğrafya ve iklim olduğunu göstermiştir. Özellikle kayak ve turizm olanaklarına ilişkin üstyapı imkânları, tüm görüşmecilerin eleştirilerinin odağında olmuştur.

**Üstyapı** konusu ele alındığında, Zigana'nın hem konaklama anlamında hem kayak olanakları anlamında önemli eksikleri olduğu görülmektedir. Destinasyonda oldukça eski ve sınırlı kapasiteye sahip tek konaklama işletmesi bulunmaktadır (G3). İl Gençlik ve Spor Müdürlüğü tarafından 1970'lerin ortalarında inşa edilen (G7) ve zaman içinde çeşitli eklemeler yapılan otel (G8), günümüz kış turizmi pazarının beklentisini karşılamaktan oldukça uzaktır (G3). Turizm üstyapısının bir diğer parçası olan pistler ise kuşkusuz destinasyonun en önemli sorunudur. Çünkü destinasyonun yaklaşık 850 m'lik tek pistten oluşması (Fotoğraf 1), bu pistin fazlaca dik olması ve sadece teleski ile ulaşılabilir olması, rekabetçiliği olumsuz etkilemektedir (G6; G5). Pist ilk olarak 1986 yılında, şuan kullanılan pistin tam karşısındaki Alastepe eteğine kurulmuştur. 2006 yılına gelindiğinde işletmecinin girişimleriyle, buradaki 631 m'lik teleski sökölüp tam karşıdaki yamaca taşınarak pistin yeri değiştirilmiştir. Bu noktada, eski yerindeyken kuzey cephele olan pist, yeni yerine geçince güneydoğu cephele olmuş, dolayısıyla güneşe daha fazla maruz kalır hale gelmiştir (G4). Bazı görüşmecilere göre pist değişikliğinin iki temel nedeni vardır (G7, G8, G6). Birincisi, ilk yerindeyken otel ile pist arasındaki mesafenin fazla olmasıdır. İkincisi ise teleskinin ilk yerindeyken her ne kadar 650 m civarında kapasitesi olsa da, pistteki büyük engebelerden dolayı sadece 300-400 metrelik bir alanda kayak yapılabilir olmasıdır. Ancak pist değişikliğinin Zigana'daki sorunları çözdüğünü söylemek zordur. Zira yeni pistteki tek sorun güneşe fazla maruz kalıp kar kalitesinin bozulması değildir. Ayrıca pistin siyah ve yer yer kırmızı kategoride olması, diğer bir ifadeyle fazla dik olması ve günümüz koşullarına göre çok kısa olması, pazar beklentilerini karşılamasına engel olmaktadır (G5). Bu bağlamda, kızak pisti genel olarak belirli bir doluluğa ulaşırken, kayak pisti çoğunlukla sınırlı sayıda kayakçıya hizmet vermektedir. Bazı paydaşlara göre destinasyonun pazarda varlığını sürdürebilmesi için pistin yerinin tekrar değiştirilmesi gerekmektedir. Bu kapsamda en önemli öneri, Alastepe'ye (mevcut pistin güneydoğusunda, tam karşısına) yeni pistlerin kurulmasıdır. Böylece hem daha uzun pistlerin oluşturulabileceği hem de güneşe daha az maruz kalacağı düşünülmektedir (G5, G6, G7, G8). Bunun gerçekleştirilebilmesi içinse, otel bölgesinden Alastepe'ye gondol/telesiyej hattı çekilmesi gerektiği ifade

edilmektedir (G7, G8). Bir diğer görüş ise pistlerin Limni Gölü civarındaki Saranoy Yaylasına taşınmasıdır (G3, G6). Ancak bazı paydaşların ifadeleri, yakın zamanda pistlerin geliştirilmesi için Zigana’da herhangi bir adım atılmayacağını göstermektedir. Kamu yöneticilerinde Zigana’ya yeterince yatırım yapıldığı, artık Süleymaniye’ye yatırım yapılması gerektiği görüşü hâkimdir (G1; G2). Bazı paydaşların pistlere yönelik ifadeleri şu şekildedir:

“Pistler, Zigana’nın en önemli problemidir. 800 metrelik tek pist olması ve sadece teleski olması kayakçıları memnun etmiyor. Zaten hafta sonu gittiğinizde görürsünüz, kızak pisti doludur ama kayak pistinde birkaç kişi vardır en fazla. Sanki bir kızak merkezi gibi... Pistlerin düzeltilmesi konusunda da sıkıntı var, beklenmedik küçük yükseltmeler çıkıyor karşınıza (G5). Eğitim olarak da pist çok dik, içerisinde birçok pist türünü barındırıyor (G8). Müşteri olarak ben buraya çok geliyorum ama burası kayak için biraz ürpertici geliyor bana. Biraz daha yumuşak bir zemin, biraz daha güvenlik önlemleri alınmış, ufak tefek düşmelerde sakatlık yaşamayacağımı düşündüğüm bir pist görünümünde olsaydı, kaymayı düşünebilirdim. Ama gelenler de benim gibi şöyle bir bakıyorlar piste, çok dik geliyor, sonra geçiyorlar kızağa (G9). Güneşten dolayı pistler çabuk bozuluyor, rüzgâr çok. Buraya profesyonel kayakçının gelip kaymayacağını bildikleri için sürekli düzeltmiyorlar pisti... Sporcu yetiştirme konusunda çok elverişli değil. Sporcu çıkıyor tepeye, hop 10 saniye sonra aşağıda (G4). Oraya yeni yatırım olmaz, zaten bir tesis var orada, ikinci tesis yapmazlar. Bir de şöyle düşünün, kamu diyor ki ‘Zigana’ya yapacağımız kadar yatırımı yaptık. Dolayısıyla Süleymaniye’yi biraz daha destekleyelim, bundan sonra eğer pist yapacaksak Süleymaniye’ye yapalım’ (G1). Zigana ile ilgili yeni bir çalışma yok. Süleymaniye ile ilgili var; öncelik Süleymaniye (G2).”



