

## BOGOTA TURİZM KÜMESİNİN ULUSLARARASI REKABET GÜCÜNÜN ELMAS MODELİ İLE ANALİZİ\*

Juan Camilo Fernandez ACERO<sup>2</sup>, Gökhan ÖNDER<sup>3</sup>

### Öz

Bu araştırmanın amacı, Kolombiya'nın başkenti Bogota'da bulunan turizm kümesinin rekabet gücünü etkileyen faktörleri incelemektir. Araştırmada öncelikle Bogota'da turizm sektörünün küme oluşturabilecek yoğunluğa sahip olup olmadığı istihdam yoğunlaşma faktöründen yararlanılarak ve turizm sektöründeki işletmelerin Bogota'daki yoğunluğu incelenerek analiz edilmiştir. Ardından Bogota turizm kümesinin rekabet gücünü etkileyen faktörler M. Porter'ın Elmas Modeli (1990) ile analiz edilmiştir. Yılda ortalama 11 milyon turist çeken kentte, gastronomi ve iş turizmi kümelerinin varlığı turizm kümesine faaliyet zenginliği sağlamaktadır. Sektörde kayıt dışılığın yüksek olması, ülkede girişimcilik seviyesinin düşük olması, yüksek yolsuzluk algısı ve yüksek vergi yükü daha rekabetçi bir turizm sektörünün oluşmasının önündeki engellerdir. Dünya çapında turizm talebindeki artış ve Kolombiya'da çatışmalara son veren barış sürecinin başlaması sektörün sahip olduğu fırsatlar olarak değerlendirilebilir.

**Anahtar Kelimeler:** Rekabet Üstünlüğü, Turizm Kümesi, Bogota

**JEL Kodları:** L83, Z32

## ANALYSIS OF THE INTERNATIONAL COMPETITIVENESS OF BOGOTA TOURISM CLUSTER WITH THE DIAMOND MODEL

### Abstract

The aim of this research is to examine the factors that affect the competitiveness of the Bogota tourism cluster. In the research, firstly, whether the tourism sector in Bogota has the density to form a cluster was analyzed using the labor quotients and examining the density of firms in the tourism sector in Bogota. Then, the factors affecting the competitiveness of the Bogota tourism cluster were analyzed with M. Porter's Diamond Model (1990). The presence of gastronomy and business tourism clusters supports the tourism cluster in the city, which attracts an average of 11 million tourists annually. High level of informal economy, low level of entrepreneurship, high perception of corruption, and high tax burden are the obstacles to a more competitive tourism sector. The increase in tourism demand around the world and the start of the peace process in Colombia can be considered as opportunities for the sector.

**Keywords:** Competitive Advantage, Tourism Cluster, Bogota

**JEL Codes:** L83, Z32

\* Bu çalışma Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda Dr. Öğr. Üyesi Gökhan ÖNDER danışmanlığında Juan Camilo Fernandez ACERO tarafından "Bogota Turizm Kümesinin Rekabet Gücünün Elmas Modeli ile İncelenmesi" başlığı ile tamamlanarak 25/01/2023 tarihinde savunulan yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

<sup>2</sup> Yüksek lisans öğrencisi, [jcfernandezacero@gmail.com](mailto:jcfernandezacero@gmail.com), <https://orcid.org/0000-0003-2438-3811>

<sup>3</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi, [gokhanonder@anadolu.edu.tr](mailto:gokhanonder@anadolu.edu.tr), <https://orcid.org/0000-0002-0936-4076>

## GİRİŞ

Bu araştırmanın amacı, Kolombiya'nın başkenti Bogota'da yer alan turizm kümesinin rekabet üstünlüğünü etkileyen faktörlerin Porter (1990)'ın elmas modeli ile incelenmesidir. Araştırmada rekabet analizi gerçekleştirilmeden önce, Bogota'da turizm sektörünün küme oluşturabilecek yoğunluğa sahip olup olmadığı test edilmiştir.

Bogota turizm kümesi, şehir ve ülke ekonomisi için büyük öneme sahip olmasına rağmen, kümenin kentin rekabet gücü üzerinde yarattığı etki çok az sayıda analize konu olmuştur. Bu nedenle çalışmada, Porter'ın Elmas modeli kullanılarak, kümenin uluslararası pazarlarda rekabet gücü elde etmesine katkıda bulunan ya da rekabet gücü elde etmesini engelleyen faktörler belirlenmeye çalışılmıştır. Porter'ın elmas modeli, rekabet gücünü makro ve mikro düzeyde incelemeye ve işletme/endüstri ve ülke bazında politika önerileri geliştirebilmeye olanak tanımaktadır. Model ayrıca ülkelerin rekabet gücünü açıklarken diğer endüstrilerin süreçteki etkilerini de analiz etmekte konuyu bir bütün olarak incelemektedir.

Araştırmanın ilgili yazına çeşitli noktalarda katkısı olacağı düşünülmektedir. Araştırılan kaynaklara göre ilgili yazında araştırmaya benzer Bogota ile ilgili başka bir çalışma bulunmadığı görülmektedir. Bu nedenle araştırmanın hem yazına hem de Bogota'nın turizm ekosistemindeki aktörlerin rekabet stratejilerinin belirlenmesine katkı sağlaması beklenmektedir.

Birinci bölüm, Porter'ın elmas modeline ve turizm sektöründeki uygulamalarına yer vermektedir. İkinci bölüm ise küme kavramını ve temel niteliklerini açıklamaktadır. Üçüncü bölüm kapsam, yöntem ve veri toplama süreçlerine yer vermektedir. Dördüncü bölümde Bogota'da bir turizm kümelenmesinin varlığına dair kanıtlar yoğunlaşma endeksleri ile analiz edilmektedir. Beşinci ve son bölüm ise, Bogota Turizm Kümesinin rekabet gücünü elmas modeli ile incelemektedir.

## M. PORTER'IN ELMAS MODELİ VE TURİZM SEKTÖRÜ

Porter'a (1990) göre, rekabet üstünlüğünün oluşturulmasını sağlayan uygun koşullar belirli faktörlere dayalı bir modelde bir araya getirilebilir. Porter'ın yaklaşımı işletmeleri analizin merkezine almasına rağmen, dış faktörlerin işletmenin rekabet gücü üzerindeki rolünü de inceler (Duren et al., 1994). Elmas Modeli (1990) rekabet gücünün, inovasyon ve destinasyonda yer alan aktörlerin iş birliğini destekleyen unsurların bir bileşimi olduğu önermesine dayanmaktadır. Elmas Modelinde yer alan ana faktörler/belirleyiciler şunlardır; faktör koşulları, talep koşulları, ilişkili ve destekleyici endüstriler ve firma stratejisi, yapısı ve rekabeti. Modele daha sonra dışsal faktörleri ele alan diğer iki faktör (devlet ve fırsatlar) dahil edilmiştir.

Porter (1990), faktör koşullarını temel ve gelişmiş faktörler olarak ikiye ayırmaktadır. Temel faktörler, geçmişten miras alınan veya küçük yatırımlarla oluşturulabilen faktörlerdir. Bu faktörler çok çeşitli endüstrilerde bulunmakta, birçok ülkede mevcut olması nedeniyle sınırlı avantaj sağlamaktadır. Doğal kaynaklar, iklim, konum, niteliksiz işgücü ve sermaye temel faktörlere örnek olarak verilebilir (Gomezelj & Mihalič, 2008). Gelişmiş faktörler ise insanlara ve fiziksel kaynaklara yapılan büyük, uzun vadeli ve sürekli yatırımlar ile oluşur. Bu faktörler uzmanlığa dayanmakta, rekabet üstünlüğü için daha sürdürülebilir temeller sağlamaktadır. Gelişmiş faktörler arasında dijital altyapı olanakları, veri sistemleri, nitelikli mühendisler ve bilgisayar bilimcileri gibi yüksek eğitilmiş işgücü ve araştırma kuruluşları örnek olarak verilebilir (Collinson & Rugman, 2017).

Herhangi bir turizm destinasyonuna seyahat etme arzusunda olan bir turist için, faktör koşulları çekiciliğin ve motivasyonun önemli belirleyicisidir. Turistin bir turizm destinasyonunu ziyaret etmedeki en önemli nedeni; destinasyonun fiziksel, tarihsel, kültürel ve rekreatif (boş zamanı değerlendirme) kaynaklara sahip olmasıdır. Sözü edilen kaynaklar, destinasyonun rekabet gücü oluşturmasına doğrudan etki eden unsurlardır (Bahar, 2004).

Destinasyonların rekabet üstünlüğü sağlamasına katkıda bulunan ikinci faktör, talep koşullarıdır. Destinasyona yakın konumlarda bulunan, talepkar müşterilerin işletmelerin ürün ve hizmetlerinin gelişimini teşvik edeceği düşünülmektedir. Talep koşulları, bir endüstrinin ürün ve hizmetlerine yönelik iç talebin niteliğini ve büyüklüğünü ifade etmektedir. Porter (1990)'a göre işletmelerin ihtiyaçlarına karşı en duyarlı oldukları müşteri grubu yerel müşterilerdir. Bu nedenle, işletmelerin ürünlerinin özelliklerinin şekillenmesinde yerel talep büyük önem taşımaktadır (Topolansky, 2008). Porter'a göre talep koşulları işletmeler tarafından yapılan inovasyonların en etkili belirleyicisidir. Yerel talebin kalitesinin rekabet üstünlüğü sağlamada yerel talebin niceliğinden daha önemli olduğunu ifade etmektedir (Porter, 1998a). İç talebin tüketicilerin istek ve ihtiyaçları ve endüstri eğilimleri ile ilgili doğru sinyaller veriyor olması önemlidir. İç talep, uluslararası pazar için de hayati bir destektir (Diallo, 2021).

Turistik destinasyonların rekabet güçlerini etkileyen faktörlerden biri de turizm işletmelerinin turizm endüstrisinde faaliyet gösteren diğer aktörlerle kurdukları ilişkilerdir. Bir endüstride ilişkili ve destekleyici endüstriler rekabetçi ise, işletmelerin karlı bir şekilde faaliyet gösterme ve yenilikçi girdilerden yararlanma olasılıkları yüksektir. Tedarikçiler ya da hizmet sağlayıcılar uluslararası rekabet deneyimine sahip olduklarında söz konusu olasılıklar daha da yükselmektedir. İlişkili ve destekleyici endüstriler, rekabetçi ve ihracatçı bir sektörün en temel unsurudur (Jimenez & Aquino, 2012). Nitelikli kurum ve kuruluşların varlığı sektörün ve/veya sektörlerin rekabet gücünü ve dolayısıyla sektörün ihracat kapasitesini etkilemektedir.

Elmas modeli, uluslararası pazarlarda rekabetçi üstünlüğe sahip işletmelerin genellikle rekabet gücü yüksek tedarikçilere veya diğer ilişkili ve destekleyici endüstrilere sahip olduğunu vurgular. Rekabetçi tedarikçilerin varlığı, uygun maliyetli hammaddelere erişimi kolaylaştırmakta; işletmeler ve tedarikçileri arasında inovasyonu arttıracabilecek iş birlikleri yaratabilmekte ve yeni ürünlerin geliştirilmesinde işletme ve tedarikçiler arasında daha fazla koordinasyon oluşturabilmektedir (Estevo & Ferreira, 2012). Model, hammaddelerin inovasyon veya verimlilik üzerinde bir etkisi olmadığında, yerli tedarikçilerin önemini kaybedebileceğini belirtir (Topolansky, 2008).

Rekabetçi ilişkili ve destekleyici endüstrilerin varlığı ile uluslararası turizm sektöründe rekabet üstünlüğü yaratılabilir (Dias-Sardinha et al., 2018). Diğer sektörler için de geçerli olan bu durumun, özellikle turizm sektörü için çok daha önemli olduğu ileri sürülebilir (Chhetri et al., 2017). Turizm sektörü hizmetler sektörünün birçok dalı ile ilişki halindedir (Bahar, 2004). Konaklama işletmeleri, restoranlar, seyahat acenteleri, tur operatörleri, gezi rehberliği gibi özel hizmetler; ulaşım, dağıtım, rekreasyonel, kültürel ve sportif faaliyetler vb. genel hizmetler ilişkili sektörler olarak verilebilir (Martínez-Pérez et al., 2019). Turizm ürününün oluşturulmasına özel ve genel hizmet gruplarını oluşturan ilişkili ve destekleyici endüstriler katkı sağlamaktadır (Low, 2000). Bu anlamda, turistik faaliyete katılan işletmelerin heterojen ve sayıca çok olduğu söylenebilir. Her biri turistik ürünün veya turist deneyiminin değerini artırmaya katkıda bulunmaktadır (Gomezelj & Mihalič, 2008). Bu nedenle, turizm sektöründe değer yaratılması, farklı faaliyetlerin tek bir sistemde birleştirilmesine ve bunun sonucunda, geliştirilen farklı faaliyetler arasında sinerjilerin sağlanmasına dayanmaktadır (Torres & Marrero, 2014). İlişkili ve destekleyici endüstrilere olan ihtiyaç, gelişmiş faktör ve talep koşullarına paralel olarak geliştiği için istenen rekabet düzeyine ulaşmak için yukarıda belirtilen genel ve özel hizmet grupları arasında koordinasyonun sağlanması gerekmektedir (Komppula, 2014).

Belirli bir endüstride rekabet üstünlüğü oluşturulmasına katkı sağlayabilecek dördüncü faktör, yerel rekabetin doğası ile birlikte işletmelerin kurulduğu, organize edildiği ve yönetildiği bağlamdır. Porter (1990), işletmelerin örgütlenme ve yönetim biçimlerinin yerel koşullar ve ulusal politikalardan etkilendiğini öne sürmekte, ulusların, ulusal çevre tarafından belirlenen yönetim uygulamalarının, endüstrilerin rekabet üstünlüğü kaynaklarıyla uyumlu olduğu endüstrilerde başarılı olabileceklerini ifade etmektedir (Topolansky, 2008). Porter (1990), yerli firmaları büyümeye iten tek faktörün ekonomik nedenler olmadığını düşünmektedir. İşletmeler, sadece pazar payı için değil, nitelikli çalışanlar ve prestij için de rekabet etmektedirler. Yerel rekabet güçlü olduğunda işletmeler büyümek, verimlilik ve daha yüksek karlılık elde etmek için yurt dışı pazarlara yönelmekte daha güçlü nedenlere sahip olacaklardır. Yurtiçi

rekabetin az olduğu bir ortamda ise yurtdışında başarılı olmak için gerekli rekabet üstünlüğüne sahip işletmeler nadir olarak bulunmaktadır (Porter, 1990).

Porter'ın (1998a) Elmas Modelinde devletin rolü, hem "bir katalizör hem de meydan okuyucu" olarak tanımlanmaktadır. Porter, devletin ekonomideki her şeyi "görünmez ele" bıraktığı bir serbest piyasa anlayışını benimsememektedir. Ancak Porter, devleti endüstrilerin temel bir yardımcısı ve destekçisi olarak da görmemektedir (Riddle, 1986). Ona göre hükümetler rekabetçi endüstriler yaratamazlar bunu ancak işletmeler yapabilir, ancak hükümetler daha rekabetçi seviyelere erişmeleri için işletmeleri destekleyip, teşvik edebilir. Bu, belirli endüstriler için nitelikli talep oluşturarak; altyapı, eğitim sistemi ve sağlık sektörü (faktör koşulları) gibi uzmanlaşmış faktör koşullarına odaklanarak; anti-tröst yasalarını uygulayıp yerel rekabeti teşvik ederek ve işletmeleri değişime özendirerek sağlanabilir (Vidjak, 2019). Böylece devlet, endüstrilere fayda sağlayacak şekilde yukarıda belirtilen dört faktörün geliştirilmesine yardımcı olabilir (Koç & Özbozkurt, 2014).

Yukarıda tartışılan faktörler, turistik destinasyonların rekabet gücünü açıklamada çok önemli bir rol oynamasına rağmen, beklenmedik değişimlerin neden olduğu fırsatlarda rekabetçi üstünlük oluşturma sürecinde önemli bir rol oynayabilir. Sözü edilen beklenmedik değişimler hem işletmelerin hem de kamu kurumlarının kontrolü dışındadır. Fırsatlar ve gelişen tesadüfi olaylar, turizm piyasasını ve sonuçta rekabet ortamını aniden değiştirilebilen unsurlardır (Bahar, 2004).

## **KÜME KAVRAMI**

The Competitive Advantage of Nations (1990, Ulusların Rekabet Üstünlüğü) küresel ekonomide rekabet gücü kazanımı için kümelere önemli bir rol vermektedir (Jackson & Murphy, 2006). Kümeler, birbiriyle rekabet eden, ama aynı zamanda iş birliği de yapan belirli alanlarda birbirine bağlı işletmeler, uzman tedarikçiler, hizmet sağlayıcılar, ilgili sektörlerdeki işletmeler ve bağlantılı kurumlardan (örneğin, üniversiteler, kalite standart kurumları ve ticaret birlikleri) oluşan coğrafi yoğunlaşmalar olarak tanımlanabilir (Porter, 1998b). Bogota Ticaret Odası (CCB) (2010) ise küme kavramını şu şekilde tanımlamaktadır: Uzman tedarikçilerin, ilgili işletmelerin ve ilişkili kurumların, belirli bir ekonomik faaliyet etrafında rakip işletmeler ve iş birliği yapan kurumlarla birlikte coğrafi yoğunlaşmasıdır. Business Europe (2009), kümelerin; istihdam yaratma, yeniliği teşvik etme, farklı aktörler arasında bilginin yayılmasını sağlama ve değer zinciri boyunca tamamlayıcı sektörler arasında güçlü sinerji yaratmanın kaynağı olduğunu ifade etmektedir.