**Fotoğraf 1.** Zigana’daki kayak ve kızak pistleri (Google Earth, 2019)

**Fiziki coğrafya ve özellikle iklim özellikleri** konusu Zigana’nın hem avantajlarının hem de dezavantajlarının olduğu bir konudur. Görüşmeciler, Zigana’nın en güçlü yönlerinden biri olarak, coğrafi konumunun getirdiği doğal güzellikleri öne çıkarmaktadırlar. Ancak destinasyonun, coğrafi konumu gereği zaman zaman sis ve rüzgâra maruz kalması, önemli bir olumsuzluk olarak görülmektedir. Sis ve rüzgâr, kayak yapılabilir zamanı azaltmaktadır. Özellikle pistlerin ve konaklama tesisinin Zigana Dağındaki aşınım yüzeyi üzerinde bulunması, dolayısıyla açık alan özelliği göstermesi, sahanın sık sık soğuk şiddetli rüzgârlara maruz kalmasına neden olmaktadır. Yine tesislerin bulunduğu alanın, doğu ve batıdaki nispeten yüksek iki kütle arasında, bir boyun bölgesinde yer alması, rüzgarın buraya kanalize olarak daha şiddetli esmesine sebebiyet vermektedir. (G5)

**Piyasa ilişkileri** kapsamında, gerek özel sektörün kendi içindeki ilişkileri gerekse kamu-özel sektör ilişkileri tartışılmıştır. G7, Gümüşhane’de özel sektörle ilişki kurmanın zorluğuna dikkat çekerken, Trabzon’da bu açıdan

daha rahat olduklarını ifade etmektedir. Örneğin Gümüşhane'den günübürlük veya konaklamalı tur düzenleyecek acentelerle anlaşmakta zorlandığını, ancak Trabzon merkezli çok sayıda acentenin dağa müşteri getirdiğini söylemektedir. Kamu-özel sektör ilişkileri genel anlamda sorunsuz gerçekleşse de, sonuç alma noktasında pek etkili olmamaktadır. Bu noktadaki en önemli konu, kamunun Zigana'yı geliştirmektense, henüz proje aşamasında olan Süleymaniye'yi kurmaya odaklanmasıdır (G1; G2).

**Aktivite çeşitliliği**, özellikle kış sezonunda çok sağlanamamaktadır. Sadece bazı günler, dışarıda ateş yakıp horon tepme şeklinde eğlenceler düzenlenebilmektedir. Bunun dışında, kayak merkezindeki etkinlikler genellikle kayak, kızak ve kar motoru ile sınırlıdır (G7). 2009-2010 yıllarında kar botu etkinliği düzenlenmiş ancak bazı kazalar neticesinde bu etkinliğe son verilmiştir (G8). Bu kapsamda, **eğlence** konusunda da destinasyonun yetersiz kaldığı, ilave eğlence unsurları sunmadığı görülmektedir. **Özel etkinlikler** konusunda ise G7, bazen gruplar için özel eğlenceler hazırlandığını, ancak o konuda da özellikle Gümüşhane merkezli etkinliklerde sorunlar yaşandığını belirtmektedir (son dakika iptalleri gibi). Ancak gerekli altyapı oluşturulduğunda bölgenin bu tür etkinlikleri değerlendirme potansiyeli olduğu da bir gerçektir. Örneğin G8, 2019-2020 kış sezonunun başında 200-300 kişinin katılmasının öngörüldüğü bir üniversite festivali organize edildiğini, ancak Ordu, Giresun, Gümüşhane, Trabzon, Erzurum'dan toplamda 2.000 kişinin katıldığını belirtmiştir. Bunun dışında, her yıl birkaç kez snowboardçu grupların gelip pist dışı kayak yaptıklarını ve KTÜDAKS'ın her yıl 15 Martta Kepenek Zirvesine yürüyüş düzenlediğini ifade etmektedir. **Kültür ve tarih**, kayakçıların seyahat motivasyonları arasında pek önemli bir yere sahip değildir. Ancak kayak merkezinin tarihinin olması (Uludağ gibi), turistleri olumlu etkilemektedir. Bu anlamda, Zigana'nın kayak açısından pek uzun bir geçmişinin olmaması bir dezavantaj iken, Zigana Dağı'nın şehirler üstü bir marka olmasının avantaj olduğu ifade edilebilir (G3, G5).

### **Destinasyon yönetimi**

Bu boyut altında; *organizasyon, pazarlama, hizmet ve deneyim kalitesi, enformasyon/araştırma, insan kaynakları yönetimi, finans, ziyaretçi yönetimi, kaynak yönetimi* alt boyutları yer almaktadır. Yapılan görüşmelerde finans, hizmet ve deneyim kalitesi ile pazarlama alt boyutları öne çıkmıştır.

**Finans** alt boyutu kapsamında destinasyonun sermaye yapısı konusundaki yetersizlikleri öne çıkmaktadır. Kayak merkezlerinde pist ve lift yatırımları, yüksek maliyetleri nedeniyle genellikle kamu tarafından yapılmaktadır. Zigana'da da kamu yatırımları belirli düzeyde yapılmıştır. Ancak bu yatırımların günümüz pazar koşulları içinde yeterli olduğunu söylemek zordur. Özel sektörün de, yeterli pist yatırımı olmadığı için bölgeye turizm yatırımı yapmayı kârlı bulmadığı anlaşılmaktadır. G7, kış sezonunda bölgede kârlılıkların düştüğünü, hatta zarar edildiğini belirtmektedir. Ayrıca bölgedeki tek işletmecinin finansal riski azaltmak için kayakla ilgili işlerde (liftlerin işletilmesi, pist düzeltilmesi, malzeme kiralama gibi) bir ortakla çalıştığını ifade etmektedir.

**Hizmet ve deneyim kalitesi** gerek Zigana özelinde gerekse Gümüşhane genelinde, sorunlu alanlardan biridir. Deneyimli ve eğitimli işgücü bulma konusunda sıkıntılar yaşanmaktadır. G7, hizmet kalitesi konusunda binanın eskiliğinden dolayı dezavantajlı olursa da, ziyaretçilere samimi bir ortam sağlanarak o eksiğin giderilmeye çalışıldığını söylemektedir. **İnsan kaynakları yönetimi** kapsamında G7, çalışan bulma noktasında çok problem

yaşanmasa da, işgücü maliyetinden dolayı işletmecinin aynı zamanda bulaşıkçı, şef, çaycı, kaloriferci olması gerektiğini öne sürmektedir.

**Pazarlama** konusundaki genel görüş, hâlihazırda yetersiz de olsa bazı çalışmalar yapıldığı, ancak özellikle pist zenginliği sağlanmadan ve konaklama olanakları niceliksel ve niteliksel açıdan geliştirilmeden pazarlama yapmanın bir anlamı olmadığı yönündedir. Paydaşların pazarlamadaki sorumluluğu konusunda özel sektör kamudan, kamu ise özel sektörden daha fazlasını beklemektedir (G1, G7). Bazı paydaşların pazarlama konusundaki görüşleri şu şekildedir:

“Aslında Valilik bütün fuarlarda Zigana’ya standında bir şekilde yer veriyor. Tanıtımlarında, videolarında, broşürlerinde kullanıyor. Fakat yatırımcı oraya yatırım yapmış olsaydı, bir de yatırımcının tanıtımını düşünün, onun yapacağı tanıtım kamunun yapacağı tanıtımdan çok daha etkili ve faydalı olacaktır. Ancak tanıtım her şey değil; senin altyapın olmadığı zaman, gelen insanlara güzel bir otelde konaklama imkânı sağlayamıyorsan, çok özel günübirlik tesislerde gece eğlence ortamı sağlayamıyorsan, insanlar bir daha oraya gitmem der.” (G1). Yani tanıtım var, sağda solda broşürler falan... Valilik, belediye bir şeyler yapıyor ama böyle gerçek anlamda bir tanıtım yok. Zigana kendini ismiyle tanıtıyor. (G3).”

**Organizasyon**, diğer bir ifadeyle örgütlenme konusu, son yıllarda destinasyon yönetimi alanında en çok konuşulan konulardan biridir ve destinasyon yönetim örgütlerinin (DMO) başarı getireceği düşünülmektedir. Zigana’da örgütlenme konusunda bir çalışma söz konusu değildir. Dağda kayak işlerini yürüten tek işletme bulunmaktadır. Ancak işletmeci destinasyonda istediğini yapmakta çok da özgür değildir; Gümüşhane İl Gençlik ve Spor Müdürlüğü başta olmak üzere, bazı kamu kurumlarının onayına ihtiyaç duymaktadır. Ayrıca destinasyonda gerçekleştirilmesi elzem yatırımlar için işletmecinin sermaye yapısının yeterli olmadığı da bir gerçektir (G5). **Araştırma** konusu da destinasyonun zayıf yönlerinden biridir. G7, işletmecinin bazı girişimleri ve kimi gönüllülerin çalışmalarıyla pist çeşitliliği oluşturma açısından küçük çaplı araştırmalar yapıldığını, ancak ortaya çıkan önerilerin yetkililerce çok dikkate alınmadığını belirtmektedir. Ayrıca akademisyenlerin, bölgedeki kış turizminin geliştirilmesi noktasındaki çabalarının henüz yeterli düzeyde olduğunu ifade etmek zordur (G5). **Kaynak yönetimi** konusunda destinasyonda pek problem yaşanmamaktadır. Özellikle doğal sermaye açısından bakıldığında sınırlı alana kurulu destinasyonda, doğaya çok zarar verildiği söylenemez. **Ziyaretçi yönetimi** konusu, kayak merkezlerinde önemli bir konudur. Özellikle pistlerde oluşan kalabalığın yönetilmesi oldukça zordur. Zigana’da kayak pistinde pek kalabalık olmamakta, kızak merkezindeki karmaşa ise çalışanların müdahalesiyle çözülmektedir (G5, G8).

### **Destinasyon planlama, politika ve geliştirme**

Bu ana boyut altında; *sistem tanımı, felsefe, vizyon, konumlandırma/markalama, geliştirme, rekabetçi/işbirlikçi analiz, gözlem ve değerlendirme, denetim* alt boyutları bulunmaktadır. Görüşmelerde öne çıkan boyut geliştirmedir, ardından vizyon, markalama/konumlandırma ve rekabetçi/işbirlikçi analiz boyutları gelmiştir. Sistem tanımı, felsefe, gözlem ve değerlendirme alt boyutlarında ise Zigana’da henüz profesyonel bir destinasyon yönetimi söz konusu olmadığı için yeterli içerik elde edilememiştir.

Görüşmecilerin üzerinde önemle durduğu **geliştirme boyutu** kapsamında genel kanı, Zigana’nın gelişim sürecinin hatalarla dolu olduğu yönündedir. Bazı görüşmeciler, kritik hata olarak 2006 yılındaki yer değişimini gösterirken

(G4, G6); bazıları ise ilk yerindeyken durumun daha da kötü olduğunu belirtmektedir (G7, G8). Gerek görüşmelerden elde edilen veriler gerekse saha gözlemleri, iki bölgenin de kayak için çok uygun olmadığını göstermektedir. İlk yerindeyken engebelerden dolayı sadece 400 metrede kayan insanlar, yeni yerinde 850 metrede ancak güneşe maruz kalıp bozulan karda ve dik bir yamaçta kaymak durumunda kalmışlardır. Dolayısıyla, her iki durumda da, Zigana'nın onlarca km pisti olan rakipleriyle yarışabilmesi pek mümkün olamamıştır (G5). Bu tartışma **vizyon** boyutuyla, dolayısıyla stratejik planlamayla da doğrudan ilişkilidir. Zira görüşmecilerin ifadeleri, destinasyonun 1995 yılında onaylanan resmi bir planı olduğunu ve bu planda bahsi geçen iki yamaçta da pistler olduğuna işaret etmektedir. G4'e göre, bu eski plan tam anlamıyla uygulanabilseydi, bugün yaşanan problemlerin çoğu yaşanmayacaktı. Ancak plan ne ilk kuruluş aşamasında ne de pist değişikliğinde uygulanabilmiştir (G5, G6).

**Denetim** konusu, genel anlamda çok sorunlu bir alan değildir. Zira destinasyonda tek işletme bulunmakta, dolayısıyla envanter çalışmaları daha kolay yapılabilen ve resmi kurumlar tarafından yapılması gereken standart denetimler de (muhasabe kayıtlar vb.) kurallara uygun bir şekilde yapılabilir. **Markalama ve konumlandırma** konusunda ise destinasyonun bir kayak merkezi olarak etkili bir markası olmadığı, ancak Zigana Dağının ülke çapında bilinirliğinin çok yüksek olduğu ve insanların zihninde doğal güzelliğiyle yer edindiği görüşü öne çıkmaktadır. Bu kapsamda, Zigana'nın pist çeşitliliği anlamında geliştirilmesinin ardından, ortaya konacak markalama ve konumlandırma çabalarının hedef kitlede büyük etki yaratabileceği düşünülmektedir (G3, G7, G5). **Rekabetçi/işbirlikçi** analiz kapsamında G5, Zigana'da herhangi bir destinasyonla işbirliği yapılmadığını, genel olarak rekabetçi bir yaklaşım olduğunu ancak destinasyonun henüz yeterli rekabetçi gücünün olmadığını ifade etmektedir.