Porter'a göre (1990), kümelerden elde edilecek potansiyel faydalar işletme ve kamu kurumlarını kümelenme politikalarını uygulamaya yöneltmiştir. Kümelerde yer alan işletmeler özelleşmiş girdilere,

bilgiye daha hızlı ulaşarak daha verimli faaliyet gösterebilmekte ve yoğun rekabetin sağladığı yarışma ortamı ve ortak araştırma projeleri ile inovasyon performanslarını arttırabilmektedir. Kümelerin yeni işletmelerin kurulmasını kolaylaştırması ise yeni istihdam olanakları sağlamaktadır (Güneş, 2009).

### **Küme ve Rekabet Avantajı**

Rekabet gücü, turistik destinasyonlara da uygulanabilen geniş bir nedensel faktörler ağına bağlı olan karmaşık, çok boyutlu bir kavramdır. Michael Porter, makroekonomik bir bakış açısıyla rekabetçiliği, bir ülkenin, nüfusun yaşam standardında eşzamanlı bir artışla birlikte uluslararası pazarlara katılımı sürdürme ve artırma yeteneği olarak tanımlamaktadır (Porter, 1990).

Kümeler, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün oluşturulmasında önemli rol oynayabilmektedir. Porter'a (1998a) göre kümeler rekabet üstünlüğüne üç yolla katkıda bulunmaktadır. Birincisi, kümelerde bulunan işletmeler daha verimli faaliyet göstermektedir. İkincisi, kümeler işletmelerin inovasyon performanslarını arttırmaktadır. Üçüncüsü ise kümeler yeni girişimlerin ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır. Bu kısımda kümelerin rekabet üstünlüğüne nasıl katkıda buldukları açıklanacaktır.

Kümeler, belirli bir iş kolundaki üretici, tedarikçi, lojistik vb. hizmetleri üreten işletmeleri içerdiğinden kümelerde yer alan işletmeler ihtiyaç duydukları girdilere daha kısa sürede erişebilirler. Ayrıca küme aktörleri coğrafi olarak birbirlerine yakın konumlarda bulunduğundan kümeler işlem maliyetlerini de azaltabilir. Girdilere ek olarak kümeler, işletmelerin sektörleriyle ilgili, faaliyetlerine yön verebilecek enformasyona daha hızlı ve uygun maliyetle erişmelerine de olanak tanır. Kümeler, tüketici tercihlerine, üretim süreçlerine ve maliyetlere ilişkin enformasyonun biriktiği merkezlerdir. Bu nedenle bu merkezlerde bulunan işletmeler ihtiyaç duydukları enformasyona daha hızlı erişebilir (Porter, 1998b).

Girdi ve enformasyona hızlı erişim verimlilik kadar, inovasyon performansı üzerinde de etkilidir. Kümedeki işletmelerin benzer girdi kaynaklarını kullanması rekabetin maliyet üzerinden ziyade inovasyon üzerinden gerçekleştirilmesine katkı sağlamaktadır. Kümeler ayrıca farklı uzmanlıkların bir araya geldiği konumlardır, coğrafi yakınlık sayesinde söz konusu uzmanlık bilgisi işletme yöneticileri arasındaki sürekli ilişkiler, yüz yüze temaslar ve tesis ziyaretleri ile kolaylıkla paylaşılabilir. Farklı uzmanlıklara sahip aktörler arasındaki yoğun temaslar yeni ürün, hizmet ve süreçlerin ortaya çıkmasını kolaylaştırabilir (Porter, 1998a).

Kümeler, yeni girişimlerin kuruluşunu da kolaylaştırmaktadır. Girişimciler, nitelikli emek, tedarikçiler ve hizmet sağlayıcılar vb. tüm aktörlere kümelerde kolaylıkla erişebilirler bu nedenle sektöre giriş engelleri diğer konumlara göre kümelerde daha düşüktür. Kümeler ayrıca mevcut işletmelerdeki çalışanların yeni girişimler kurmasını sağlayabilir. Kümede yer alan başarılı işletmeler girişimcileri daha

fazla risk almaya teşvik edebilir (Porter, 1998b). Kümeyi oluşturan işletme sayısındaki artış işletmeleri daha yüksek performans göstermeye teşvik eder, kümenin ürettiği ürün ve hizmetleri çeşitlendirerek kümenin faaliyet zenginliğine katkıda bulunur.

### **Turizm Kümesi**

Turizm kümesi, turizm faaliyetlerinde rol alan işletme ve kurumların coğrafi olarak yoğunlaşmasıdır (Esteveo & Ferreira, 2009). Bir başka tanıma göre ise, belli bir turistik bölgede yoğunlaşan ve istikrarlı ilişkiler kurarak, rekabet üstünlüğü geliştirmek için birlikte çalışan işletmeler ve kuruluşlardır (Bora, 2006). Turizm kümesi, turistleri belli bir coğrafi konuma çeken; konaklama, yeme-içme hizmetleri, eğlence ve ulaşım hizmetleri veren işletmelerin bütünü olarak düşünülebilir (Lins, 2000). İşletmelere ek olarak, uzmanlaşmış eğitim kurumları, yerel otoriteler, kâr amacı gütmeyen turizm kuruluşları da turizm kümelerinde yer alan aktörler olarak sıralanabilir (Kachniewska, 2013). Morozova'ya (2013) göre turizm kümesi, belirli bir coğrafik bölgede yoğunlaşmış, nitelikli turistik hizmetler sunan, etkili bir koordinasyon ile rekabet avantajları oluşturan işletmeleri bir yönetim ağına kavuşturan çekici bir yapılanma olarak tanımlanmaktadır. Turizm kümelenmesi bu tanımda, bir üretim zincirinin oluşumuna olanak tanıyan, teknolojik ve ticari unsurlara sahip turizm ürününü oluşturmak için gerekli çekiciliğe sahip coğrafi bir alandır.

Varisco'ya (2007) göre ise turizm kümesinin kendisi turistik bir üründür. Turizmde, turistlerin deneyim kalitesi sadece ana etkinliklerin (örneğin, kumsallar ya da tarihi mekânlar) cazibesine değil; kümedeki konaklama işletmeleri, restoranlar, hediyelik eşya dükkânları, havaalanı ve ulaşım olanaklarının sunduğu konfor ve hizmete de dayanmaktadır. Bu nedenle kümedeki tüm aktörler turistlere benzersiz bir deneyim sunabilmek için iş birliği yapmaktadır (Segarra-Ona et al., 2012). Kim ve Wicks (2010)'de öne sürdükleri turizm kümesi geliştirme modelinde küme aktörleri arasındaki ilişkilere ve çokuluslu işletmelerin süreçteki rollerine odaklanmaktadır. Kim ve Wicks (2010)'in önerdiği modelde işletmeler ve çokuluslu işletmeler kamu kurumları ve üniversiteler ile iş birliği yaparken, turizm kümesini geliştirmek için birbirleriyle hem iş birliği yapmakta hem de rekabet etmektedirler.

### **Kolombiya'da Kümelenme Uygulamaları**

Kolombiya'da, Aralık 2004 ile Mayıs 2011 arasında Andes Üniversitesi Strateji ve Rekabet Edebilirlik Merkezi tarafından gerçekleştirilen bir araştırma ile kümelerin rekabet gücünü arttırmak için uygulanabilecek politikalar incelenmiştir (Delgado, 2012). Araştırma kapsamında Kolombiya'da 14 küme tespit edilmiştir: Bunlar, Santander de Quilichao'da (Cauca) Grafik Sanatlar, Cartago ve Ansermanuevo'da (Valle del Cauca) nakış, Santander'de çikolata, Cúcuta'da (Norte de Santander) şekerlemeler, Cali'de (Valle



del Cauca) deri ve ayakkabı, Bogota'da kozmetik, demir dışı metallere ve (Cundinamarca) yazılım, Risaralda ve Quindío'da turizm, Tolima'da kahve, Atlantartico'da sağlık, Medellin'deki enerji kümeleridir (Delgado, 2012).

Ticaret, Sanayi ve Turizm Bakanlığı ve iNNpuls Colombia, 2012 yılında Kolombiya'nın rekabet üstünlüğünü arttırabilmek için Küme Müdahale Girişimlerini geliştirmiştir. İşletmelerin rekabet güçlerini arttırmak ve yeni pazarlar geliştirmek için "Colombia Inn" adlı merkez kurulmuştur (CITUR, 2020). Acevedo (2015), Medellin şehrinin Bogota'dan sonra yabancı turistler tarafından en çok ziyaret edilen ikinci yer olması nedeniyle, Michael Porter'ın elmas modeli ile Medellin İş Turizmi, Fuarlar ve Kongreler kümesinin bir analizini gerçekleştirmiştir. Geliştirilen altyapı, tamamlayıcı sektörlerin varlığı ve şehirdeki etkinlikler Medellin'i çekici bir yer haline getirmektedir. Bustamante (2018) ise iş turizminin Bogota ekonomisi üzerindeki etkilerini incelemiştir. Kolombiya'nın 2006-2016 yılları arasında Kanada, Kosta Rika ve Pasifik ülkeleri ile imzaladığı ticaret anlaşmalarının iş turizmini arttırdığını öne süren araştırma, şehirde düzenlenen kongre, etkinlik ve fuarlara odaklanmaktadır.