### **Değişken koşullar**

Bu ana boyut altında; *coğrafi konum, güvenlik/emniyet, maliyet/değer, farkındalık/ijaj, taşıma kapasitesi* gibi alt boyutlar bulunmaktadır. Görüşmelerden elde edilen veriler, en öne çıkan alt boyutun coğrafi konum olduğunu göstermiştir.

**Coğrafi konum**, Zigana'ya iki açıdan önemli avantaj sağlamaktadır. Bunlardan ilki, destinasyonun Trabzon, Gümüşhane, Ordu, Giresun, Rize gibi şehirlere olan yakınlığıdır. İkincisi ise coğrafi konumunun bir sonucu olan doğa güzelliğidir. Çoğu kayak merkezinin aksine Zigana, özellikle sarıçam (*Pinus sylvestris*) ve ladin (*Picea orientalis*) ağaçlarıyla süslü yeşil bir destinasyondur ve bu özellik, kayak ve doğal zenginliği bir arada arayan ziyaretçileri cezbetmektedir. Bu durum **ijaj/farkındalık** boyutuna da yansımıştır. Bazı görüşmeciler, Zigana Dağına yönelik farkındalığın çok yüksek olduğunu, ancak kayak merkezine yönelik farkındalığın çok düşük olduğunu ve insanların zihninde Zigana'nın genel olarak doğal güzelliğiyle yer edindiğini belirtişlerdir (G5; G3).

**Güvenlik/emniyet** alt boyutu değerlendirildiğinde, emniyet açısından pek problem olmadığı ancak pist güvenliği konusunda, az da olsa sorun yaşandığı görülmektedir. Özellikle kayak ve kızak pistlerinde koruyucu ağların olmaması, bazen sorun yaratmaktadır. Pistin özellikle yeni başlayanlar için fazlaca dik olduğu düşünüldüğünde, ağ eksikliğinin insanları kaygılandığı söylenebilir. Kayak ve kızak pistlerinde ağlar, özellikle acemilerin ve kontrolsüz kayanların pist dışına çıkıp yaralanmalarını engellemektedir (G5, G9). Güvenlik ve emniyet konusunda G8'in ifadeleri şu şekildedir:

“Bu yıl kızakla bir kişi sakatlandı. O da bizim kızak pisti olarak belirlediğimiz alan dışına çıkararak kaymaya çalıştığı için oldu. İzin vermiyoruz ama naylon poşetle kaymaya çalışanlar burada kazalara sebebiyet veriyorlar. Onun haricinde çok fazla kazalarla karşılaşmıyoruz. Çalışanlar bunu pistlerde kontrol etmeye çalışıyor. Ayrıca emniyet açısından da 7/24 jandarmanın bir ekibi burada bulunuyor (G8).”

**Maliyet/değer** konusunda ise G7, destinasyonun olanaklarının zayıf olmasına rağmen müşterilerin sıcak bir ortamla karşılaştıkları için bekledikleri değeri elde ettiklerini söylemektedir. Diğer bazı görüşmeciler ise pistler ve konaklama olanaklarının zayıf olmasından dolayı, insanların katlandığı maliyetin karşılığını alamadıklarını öne sürmektedirler (G6, G4, G1). **Taşıma kapasitesi** ise nispeten sorunsuz bir alt boyuttur. Kızak pistinde özellikle hafta sonları yoğunluk yaşansa da, taşıma kapasitesini zorlayan bir durum yoktur. Kayak pistinde ise taşıma kapasitesinin aşımı anlamında sorun yaşanmazken, kapasitenin çok altında kalınması sorun olarak değerlendirilebilir (G5).

## Sonuç ve Öneriler

Destinasyon rekabetçiliği, gerek ulusal gerekse uluslararası literatürde büyük ölçüde ilgi gören bir konudur. Kış turizmi destinasyonları dahil, pek çok destinasyon tipinde rekabetçilik araştırmalarına rastlamak mümkündür. Ancak kış turizmi rekabetçiliği çalışmalarının genel olarak büyük ölçekli destinasyonlara odaklandıkları görülmektedir (Hallmann vd., 2012, 2014, 2015; Zehrer vd., 2017; Ercan, 2019; Evren & Kozak, 2018; Evren, 2016). Örneğin Türkiye’de yapılan çalışmalarda; Uludağ, Kartalkaya, Palandöken, Erciyes, Sarıkamış, Ergani, Kartepe gibi büyük ölçekli destinasyonlar incelenmiştir. Oysa küçük ölçekli destinasyonların rekabetçiliği de, en az büyük destinasyonların rekabetçiliği kadar önemlidir. Zira küçük destinasyonlarda da paydaşların ekonomik getiri beklentisi vardır ve bu destinasyonların büyük ölçekli destinasyonlara göre farklı rekabetçilik durumları söz konusu olabilmektedir. Ayrıca, küçük destinasyonlar da özelliklerine göre, yakın çevreleri için önemli turistik çekicilik rolü oynayabilmektedir. Bu noktadan hareketle, mevcut çalışmada, tek pistle işletilen Zigana Kış Turizmi Merkezinin rekabetçiliği, destinasyon paydaşlarının bakış açılarıyla incelenmiştir.

Bulgular, Zigana’nın Ritchie ve Crouch Modelindeki ana boyutların ve alt boyutların çoğunda düşük rekabetçiliğe sahip olduğunu göstermektedir. Görüşmecilerin en fazla üzerinde durduğu, en yüksek önemi atfettikleri boyut ana kaynaklar ve çekiciliklerdir. Bu boyutta özellikle üstyapı konusuna ağırlık vermektedirler. Bu noktada, kış turizminde temel ürün olan pistlerin yetersizliğinin, Zigana’nın rekabetçiliğini zayıflattığı görüşü hâkimdir. Zira destinasyonda 850 m’lik tek pist vardır ve bu pistin dikliği, özellikle yeni başlayanlar ve orta düzey kayakçılar için oldukça fazladır (siyah ve kırmızı kategori). Ayrıca dağın güneydoğu cephesinde bulunup, gün içinde uzun süre güneşe maruz kalan pistte kar kalitesi de bozulmaktadır. Kış sporları üstyapısı dışındaki üstyapı olanakları da (konaklama, eğlence vb.) pek gelişmiş durumda değildir. Tüm bu zayıflıkların temelinde ise “destinasyon plan, politika ve geliştirme” boyutu kapsamında, ilk gelişimin yıllarından bu yana ortaya konan hatalar yatmaktadır. Destinasyonda tarihsel süreç içinde kurulan iki pistin de yeri hatalıdır. İlk kuruluş yerinde engebelerden dolayı sadece 400 m’de kayılabilirken, pist değiştirildikten sonra da çok başarılı olunamamıştır. Oysa destinasyon, gerek destek kaynaklar açısından gerekse değişken koşullar açısından gelişime açık bir bölgede bulunmaktadır. Saha, özellikle coğrafi konumu gereği doğal manzara, kar kalitesi, kar güvenirliliği gibi konularda ve altyapı konusunda bazı avantajlara sahiptir. Ancak destinasyonda pist çeşitliliği olmadığı için günümüz kış turizmi pazarının beklentileri karşılanamamakta ve özel sektör bölgeye yatırım yapmamaktadır. Bu noktada, Türkiye’de çoğu kayak merkezinde olduğu gibi, Zigana’da da

kamu tarafından yapılacak pist çeşitliliği yatırımı, çıkış yolu olarak görülmektedir. Ancak destinasyonlara bu tarz kamu yatırımlarının çekilebilmesi için gerekli olan siyasi irade, son zamanlarda Gümüşhane şehir merkezindeki Süleymaniye Kayak Merkezi projesine odaklanmış durumdadır.

Bulgulara göre; Zigana’da pist çeşitliliği sağlanmadan ve gerekli lift sistemi kurulmadan, destinasyonun bugünkü kızak merkezi görünümünden kurtulup, gerçek bir kayak merkezi görünümüne ulaşması pek mümkün değildir. Bu noktada, pist ve lift yatırımlarının önemi ortaya çıkmaktadır. Literatür de, bu olanakların önemine işaret etmektedir. Örneğin Evren (2016), Türkiye’de beş kayak merkezinin rekabetçi konumlarını incelediği çalışmada, pist çeşitliliği ve lift yeterliliği gibi konuların kış turizmi pazarı için son derece önemli olduğunu tespit etmiştir. Evren’in çalışması ayrıca, mevcut çalışmada ortaya konan, küçük destinasyonların farklı rekabetçilik problemleri olduğu yönündeki öngörüyü de destekler niteliktedir. Bu kapsamda, mevcut çalışmada küçük ölçekli bir destinasyon olan Zigana’nın, bir kayak merkezi için temel çekicilik unsurları olan pist ve lift olanaklarında rekabetçilik sorunları yaşadığı ortaya konmuştur. Evren (2016) ise genel olarak büyük ölçekli destinasyonları incelediği çalışmada; Erciyes’in hizmet kalitesi ve doğal çevre koruması konularında, Kartalkaya’nın yüksek fiyatlar konusunda, Uludağ’ın fiyat ve kalabalık konularında, Palandöken’in gece eğlencesi ve fiyat konularında rekabetçilik sorunları olduğunu tespit etmiştir. İlgili çalışmada sadece Kartepe’nin Zigana’yla benzer konularda rekabetçilik sorunları olduğu ortaya konmuştur. Bu da yine, bahsi geçen öngörüyü desteklemektedir. Çünkü Kartepe de diğerleriyle kıyaslandığında küçük bir kayak merkezidir. Fakat bu durumu, küçük ölçekli destinasyonların rekabetçilikte hep geride kalacakları şeklinde yorumlamak doğru değildir. Küçük destinasyonlar da bazı geliştirme çalışmalarıyla ve etkili yönetim-pazarlama çabalarıyla rekabetçiliklerini yükseltebilirler. Nitekim uluslararası literatürdeki bazı çalışmalar da bu değerlendirmeyi destekler niteliktedir. Örneğin Zehrer vd. (2017), subjektif (arz ve talep taraflarının görüşleri) ve objektif verilerle (geceleme sayısı, pist sayısı, pist uzunluğu vb.), Avusturya’daki altı kayak destinasyonunu karşılaştırmışlardır. Bu destinasyonlar arasında; Ischgl, Kitzbühel, Mayrhofen, Saalbach-Hinterglemm, Sölden, Zell am See yer almaktadır. Bulgulara göre; Zell am See, diğer destinasyonlarla karşılaştırıldığında en az lifte ve en kısa pistlere sahip olmasına rağmen (24 lift, 77 km pist uzunluğu), özellikle “destinasyon yönetimi” ve “destinasyon plan, politika ve geliştirme” boyutları açısından, ziyaretçi algılarında en rekabetçi destinasyondur. Zell am See ayrıca, arz tarafı algılarında genel rekabetçilikte en zayıf destinasyon olarak görülse de, talep tarafı algılarında en rekabetçi destinasyon olmuştur. Zell am See ile Zigana’yı aynı çerçevede değerlendirmek oldukça zordur. Zira Zigana’nın sadece 850 metrelik tek pisti varken; Zell am See, 77 km toplam pist uzunluğuna sahiptir. Ancak Zell am See’nin kendisinden kapasite açısından oldukça büyük rakiplerine karşı, ziyaretçi algılarında en güçlü olarak görülmesi; küçük destinasyonların da başarıma ihtimali olduğunu göstermektedir. Ayrıca “büyük olan daha avantajlıdır” şeklindeki algının her zaman geçerli olmadığını, gerekli koşullar sağlandığında, göreceli olarak daha küçük olanların da rekabetçi bir yapıya kavuşabileceklerini göstermesi açısından değerlidir. Bununla birlikte, Zigana’nın 850 metrelik tek bir pistle varlığını sürdürmesinin güç olduğu, Türkiye’deki büyük rakipleri kadar olmasa da, pist çeşitliliğinin ve uzunluğunun artırılması gerektiği de bir gerçektir.