## **KAPSAM, YÖNTEM VE VERİ TOPLAMA SÜRECİ**

Araştırma, Kolombiya Bogota turizm kümesini kapsamaktadır. Araştırma, öncelikle Bogota'da bulunan turizm endüstrisinin küme oluşturabilecek yoğunluğa sahip olup olmadığını yoğunlaşma endekslerinden yararlanarak belirlemeye çalışacaktır. Ardından, Bogota Turizm Kümesinin rekabet gücü elmas modeli ile ikincil verilerden yararlanılarak analiz edilecektir. Araştırma, betimsel bir niteliğe, açıklayıcı bir yaklaşıma sahip vaka analizidir.

Analizlerin gerçekleştirilebilmesi için İl Turizm Enstitüsü (IDT), Ulusal İstatistik Dairesi (DANE), Kolombiya Ticaret, Sanayi ve Turizm Bakanlığı (MCIT), İhracat, Turizm, Yatırım ve Ülke Markası Ajansı (PROCOLOMBIA), Kolombiya Otel ve Turizm Derneği (COTELCO), Bogota Ticaret Odası (CCB), Turist Bilgi Merkezi (CITUR) gibi farklı kuruluşların internet sayfalarında yer alan bilgilerden yararlanılmıştır. Ek olarak, kümelerin rekabet edebilirliği konusunda diğer bölgelerde yürütülen araştırmalar, küme aktörlerine ilişkin belgeler, konuyla ilgili dergi, kitap ve makalelerden yararlanılmıştır.

## **BOGOTA TURİZM KÜMESİNİN VARLIĞINA İLİŞKİN KANITLAR**

Araştırmanın amaçları doğrultusunda, belirli bir bölgedeki kümelerin varlığını belirlemek ve kanıtlamak için iki yoğunlaşma endeksi hesaplanmıştır. Birincisi, Ulusal İstatistik Dairesi (DANE) (DANE, 2020) ve Kolombiya Çalışma Bakanlığı (MinTrab) (2015-2019) verilerinden yararlanılarak hesaplanan istihdam yoğunlaşma faktörüdür. İkincisi ise Kolombiya Turist Bilgi Merkezi (CITUR) ve Kolombiya



Ticaret, Sanayi ve Turizm Bakanlığı'nın (MCIT) 2020 verilerine göre hesaplanan turizm sektöründe faaliyet gösteren işletme yoğunlaşmasıdır. Bogota'daki turizm hizmeti sağlayıcılarını ulusal toplamla karşılaştırarak ulusal ortalamanın üzerinde bir yoğunluğun Bogota'da yer alıp almadığı belirlenmeye çalışılmıştır.

### Bogota Turizm Kümesinin İstihdam Yoğunlaşma Faktörü ile Belirlenmesi

İstihdam yoğunlaşma faktörü (LQ), incelenen sektörün bölgesel ve ulusal düzeyde istihdam ettiği çalışan sayısını karşılaştırarak bir ekonomik faaliyette belirli bir alanda işgücünün yoğunluğunu belirlemektedir. 1'den büyük bir LQ endeksi, bölgenin belirli sektörlerde ulusal ortalamadan daha fazla istihdama sahip olduğunu göstermektedir.

$$LQ = \frac{\left(\frac{X_{ik}}{X_k}\right)}{\left(\frac{Y_i}{Y}\right)}$$

$X_{ik}$ : k ilinde i ekonomik faaliyet alanında istihdam

$X_k$ : k ilinde toplam istihdam

$Y_i$ : i ekonomik faaliyet alanı için toplam ulusal istihdam

$Y$ : toplam ulusal istihdam.

Aşağıda yer alan Tablo 1, Bogota'daki ve Kolombiya'daki toplam ulusal istihdamı ve turizm istihdamını göstermektedir. Tablo 2'de ise Bogota için istihdam yoğunlaşma faktörü sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 1:** Bogota ve Kolombiya için istihdam istatistikleri: 2015-2019

İstihdam (Bin Kişi)	2015	2016	2017	2018	2019
Toplam ulusal istihdam	22.114	22.225	22.455	22.529	22.384
Bogota'da toplam istihdam	4.200	4.187	4.125	4.154	4.186
Turizm alanında ulusal istihdam	5.120	5.148	5.158	5.122	5.274
Bogota'da turizm alanında istihdam	1.300	1.281	1.240	1.240	1.312
<b>Not:</b> Ocak-Aralık ayı ortalamalarını yansıtmaktadır.					

**Kaynak:** Kolombiya Çalışma Bakanlığı (MinTrab) (2015-2019)

**Tablo 2:** Bogota'da turizm sektörü için istihdam yoğunlaşma faktörü (LQ)

	2015	2016	2017	2018	2019	ORTALAMA
LQ	1,33	1,32	1,30	1,31	1,33	1,32

**Kaynak:** Yazarlar tarafından hesaplanmıştır.

Tablo 2'ye göre Bogota'da 2015-2019 dönemi için turizm sektörünün ortalama LQ'su 1,32'dir. Buna göre, turizm sektörünün Bogota'da ulusal ortalamaya göre daha yoğun istihdama sahip olduğu görülmektedir.

### **Bogota Turizm Kümesinin İşletme Yoğunluğunun Belirlenmesi**

Kolombiya Turist Bilgi Merkezi (CITUR) ve Kolombiya Ticaret, Sanayi ve Turizm Bakanlığı'nın (MCIT) 2020 verilerine göre Bogota şehri, kategori / alt kategori durumuna göre aşağıda yer alan turizm hizmet sağlayıcılarına sahiptir (CITUR, 2020): Seyahat acente işletmeleri, ulusal ve uluslararası turizm için araç kiralayan işletmeler, belirli bir süre boyunca bir mülkü (tatil konaklaması) kullanma ve yararlanma hakkını sağlayan işletmeler, konaklama işletmeleri, gastronomi işletmeleri, tur rehberleri, kongre ve fuar etkinlikleri düzenleyen işletmeler ve tema parklar.

2019 yılında Bogota şehrinde yukarıda sıralanan turizm hizmeti sağlayıcılarının toplam işyeri sayıları, ülkedeki toplam işyeri sayıları ile karşılaştırıldığında, Bogota ülkedeki tüm turizm hizmeti sağlayıcılarının %12'sine ev sahipliği yapmaktadır. Ülkedeki toplam gastronomi işletmelerinin yaklaşık %40'ının ve kongre ve fuar etkinlikleri düzenleyen işletmelerin yaklaşık %38'inin Bogota'da bulunduğu görülmektedir (MCIT, 2020).

## **ELMAS MODELİNE GÖRE BOGOTA TURİZM KÜMESİNİN REKABET GÜCÜ ANALİZİ**

### **Faktör Koşulları**

Elmas Modeli, faktör koşullarını temel ve gelişmiş faktörler olarak iki kategoride incelemektedir. İklim şartları, doğal, tarihi ve kültürel zenginlikler temel faktörler kapsamında, insan kaynakları, finansal kaynaklar, fiziksel altyapı ve enformasyon alt yapısı ise gelişmiş faktörler kapsamında sınıflandırılmaktadır.

Doğa turizmi, doğal ortamların gözlemlenmesi ve şehrin biyolojik çeşitliliğinin korunmasına dayanmaktadır. Ana faaliyetler kuş gözlemciliği turizmi, tarım turizmi, bisiklet turizmi ve doğa yürüyüşleridir. Bogota doğa turizmini tercih eden turistler için çeşitli fırsatlar sunmaktadır. Şehirde

4.500'den fazla park vardır. Şehir, geniş doğal alanların yanı sıra akarsular, bataklıklar, doğal yollar, sulak alanlar ve göllere ev sahipliği yapmaktadır. Ek olarak, şehir And ekosistemlerine özgü fauna ve flora türlerini hala korumaktadır.

IDT, turizmin gelişimi için kültürel faaliyetleri arttırmaya yönelik çalışmalar yürütmektedir. Turizm araştırma merkezi (CPTUR), Kolombiya'nın ilk Katedrali Monserrate Lordu Bazilikası ve Guadalupe tepesi gibi şehirdeki önemli konumların envanterini belirlemiştir (IDT, 2020). Merkez, yerel halkın, yerli ve yabancı turistlerin bu konumları ziyaret etmesini teşvik etmek, turistlere farklı kültürel deneyimler ve bölge sakinlerine iş fırsatları sunmak için çalışmaktadır (IDT, 2020).

Turizm endüstrisinin, çok çeşitli alanlarda, yabancı dil bilgisine sahip teknisyen, teknoloji uzmanı ve profesyonellere ihtiyacı vardır. Yabancı dil bilen profesyonellere yönelik artan talebe rağmen, Bogota şehrinde diğer dillere hâkim olma becerisine sahip çalışanların az olması, diğer destinasyonlara kıyasla rekabet gücü kaybına neden olmaktadır. Şehrin ekonomik olarak aktif nüfusunun sadece %27,4'ü İngilizce sınavında (B1 ve B2 seviyeleri) yüksek bir seviyeye ulaşabilmektedir.

Bogota'nın Kolombiya'nın ekonomik merkezi olduğu ileri sürülebilir. Şehirde, yabancı sermayeli yaklaşık 1.700 işletme bulunmaktadır ve bunların 99'u küresel işletmelerdir (Camara de comercio de bogota, 2014). Bogota, 105 milyar ABD Doları ile Kolombiya GSYİH'sının %32'sine sahiptir. Bu rakam, Guatemala, Kosta Rika ve Panama gibi ülkelerin GSYİH'sinden daha fazladır. Aynı zamanda, Bogota şehri ülkedeki toplam işletme sayısının %26'sına, finansal işlemlerin %55'ine ve yüksek nitelikli insan sermayesine ev sahipliği yapmaktadır (Alcaldia de Bogota, 2019).

Bogota ülkedeki turizm istihdamının yaklaşık %25'ine sahiptir, turizm endüstrisinde rol alan yaklaşık 9.800 işletme ülke GSYİH'sına %2 katkı sağlarken, sektör 2019 yılının son çeyreğinde 32.112 doğrudan ve 274.096 dolaylı istihdam sağlamıştır (IDT, 2020; Cotelco, 2019).

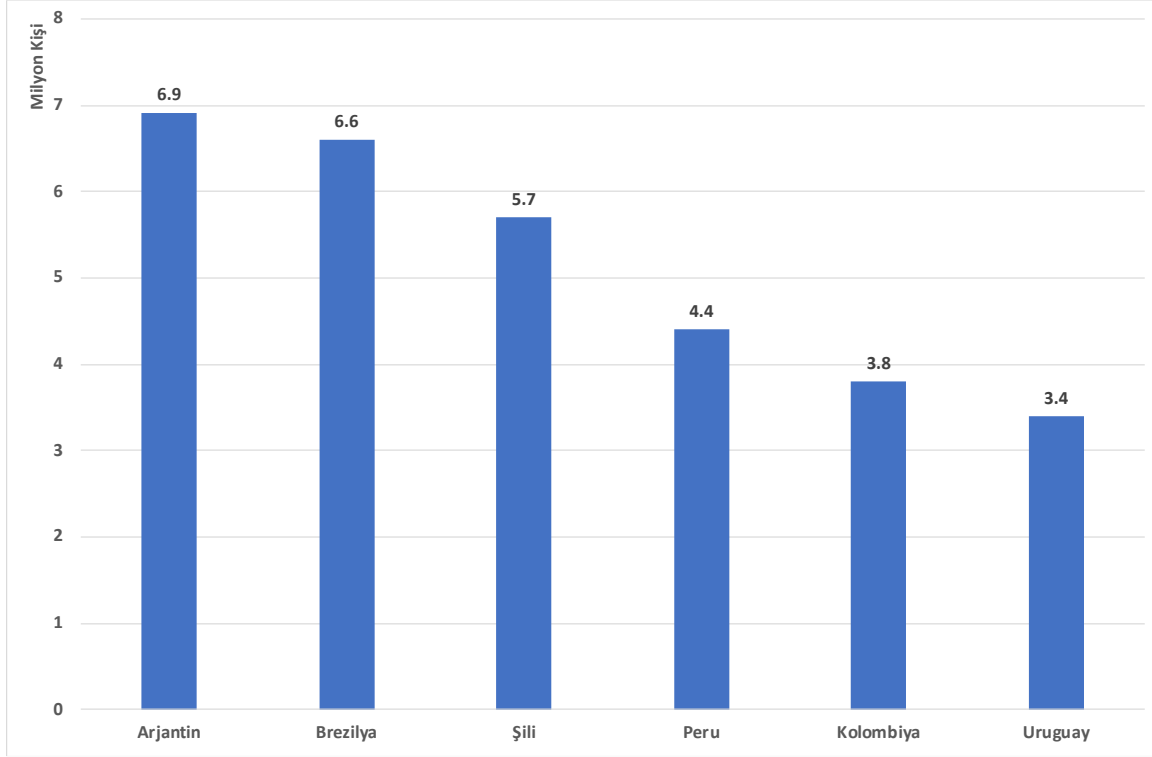
IDT, Fondetur adlı bir fon aracılığıyla, turizm projelerinin yürütülmesini, Bogota ve bölgede insani gelişmeyi ve sürdürülebilir turizmin gelişimini desteklemektedir. Ek olarak IDT, turizm, konaklama ve gastronomi alanlarında hizmet veren aktörler arasındaki fikir alışverişlerini desteklemek için her yıl Turizmde Yüksek Araştırmalar Fuarı - FESTTUR'u gerçekleştirmektedir (IDT, 2020).

## **Talep Koşulları**

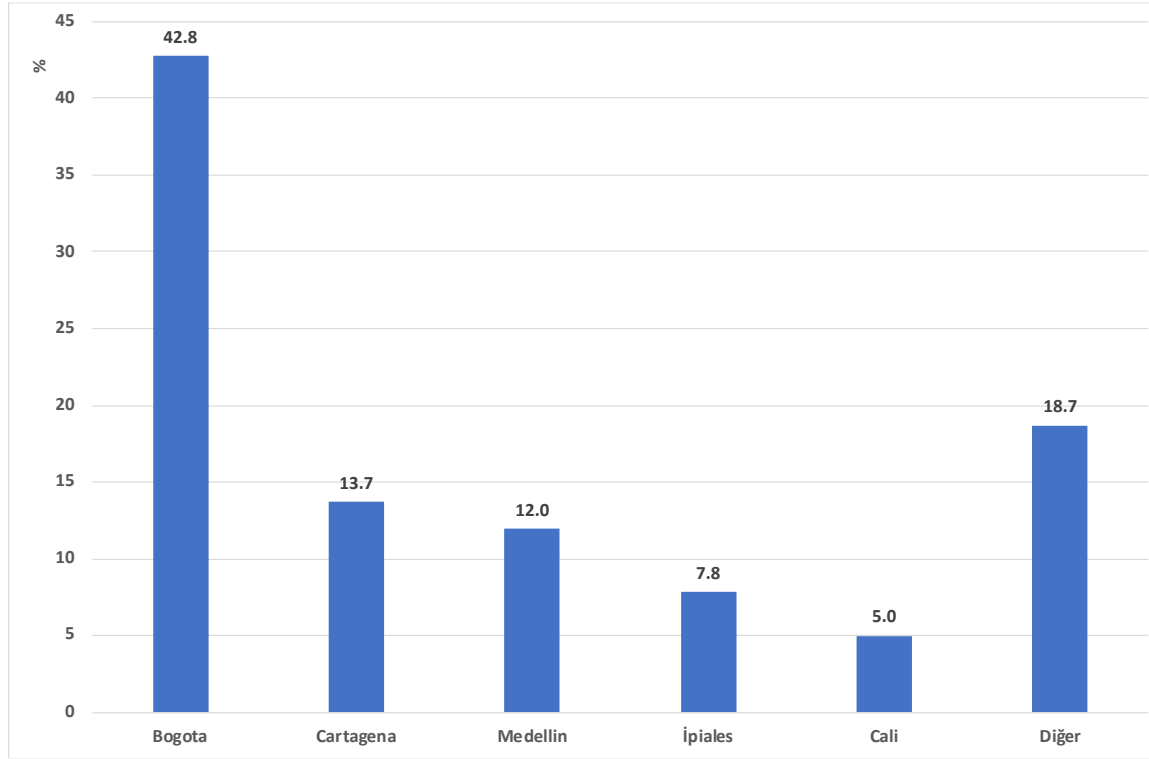
2019 yılı UNTWO verilerine göre Kolombiya, Güney Amerika'daki en büyük beşinci turizm ekonomisidir. Bölgedeki önemli rakipleri ise Peru ve Uruguay'dır. Aşağıda yer alan Grafik 1, Güney

Amerika'ya gelen yabancı turist sayısının ülkelere göre dağılımını göstermektedir. Grafik 2 ise, 2019 yılında Kolombiya'ya gelen yabancı turistlerin Kolombiya'da ziyaret ettikleri şehirleri göstermektedir. Buna göre 2019 yılında Kolombiya'ya gelen turistlerin yaklaşık %42'si Bogota'yı tercih etmiştir (IDT, 2019).