Tüm bu değerlendirmeler ışığında, Zigana’nın rekabetçiliğini arttırabilmesi ve hatta varlığını sürdürebilmesi için kuzey cephe ve pist çeşitliliği olan bir kayak sahasına ihtiyaç duyulduğu anlaşılmaktadır. Fotoğraf 2, destinasyondaki eski pisti, mevcut pisti ve bu çalışmada önerilen pisti göstermektedir. Destinasyonun coğrafi ve

iklimsel özellikleri, önerilen pist yatırımına olanak tanımaktadır. Bu kapsamda, mevcut pistin tam karşısındaki Alastepe bölgesine, yamacın tamamına yayılan, kuzey cepheli bir kayak sahası önerilmektedir. Bu bölgeye kurulacak pistler için farklı noktalara telesiyej istasyonları kurulması gerekecektir. Örneğin mevcut pistin bulunduğu bölgeden Alastepe zirvesine aşamalı olarak yönlendirilecek bir telesiyej hattı ve bu telesiyej hattıyla bağlantısı olan teleski hatları etkili olabilir. Böylece hem pist çeşitliği geliştirilmiş olur hem de bölgedeki tek konaklama tesisinden yeni piste daha kolay ulaşım sağlanmış olur. Yeni pistin kurulmasıyla, bölgedeki destinasyon kümelenmesi de değiştirilmelidir. Örneğin, böylesi bir yapı oluşturulduğunda, destinasyonun tam merkezinde kalacak et lokantalarına bir düzenleme getirilebilir veya bunlar başka bir noktaya taşınabilir. Ayrıca gerek bu ana yatırımlar için gerekse bu yatırımlardan sonra oluşacak özel sektör yatırımları için bölgenin imar planında değişiklik yapılması gerekecektir. Bu bağlamda, 1995 yılında yapılan ancak uygulanamayan plan yerine, günümüz koşullarına uygun yeni bir plan yapılmalıdır. Zira eski plan uygulanmasa da, bürokratik açıdan kısıtlamalar ortaya koymaktadır. Bu noktada, yeniden planlama yapılırken geçmişteki hataların tekrarlanmaması için destinasyonun gerçek paydaşlarının (işletmeciler, akademisyenler, sporcular, yerel halk, kamu kurumu temsilcileri vb.) fikirlerinin alınması ve bilimsel çalışmalardan yararlanılması etkili olacaktır. Örneğin, bilimsel çalışmalar kapsamında, turizm ve spor akademisyenlerinin fikirleri alınmalı, jeologların zemin incelemelerine yer verilmeli, jeomorfoloğlardan topografik özelliklerle ilgili destek alınmalı, yine coğrafyacılar iklim konusunda geniş zamana yayılan incelemeler (kar kalınlığı, rüzgâr, sis, çığ gibi konularda uzun dönem ortalamaları ve ekstrem değerleri içine alan raporlar) talep edilmelidir. Destinasyonda pist çeşitliliği ve turizm üstyapısı yatırımlarının yapılmasına paralel olarak, güçlü bir pazarlama stratejisine de ihtiyaç duyulacaktır. Bu noktada, destinasyonun uzun zamandır yarattığı “bir tane kısa pisti olan kayak merkezi” imajının değiştirilmesi için yeniden konumlandırma faaliyetleri gerçekleştirilmelidir. Dolayısıyla önerilen geliştirme çalışmalarıyla birlikte, hedef pazar belirleme faaliyetlerine de başvurulmalı ve gelişim sürecini takiben destinasyonun yeni rekabetçi konumu, uygun pazarlama iletişimi araçlarıyla ve uygun bir sloganla hedef pazarın zihnine yerleştirilmelidir.



**Fotoğraf 2.** Eski, Mevcut ve Önerilen Kayak Pisti



Tüm çalışmalarda olduğu gibi, bu çalışmada da bazı kısıtlar söz konudur. Öncelikle ortaya konan rekabetçilik değerlendirmeleri, görüşme yapılan dokuz paydaşın aktardığı bilgilerle sınırlıdır. Bununla birlikte, görüşmecilerin ZKTM'nin gelişim süreçlerine tanıklık etmiş, doğru bilgilere ulaşma açısından önemli kişiler olduklarını belirtmekte fayda vardır. Ayrıca ortaya konan bulgular, saha çalışması sırasındaki durumla sınırlıdır. Bulgular, mevcut konjonktürde Zigana'da, yakın tarihte büyük bir gelişim öngörülmediğini gösterse de, ilerleyen tarihlerde yapılacak çalışmalar farklı bulgular ortaya koyabilir.

## KAYNAKÇA

- Armenskia, A., Omerzel Gomezelj, D., Djurdjeva, B., Đeria, L. & Aleksandraa, D. (2011). Destination competitiveness: A challenging process for Serbia. *Human Geographies*, 5(1), 19-33.
- Caber M., Albayrak T. & Matzler K. (2012). Classification of the destination attributes in the content of competitiveness (by revised importance-performance analysis). *Journal of Vacation Marketing*, 18(1), 43-56.
- Chen, C-M., Chen, S. H. & Lee, H. T. (2011). The destination competitiveness of Kinmen's tourism industry: Exploring the interrelationships between tourist perceptions, service performance, customer satisfaction and sustainable tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(2), 247-264.
- Cho, D-S. (1998). From national competitiveness to bloc and gobal competitiveness. *Competitiveness Review*, 8(1), 11-23.
- Cracolici, M. F. & Nijkamp, P. (2008). The attractiveness and competitiveness of tourist destinations: A study of Southern Italian regions. *Tourism Management*, 30, 336-344.
- Crouch, G. I. (2011). Destination competitiveness: an analysis of determinant attributes. *Journal of Travel Research*, 50(1), 27-45.
- Crouch, G. I. & Ritchie J. R. B. (1999). Tourism, competitiveness and societal prosperity. *Journal of Business Research*, 44(3), 137-52.
- Demiroğlu, O. C. (2014). *Kış turizmi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Dwyer, L. & Kim, C. (2003). Destination competitiveness: determinants and indicators. *Current Issues in Tourism*, 6(5), 369-414.
- Enright, M. J. & Newton, J. (2005). Determinants of tourism destination competitiveness in Asia Pacific: Comprehensiveness and universality. *Journal of Travel Research*, 43(4), 339-350.
- Ercan, T.F. (2019). *Kış turizmi destinasyonlarının rekabet gücünün belirlenmesine yönelik bir araştırma: Erzurum, Erzincan ve Kars İlleri örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Binali Yıldırım Üniversitesi/Sosyal Bilimler Üniversitesi, Erzincan.
- Evren, S. (2016). *Türkiye'de kış turizmi destinasyonlarının rekabetçi konumlandırması*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Anadolu Üniversitesi/Sosyal Bilimler Üniversitesi, Eskişehir.