**Grafik 1:** 2019 yılı Güney Amerika ülkeleri turizm talebi



**Kaynak:** UNTWO, 2019

**Grafik 2:** 2019 yılında yabancı turistlerin Kolombiya’da ziyaret ettikleri şehirler

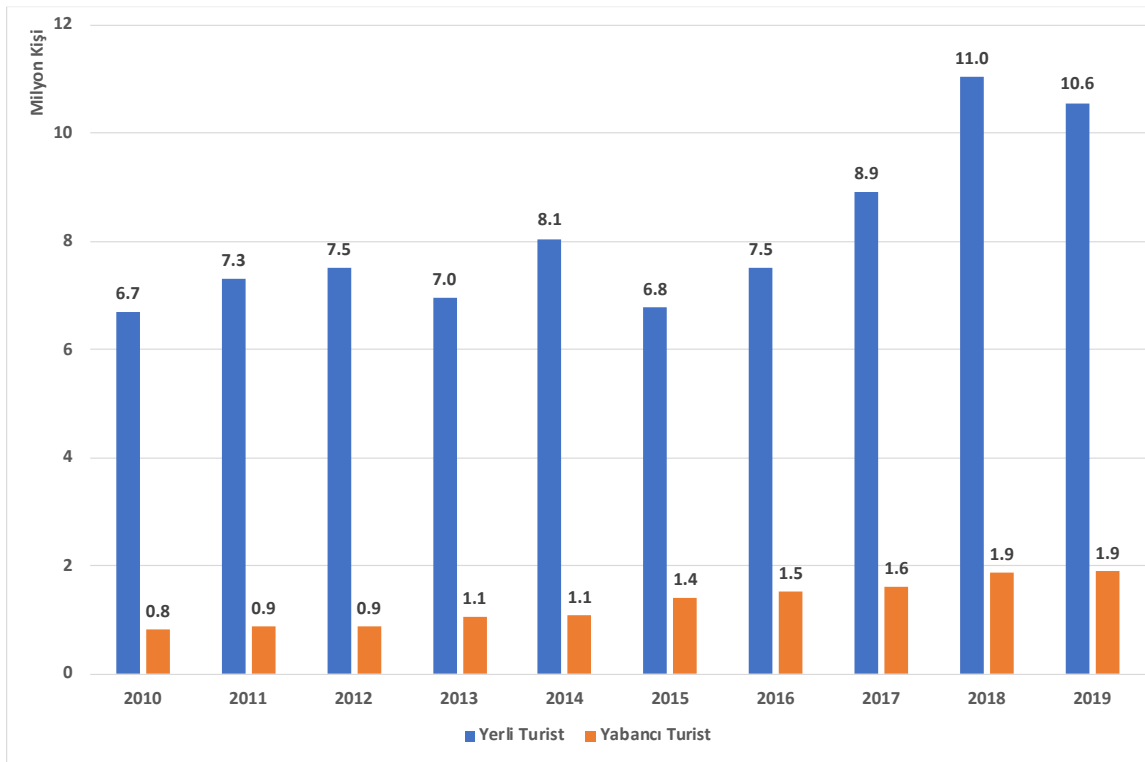
**Kaynak:** IDT, 2019

Bogota İl Turizm Enstitüsü'nün gerçekleştirdiği anketlerden elde edilen verilere göre Bogota, 2019 yılında 12.464.489 turist tarafından ziyaret edilmiştir. Grafik 3, Bogota'yı ziyaret eden yerli ve yabancı turist istatistiklerini göstermektedir. Yerli turist sayısındaki dalgalanmalara rağmen son yıllarda bir büyüme trendi olduğu söylenebilir.

Bogota'yı ziyaret eden turistlerin yaklaşık %85'i yerli turistlerden, %15'i ise yabancı turistlerden oluşmaktadır. 2019 Yılında Bogota'yı ziyaret eden yabancı turistlerin %17'si Amerika Birleşik Devletlerinden gelmektedir. Meksika, İspanya, Ekvador, Şili, Peru, Panama, Arjantin, Almanya ve Brezilya toplam turist sayısının %43'ünü oluşturmaktadır. Yerli turistler ise çoğunlukla Antioquia, Meta, Cundinamarca, Santander ve Boyacá illerinden gelmektedir. Sözü edilen 5 ilden yılda yaklaşık 1,3 milyon turist Bogota'ya gelmektedir, bu rakam Bogota'ya gelen toplam yerli turistlerin yaklaşık %54'ünü oluşturmaktadır. Norte de Santander, Huila, Bolivar, Magdalena ve Risaralda ise 160 bin ile 300 bin arasında turist ile %12'yi temsil etmektedir (IDT, 2019).

2019 yılı verilerine göre Bogota'ya gelen yabancı turistlerin seyahat etme nedeni %54 ile tatil ve eğlencedir. İkinci sırada ise %23,5 ile aile ve arkadaşları ziyaret etmek gelmektedir. Yabancı turistlerin %10,3'ünün ise iş nedeniyle Bogota'yı ziyaret ettiği görülmektedir. Yerli turistlerin yaklaşık %45'inin Bogota'ya geliş nedeni ise aile ve arkadaş ziyaretleridir. İkinci sırada ise %14,1'lik bir oranla tatil, dinlenme ve rekreasyon yer almaktadır. Mesleki ve iş ziyaretleri nedenleriyle gelen yerli turist oranı ise %9,4'tür. Bu kategorideki turistlerin %9'u Bogota'yı ücretli işler için ve %8,1'i tıp ve sağlık hizmetleri için ziyaret etmiştir (IDT, 2019).

**Grafik 3:** 2010-2019 Bogota'ya gelen yerli ve yabancı turistler



**Kaynak:** IDT, 2019

2019 yılında Bogota'yı ziyaret eden yabancı turistlerin %38,2'si 31-45 yaş aralığında, %17,4'ü 46-60 yaş aralığında, %15,7'si ise 18-30 yaş aralığındadır. Şehre gelen 60 yaş üstü nüfus, tüm yabancı turistlerin %2,2'sini oluşturmaktadır. 2019 yılında Bogota'ya gelen yerli turistlerin, %29,3'ü yabancı turist istatistiklerine benzer şekilde, 31-45 yaş aralığındadır. İkinci sırada, 46 ila 60 yaşları arasındaki turistler yer almaktadır ve bu kategori toplam yerli turist sayısının %17'sini oluşturmaktadır. Yerli turistlerin, %13,6'sı 18-30 yaş aralığında ve %4,8'i ise 60 yaşından büyüktür (IDT, 2019).

2019 yılı verilerine göre, yabancı turistlerin, %53,6'sı üniversite mezunu, %19,9'u teknik eğitim veya teknoloji uzmanlarıdır. %16,3'ünün lisansüstü eğitim düzeyi vardır, %7'si liseyi ve %1,2'si ilkokulu tamamlamıştır. Yerli turistlerin ise %42,1'i üniversite mezunu, %25,1'i ortaokul mezunu, %15,0'ı teknisyen veya teknoloji uzmanı, %9,4'ü ise lisansüstü eğitim mezunudur. Son olarak yerli turistlerin %7'si ilköğretim eğitimi almıştır. Bogota'ya gelen yerli ve yabancı turistlerin önemli bölümünün üniversite mezunu olduğu görülmektedir.

Yerli turistlerin %97,9'unun Bogota'yı tekrar ziyaret etmek istedikleri, %1,5'inin ise şehri tekrar ziyaret etmek istemedikleri görülmektedir. Yabancı turistlerin yanıtları incelendiğinde ise, turistlerin %96,9'u Bogota'ya tekrar döneceklerini belirtirken, %2,7'si şehre dönmeyeceklerini belirtmiştir. Buradan yola çıkarak şehre gelen turistlerin olumlu deneyimler ile şehirden ayrıldıkları sonucuna varılabilir.

2019 yılı verilerine göre yabancı turistlerin önemli bir bölümü Bogota'da (%46,9) bir otelde konaklamıştır. Turistlerin %39,3'ü ise akraba ve arkadaş yanında konaklarken, %5,4'ü pansiyonda, %4,7'si kiralık evde, %1,9'u da apart otelde konaklamıştır. Yerli turistlerin %76,4'ünün Bogota'yı ziyaret ederken tercih ettikleri konaklama yeri ise aile veya arkadaş evidir. Yerli turistlerin %18,6'sı otelde konaklarken, %1,2'si kiralık evde, %1'i pansiyonda ve %0,8'i apart otelde konaklamıştır. Bogota'ya gelen turistlerin büyük çoğunluğu yerli turistlerden oluşmaktadır, yerli turistlerin ise büyük çoğunlunu konaklama ihtiyaçlarını aile ve arkadaş evlerinde karşılamaktadır. Buna rağmen 2019 yılında Bogota'da otel doluluk oranları, 2015 yılına göre 5,99 puan artarak %60,54 ile son beş yılın en yüksek düzeyine ulaşmıştır (IDT, 2019).

Bogota'ya gelen turistlerin şehirde yaptıkları harcamalar son yıllarda artış göstermektedir. 2018 yılında yerli turistler şehirde 1.515 milyon dolar harcamışlardır, 2019 yılında ise bu rakam 1.523 milyon dolara yükselmiştir. Yabancı turistler ise 2018'de 916 milyon dolar harcarken, 2019 yılında bu rakam %2,7 artış göstererek 941 milyon dolara yükselmiştir. Bir yabancı turist, 2019 yılında Bogota'da ortalama 103 dolar harcamıştır. Yerli ve yabancı turistlerin harcamalarının genel ortalaması 60 dolardır, yıllık artış oranı ise %7,1'dir (IDT, 2019).

### **İlişkili ve Destekleyici Endüstrilerin Analizi**

İlişkili ve destekleyici endüstriler, rekabet gücü yüksek ve ihracat yapan bir sektör için oldukça önemlidir (Jimenez & Aquino, 2012). İlişkili ve destekleyici endüstriler kapsamında, turizm sektörüne katkı sağlayan sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler ile araştırmaları ve faaliyetleri ile sektöre katkı sağlayan kurumlar sayılabilir. Bogota İl Turizm Enstitüsü, Bogota Ticaret Odası, Ulusal Eğitim Hizmetleri ve Kolombiya Turizm Düşünce Merkezi bu kurumlara örnek olarak verilebilir.