- Evren, S. & Kozak, N. (2018). Kış Turizmi Destinasyonlarının Sürdürülebilir Rekabetçiliği: Arz Tarafı Bakış Açısıyla Uludağ-Kartalkaya Kıyaslaması. II. Uluslararası Sürdürülebilir Turizm Kongresi Bildiriler Kitabı içinde (ss.91-104). 20-22 Eylül 2018, Gümüşhane, Türkiye.
- Feng, M. (2006). *An examination of destination competitiveness from the tourists' perspective: The relationship between quality of tourism experience and perceived destination competitiveness*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Virginia: Virginia Polytechnic Enstitüsü ve Eyalet Üniversitesi.
- GoogleEarth (2019). Zigana Kış Turizmi Merkezi. <https://earth.google.com/web/@40.63999387,39.40558887,2028.07948051a,2318.7498976d,35y,119.46607246h,43.43378166t,-0r>, (Erişim tarihi: 02.11.2019).
- Hallmann, K., Müller, S. & Feiler, S. (2014). Destination competitiveness of winter sport resorts in the Alps: how sport tourists perceive destinations. *Current Issues in Tourism*, 17(4), 327-349.
- Hallmann, K., Müller, S. & Peters, M. (2015). The assessment of competitiveness: the case of three Alpine Winter Sports Destinations. *Tourism Analysis*, 20(6), 677-687.
- Hallmann, K., Müller, S., Feiler, S., Breuer, C. & Roth, R. (2012). Suppliers' perception of destination competitiveness in a winter sport resort. *Tourism Review*, 67(2), 13-21.
- Heath, E. (2002). Towards a model to enhance destination competitiveness: A Southern African perspective. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 10(2), 124-141.
- Hong, W-C. (2008). *Competitiveness in the tourism sector*. Physica-Verlag: Heidelberg.
- Hudson, S., Ritchie, J. R. B. & Timur, S. (2004). Measuring destination competitiveness: an empirical study of Canadian Ski Resorts." *Tourism Hospitality Planning and Development*, 1(1), 79-94.
- Kozak, M. (2003). Measuring competitive destination performance: A study of Spain and Turkey. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 13(3), 83-110.
- Kozak, M. & Baloğlu, Ş. (2011). *Managing and marketing tourist destinations: strategies to gain a competitive edge*. New York: Routledge.
- Kozak, M. & Rimmington, M. (1999). Measuring tourist destination competitiveness: Conceptual considerations and empirical findings. *International Journal of Hospitality Management*, 18(3), 273-284.
- Kozak, M., Baloğlu, Ş. & Bahar, O. (2009). Measuring destination competitiveness: Multiple destinations versus multiple nationalities. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 19(1), 56-71.
- Moon, H. C., Rugman, A. M. & Verbeke, A. (1995). The generalized double diamond approach to international competitiveness. Beyond the diamond (Research in global strategic management: Volume 5). (Ed: A. Rugman, J. Van Den Broeck and A. Verbeke). Greenwich, CT: JAI Press. ss. 97-114.
- Muller, S., Hallmann, K. & Brother, G. (2016). Stakeholder perceptions on the interdependencies of destination competitiveness and satisfaction in winter sport destinations. *Travel and Tourism Research Association:*

<https://scholarworks.umass.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1852&context=ttra>. (Erişim Tarihi: 02.03.2020).

Omerzel Gomezelj, D. & Mihalic, T. (2008). Destination competitiveness-applying different models, the case of Slovenia. *Tourism Management*, 29(2), 294-307.

Porter, M. E. (1990). The competitive advantage of nations. New York: Free Press, MacMillan.

Ritchie, J. R. B. & Crouch, G. I. (2003). *The competitive destination: A sustainable tourism perspective*. Wallingford, UK: CABI.

Rugman, A. M. (1992). Porter takes the wrong turn. *Business Quarterly*, 56(3), 59-64.

Rugman, A. M. & D'Cruz, J. R. (1993). The double diamond model of international competitiveness: Canada's experience. *Management International Review*, 33(2), 17-39.

T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı (2019). Kış Sporları Turizm Merkezlerine İlişkin Genel Bilgiler.

<https://yigm.ktb.gov.tr/TR-10177/kis-sporlari-turizm-merkezlerine-iliskin-genel-bilgiler.html>. (Erişim tarihi: 01.11.2019).

Ülker, İ. (2006). *Dağlarımız: Dağ sporları ve dağ turizmi, yüksek dağlarımız ve kayak merkezleri*. Ankara: T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı Yayınları.

Vanat, L. (2020). 2020 International Report on Snow and Mountain Tourism. <https://www.vanat.ch/RM-world-report-2020.pdf>. [Erişim Tarihi: 07.05.2020].

WEF, (2019). The Travel & Tourism Competitiveness Report 2019: Travel and Tourism at a Tipping Point.

[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TTCR\\_2019.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_TTCR_2019.pdf) (Erişim Tarihi: 18.03.2020).

Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yoon, Y. (2002). *Development of a structural model for tourism destination competitiveness from stakeholders' perspectives*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Virginia: Virginia Polytechnic Enstitüsü ve Eyalet Üniversitesi.

Zehrer, A., Smeral, E. & Hallmann, K. (2017). Destination competitiveness-A comparison of subjective and objective indicators for winter sports areas. *Journal of Travel Research*, 56(1), 55-66.

Zigana Kış Turizmi Merkezi (2019). Kayak Pisti. <http://www.ziganakayakmerkezi.com/kayak-pisti>. (Erişim Tarihi: 01.11.2019).

## **Destination competitiveness in small-scale ski centers: The case of Zigana Winter Tourism Center**

**Savaş EVREN**

Gumushane University, Faculty of Tourism, Gümüşhane/Turkey

**Halil İbrahim ZEYBEK**

Ondokuz Mayıs University, Faculty of Art and Sciences, Samsun/Turkey

**Sedat TAŞ**

Gumushane University, Faculty of Tourism, Gümüşhane/Turkey

### **Extensive Summary**

#### **Introduction**

Winter tourism is one of the most economically beneficial fields in the tourism industry, especially for the last 50 years. This high-profitability feature of winter tourism encourages local managers and other stakeholders in regions that have potential to establish a ski resort to invest. In this context, supply capacity is increasing worldwide; new winter tourism destinations are established every year.