Bogota İl Turizm Enstitüsü, Dünya Turizm Örgütü'nün (UNWTO) bir üyesidir. İl Ekonomik Kalkınma Sekreterliğine bağlı olarak faaliyet gösteren enstitü, idari ve mali özerkliğe ve kendi malvarlığına sahip bir kamu kuruluşudur. Enstitünün amacı, Bogota turizm sektörünün tanıtımını yapmak ve şehrin turizm faaliyetlerine yönelik politika, plan ve programları kamu-özel stratejik iş birliği çatısı altında yürütmektir. Kurum, turizm istihdamını, turizm yatırımlarını, turizmden elde edilen döviz miktarını, şehrin rekabet gücünü ve yaşam kalitesini arttırmayı hedeflemektedir (IDT, 2020). İl Turizm Enstitüsü, Bogota'yı sürdürülebilir bir turizm destinasyonu ve turizm sektörünü de ekonomik kalkınmanın öncüsü olarak konumlandırmaya odaklanmıştır (IDT, 2020). Enstitü bünyesindeki uzmanlar tarafından ve çeşitli kuruluşlarla ittifak halinde yürütülen araştırmalar yoluyla sektöre yönelik bilgi üretilmekte ve analizler gerçekleştirilmektedir. Enstitü, Bogota'daki konaklama tesislerinin envanterini tutmakta ve 2010'dan beri DANE ile birlikte "turist anketi" adı verilen yıllık bir anket gerçekleştirmektedir (SITBOG, 2015).

Bogota Ticaret Odası, kümelere yönelik ve ihtiyaçlara göre uyarlanmış, süreç iyileştirmeleri ve yeni teknolojileri kullanmayı ve geliştirmeyi hedefleyen işletmelere rekabet gücü kazandırmayı amaçlayan programlar geliştirmektedir.

Ulusal Eğitim Hizmetleri Merkezi (SENA) ise turizm sektörüne yönelik eğitim programlarına sahiptir. Merkez, çalışanların ülkenin ekonomik ve teknolojik büyümesine katkıda bulunmaları için becerilerini arttıracak faaliyetlere ilişkin kapsamlı mesleki eğitim sunmaktadır (SENA, 2000). SENA, turizm sektöründeki yüksek işgücü talebi ile ilgili olarak Kolombiya Otel ve Turizm Derneği, Turizm Bakanlığı gibi kuruluşlar ve sektördeki işletmeler ile birlikte sektördeki işletmelerin ihtiyaçlarını karşılamaya odaklanan bir çalışma grubu kurmuştur. Grup, çalışanların sahip olması beklenen becerileri belirlemekte ve insan kaynağının yetiştirilmesine yönelik politikalar önermektedir.

Kolombiya Turizm Düşünce Merkezi (CPTUR) ise sektörün ihtiyaç duyduğu araştırma ve bilgi üretimi faaliyetlerini gerçekleştirmektedir. Merkez, 2017 yılında rekabet gücünü belirleyen faktörleri ortaya çıkarmak ve rekabet gücünü arttıracak politika önerileri geliştirebilmek için Kolombiya Bölgesel Turizm Rekabet Edebilirlik Endeksini oluşturmuştur (CPTUR, 2017). Turizm, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'nın bir girişimi olan Kolombiya Turizm Danışma Merkezi (CITUR) ise ülke turizmi için önemli bilgiler sağlayan bölgesel verileri bir araya getirmekte sektörel verilerin ulusal ve uluslararası düzeyde karşılaştırılmasına olanak tanıyan standartlar oluşturmaktadır. Merkezin faaliyetleri, ulusal ve yerel yönetimlerin politikalarına, işletmelerin yatırımlarına rehberlik edecek stratejik bilgilerin üretilmesine olanak tanımaktadır (CITUR, 2015).

## Firma Stratejisi, Yapı ve Rekabet

Bogota turizm sektörünün, turizm hizmeti sağlayan aktörler bakımından konaklama işletmeleri, gastronomi işletmeleri, seyahat acenteleri, turist rehberleri ve ulaşım sağlayıcılarından oluştuğu söylenebilir. 2019 yılı sonu itibarıyla Bogota’da turizm hizmeti veren toplam 5.218 işletmenin aktif olduğu görülmektedir. Bu rakam, 2015'ten bu yana %55'lik bir büyümeyi temsil etmektedir (CITUR, 2020). 2019 yılında tüm turizm hizmeti sağlayıcılarının %38,6’sının seyahat acenteleri, %31,5’inin konaklama işletmeleri ve %10,8’inin ise gastronomi işletmeleri olduğu görülmektedir.

İşletme sayısındaki artışlar rekabeti ve dolayısıyla inovasyonu ve hizmet iyileştirmesini teşvik ettiği için sektör için olumlu bir gelişme olarak değerlendirilebilir. Rekabetin hızla arttığı alanlardan bir diğeri ise konaklama hizmetleridir. Bunun başlıca nedeni, ulusal devlet tarafından otel altyapısına yatırım için uygulamaya konan bir dizi teşviktir. Bu teşvikler arasında aşağıdakiler vurgulanabilir:

Otel hizmeti veren işletmeler için 30 yıl süreyle gelir vergisi muafiyeti uygulanmaktadır. Vergi muafiyeti sadece yeni projelerde değil 2003 ile Aralık 2020 arasında yeniden modellenen veya genişletilen tüm projelere uygulanmaktadır (Mejía & Naranjo, 2008).

Nüfusu iki yüz binin üzerinde olan yerleşim bölgelerinde 31 Aralık 2026 tarihine kadar inşa edilecek olan, tadilatı yapılan veya genişletilen otellerde sunulan otel hizmetlerinde 20 yıl süreyle gelir vergisi oranı %9 olarak uygulanacaktır (Mejía & Naranjo, 2008).

Yukarıda yer alan işletme sayılarına yönelik istatistikler Ulusal Turizm Siciline (RNT) kayıtlı, yani resmi olan işletmelere atıfta bulunmaktadır. Bogota'daki turizm sektörünün aşağı yukarı %20'lik bir bölümünün kayıt dışı olduğu göz önüne alındığında, faaliyet göstermek için yasal gerekliliklere uymaları gerekmediğinden kayıtlı ve kayıt dışı işletmeler arasında haksız rekabet oluşmaktadır. (Portafolio, 2020). Bu da sektörün rekabet gücünü sınırlandırmaktadır. Çünkü işletmeleri stratejilerini inovasyon ve verimliliğe değil fiyat rekabetine göre düzenlemeye teşvik etmektedir.

## Devletin Rolü

Devletler uyguladıkları politikalar ile daha verimli ve rekabetçi endüstrilerin yaratılmasında önemli rol oynayabilirler. Kolombiya’da devletin hazırladığı 2018-2022 sektörel turizm planı incelendiğinde Kolombiya’nın bir turizm destinasyonu olarak rekabet gücünün artırılması, turizm sektöründeki aktörler arasında ağlar oluşturulması ve turizm altyapısını iyileştirecek yatırımların yapılmasının devletin turizm sektörüne ilişkin öncelikleri arasında olduğu görülmektedir (MICT, 2018).



2017'de yerel düzeyde, Bogotá Belediye Başkanlığı, Ekonomik Kalkınma Sekreterliği ve İl Turizm Enstitüsü liderliğinde yeni il turizm politikası yayınlanmıştır. Bu politikada Güney Amerika'nın yaratıcı destinasyonu olması hedefiyle Bogota şehri turizm sektörü için yol haritası oluşturmuştur. Amaç, sektörü şehrin ekonomik, sosyal ve çevresel gelişimi için faydalı bir sektör olarak güçlendirmektedir. 2038 yılına kadar bir ufka sahiptir ve kamu politikalarının izlenmesi ve değerlendirilmesi için araçları içermektedir (SDP, 2018). Bunun için aşağıdaki hedefler geliştirilmiştir:

- Bilgi, yenilikçilik, çevresel sürdürülebilirlik ve yerel, ulusal ve küresel etkileşime dayalı etkin yönetimi teşvik ederek turizm sektörünün Bogotá'nın ekonomik kalkınmasına fayda sağlayan sektörlerden biri haline getirilmesi.
- Sosyal açıdan zenginleştirici, sürdürülebilir, yaratıcı ve dinamik bir turizmin teşvik edilmesi.
- Yüksek kaliteli turistik ürün ve hizmetlerle Bogotá'nın yaratıcı, otantik, çeşitli ve mükemmel deneyimlerin yeri olarak güçlendirilmesi.
- Bogotá'nın Güney Amerika'da ayrıcalıklı bir konuma sahip, tematik ve turistler için ilgi alanlarına göre mükemmel bir turizm destinasyonu haline getirilmesi.
- Tüm yerli ve yabancı turistlerin turizm ile ilgili bilgilere ve şehrin sunduğu hizmetlere erişimlerinin teşvik edilmesi.