In Turkey, winter tourism is developed in terms of supply capacity in recent years with some efforts such as opening new destinations (e.g. Yıldızdağı in Sivas, Ergani in Erzincan) and rejuvenating the old destinations (e.g. Erciyes in Kayseri, Ilgaz Yıldıztepe in Kastamonu). In addition, the winter tourism market is developed within the scope of an increasing interest in winter sports. The growth of the market and the increased supply capacity have made competition between destinations more important. However, the literature on competitiveness of winter tourism destinations focused mostly on large-scale destinations. In this context, the current study examines the competitiveness of the Zigana Winter Tourism Center (ZWTC) which is a small scale destination from the point of stakeholders' views.

#### **Conceptual Framework and Literature**

The earliest studies on destination competitiveness were conducted by Goodrich in 1977-1978. However, the real development of the literature occurred in the 1990's with studies of Ritchie and Crouch (Kozak & Baloglu, 2011; Crouch, 2011). Ritchie and Crouch (2003) pointed out that destinations compete for the economic, sociological, environmental and cultural benefits of the tourism industry. They stated that destination competitiveness is about increasing tourism income, attracting more visitors by satisfying them, caring about profitability while doing these, and at the same time increasing the welfare of the local people and protecting the natural capital of the next generations.

“Conceptual Model of Destination Competitiveness” of Ritchie and Crouch (1999; 2003) has been the most discussed model in the literature. This model consists of five dimensions: “supporting factors and resources”, “core resources and attractors”, “destination management”, “destination policy, planning and development”, “qualifying and amplifying determinants”. According to the model, the sustainable competitiveness of a destination is based on supporting factors independent of tourism in the region. For the development of tourism industry, on the other hand,

the core resources and attractors are needed. Destination management, planning and development efforts, together with variable factors, shape the sustainable competitiveness of the destination (Ritchie & Crouch, 2003).

There are some other destination competitiveness models and indexes in the literature (Heath, 2002; Dwyer & Kim, 2003; Enright & Newton, 2004; WEF, 2019). However, Ritchie and Crouch's model has attracted the most attention. This model was used in most of the studies on the competitiveness of winter tourism destinations as well. These studies revealed that the Ritchie and Crouch model is a suitable tool for examining the competitiveness of winter tourism destinations (Hallmann et al., 2012, Hallman et al., 2015; Zehrer et al., 2017). In this context, the theoretical framework of the present study is based on the Ritchie and Crouch model.

### **The Originality and Purpose of the Study**

The literature review showed that most of the studies on competitiveness of winter tourism destinations focused on large-scale destinations (Hallmann et al., 2012, Hallman et al., 2015; Evren, 2016; Evren & Kozak, 2018; Ercan, 2019). In this context, examining the competitiveness of a small-scale destination (Zigana Winter Tourism Center) reveals the original aspect of the current study. Because the competitiveness of small-scale destinations is just as important as that of large destinations. Stakeholders in such destinations also hope to benefit from the development of tourism. In addition, small-scale destinations may face different problems from large-scale destinations in terms of competitiveness. From this point of view, it is aimed in the study to reveal the competitiveness of ZWTC, a small-scale destination that operates with only one track, and to develop suggestions for the future.

### **Method**

This study was conducted to reveal the competitiveness of ZWTC which is a semi-active ski center according to the Ministry of Culture and Tourism. The semi-structured interview method was used to collect data. The interviews were conducted between 09.10.2019 and 29.12.2019. The interviews lasted a total of 10 hours and 40 minutes. The interviewers consist of two representatives of public institutions, an academician, an NGO representative, an entrepreneur, an employee, a ski instructor, a local community representative and a client. To prepare the interview form, the literature (Ritchie and Crouch, 2003; Hallman et al., 2014; Hallman et al., 2015; Evren, 2016) and current news about ZWTC were used. The creation of themes is based on Ritchie and Crouch model. Codes (G1, G2, G3, G4, G5, G6, G7, G8, G9) were used to convey interviewers' views without using their names.

### **Findings and Conclusion**

Findings show that ZWTC has low competitiveness in most of the main dimensions and sub-dimensions in the Ritchie and Crouch Model. According to the interviewers, the most important main dimension is "core resources and attractors". In the context of core resources and attractors, the superstructure is the most emphasized sub-dimension. At this point, all the interviewers think that the insufficiency of the runways, which are the main products in winter tourism, weaken Zigana's competitiveness. Because there is a single 850 m track in the destination, and the steepness of this track is especially high for beginners and intermediate skiers (black and red category). In addition, the track on the southeast side of the mountain is exposed to the sun for a long time during the day, and therefore the track loses its snow quality. Superstructure facilities such as accommodation, entertainment etc. in the destination are also

not very developed. All this weakness base on the mistakes that have been occurring since early development stages of the destination regarding "destination plan, policy and development".

The location of both tracks established in the historical process at the destination is incorrect. While one could ski only at 400 m due to hilly ground at the first place of track establishment, it was not very successful after changing the track as well. However, the destination is located in an area open to development both in terms of supporting resources and qualifying determinants.

Due to its geographical location, the site has some advantages in terms of natural scenery, snow quality, snow reliability and infrastructure. However, since there is no runway variety in the destination, the expectations of today's winter tourism market cannot be met and the private sector does not invest in the region. At this point, as in most ski resorts in Turkey, track diversity investment to be made by the public sector seen as a way out in Zigana as well. However, the political will required to attract such public investments to destinations has recently focused on the Süleymaniye Ski Center project, five kilometers from Gümüşhane city center. As it is understood from both interviews and field observations; it is difficult for the destination to be a real ski center without providing slope diversity and establishing the necessary lift system in Zigana.

### **Managerial Implications**

In the light of all the above-mentioned findings, it is understood that there is a need for a ski area with a north-facing and diversified tracks in order to increase the competitiveness of the destination. In this context, a north-facing ski area, which spreads over the entire slope, is recommended to the Alastepe region, directly opposite the existing track (see Photo 2). The geographical and climatic conditions of the destination are suitable for the proposed ski slopes. However, since such investments are costly, government support is essential. Providing government support depends on the effective lobbying activities of the stakeholders in the region.

### **Limitations**

The competitiveness assessments that are put forward are limited to the information conveyed by the nine stakeholders interviewed and the situation during the field study. In this sense, it is worth mentioning that the interviewees have witnessed the development processes of ZWTC and are important in terms of gathering the correct information. Although the findings show that no major development is foreseen in Zigana in the current conjuncture, future studies may reveal different findings.