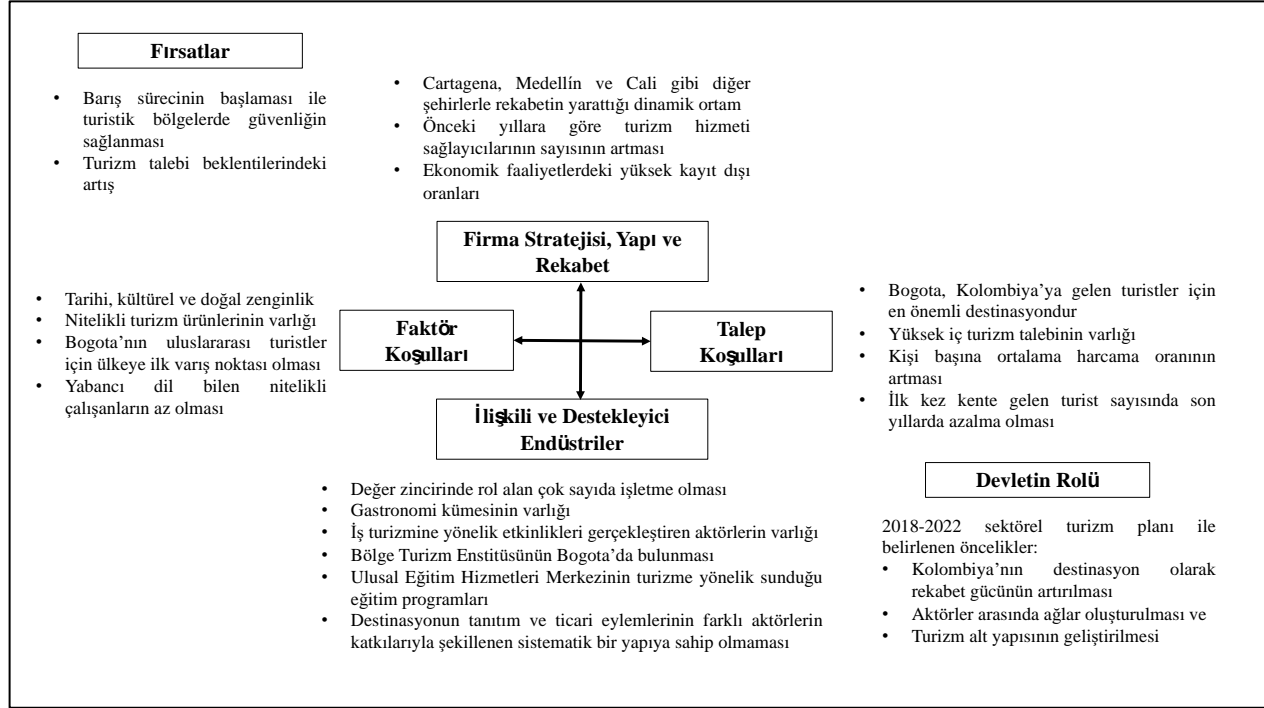
## **Fırsatlar**

Kolombiya'da, Kasım 2016'da 50 yılı aşkın çatışmayı sona erdirmeyi amaçlayan barış süreci Kolombiya devleti ile Kolombiya devrimci silahlı güçleri (FARC) arasında imzalanan bir anlaşma ile başlamıştır. Anlaşma, çatışmaların sona erdirilmesine ek olarak, kapsamlı tarımsal kalkınma politikaları, siyasi katılımın artırılması, yasa dışı uyuşturucu sorununa çözüm bulunması ve mağdurların zararlarının tazmini konularını da içermektedir. Anlaşma, Kolombiya ve Bogota'ya yönelik uluslararası turizm faaliyetlerinin artışına önemli katkı sağlamıştır. Turistik bölgelerde güvenlik artmış ve ülkenin uluslararası imajı iyileşmiştir. Anlaşmanın imzalanmasından 2019 yılına kadar geçen 3 yıllık sürede dünya ortalamasının neredeyse üç katından fazla, Amerika kıtası ortalamasının ise sekiz katından fazla ekonomik büyüme gerçekleşmiştir (Espectador, 2019).

Öte yandan, 2011 yılında Amerika Birleşik Devletleri ile Serbest Ticaret Anlaşması'nın imzalanmasıyla, devlet ve sektördeki işletmeler, en son bilgi teknolojilerine ve uluslararası hizmet sağlayıcılara erişebilmektedir (MICT, 2018). Aynı zamanda, yeni serbest turizm bölgelerinin kurulması, döviz işlemleri serbestisi, ticari malların serbest girişi, vergi muafiyeti, yurtdışındaki aktörlerle kredi sözleşmeleri gibi uygulamalar turizm faaliyetini desteklemektedir (MICT, 2018).

Bogota Turizm Kümesinin Elmas Modeli ile analizine yönelik bulgular aşağıdaki şekilde sunulmaktadır:

**Şekil 1:** Bogota turizm kümesinin elmas modeli ile analizi



**Kaynak:** Yazarlar tarafından IDT (2020;2022), DANE (2020), CITUR (2020), Bogota Ticaret Odası (2014), SENA (2020) ve MCIT (2020) verilerinden faydalanılarak oluşturulmuştur.

## SONUÇ

Araştırma kapsamında M. Porter'ın elmas modelinden yararlanılarak Bogota Turizm kümesinin rekabet gücü analiz edilmeye çalışılmıştır. Kümenin, faktör koşulları, talep koşulları, ilişkili ve destekleyici endüstrilerin varlığı, firma stratejisi, yapı ve mevcut rekabet, devletin rolü ve sektörün önündeki fırsatlar model kapsamında incelenen alt boyutlar olmuştur.

Bogota uluslararası turistlerin Kolombiya'ya ilk varış noktasıdır. Dolayısıyla Kolombiya'ya gelen her yabancı ziyaretçi Bogota Turizm Kümesi için potansiyel bir müşteridir. Kent turizm konusunda uzmanlaşmış eğitim merkezlerine sahip olmasına rağmen yabancı dil bilen çalışan sayısı sınırlıdır. Kent, uluslararası öneme sahip büyük bir etkinlik merkezidir.

Kolombiya'ya yurt dışından gelen turistlerin yaklaşık yarısı Bogota'ya gelmektedir. Amerika Birleşik Devletleri ve İspanya gibi gelişmiş ülkelerden geldikleri için turistlerin talepkar alıcılar oldukları

söylenbilir. Alıcıların talepkar olmaları sektörü daha yüksek hizmet standartları benimsemeye teşvik edebilir. Bogota aynı zamanda yüksek bir iç turizm talebine sahiptir. Bu uluslararası turizm pazarında yaşanabilecek daralmalara karşı sektörü destekleyebilir. Turizm sektöründe kişi başına ortalama günlük harcama oranı zamanla artış göstermektedir. Artış, kentte turizm endüstrisinin gelecekte büyüme göstereceğine ilişkin bir işaret olarak değerlendirilebilir.

Bogota, turizm kümesinin oluşmasını sağlayacak temel aktörlere ev sahipliği yapmaktadır. Gastronomi ve iş turizmi kümelerinin varlığı turizm kümesine faaliyet zenginliği sağlamaktadır. Bununla birlikte turizm hizmet sağlayıcıları için teknolojik platformların zayıf olduğu görülmektedir.

Kentte, önceki yıllara göre turizm hizmet sağlayıcılarının her kategoride sayısının arttığı görülmektedir. Turizm faaliyetlerine ilişkin yatırımcı ilgisi artmaktadır. Bununla birlikte, kamu yardımlarının öncelikle büyük ölçekli otel gruplarına yönelik olması, sektörde kayıt dışılığın yüksek olması, ülkede girişimcilik seviyesinin düşük olması, yüksek yolsuzluk algısı ve yüksek vergi yükü daha rekabetçi bir turizm sektörünün oluşmasının önündeki engellerdir. Kolombiya, 2022 yılı verilerine göre Yolsuzluk Algısı Endeksi (CPI)'nde 180 ülke arasında 91. sıradadır (CPI, 2022). Girişimcilik için gösterge olabilecek Dünya Bankası İş Yapma Kolaylığı Endeksinde ise 180 ülke arasında 67. sıradadır (World Bank, 2023a). Dinamik bir girişimcilik ekosisteminin bir diğer göstergesi ise yeni kurulan işletme istatistikleridir. 2020 yılında, 15-64 yaş arası 1000 kişi başına düşen yeni kurulan işletme sayısı Kolombiya'da 2.0'dır. Bu oran Avrupa Birliği ülkelerinde 3.5, Latin Amerika ülkelerinde ise 2.5'dir (World Bank, 2023b). Dünya çapında turizm talebindeki artış ve Kolombiya'da barış sürecinin başlaması sektörün sahip olduğu fırsatlar olarak değerlendirilebilir.

Çalışmadaki verilerin kapsamı 2020 ve 2021 yılında yaşanan COVID-19 salgınının turizm endüstrisindeki etkileri nedeniyle 2019 yılında son bulmaktadır. Bu bir sınırlılık olarak ifade edilebilir. Ek olarak, COVID-19 süreci ile birlikte günümüzde turizm sektörünün rekabet gücünün nasıl değiştiği gelecek araştırma önerilerinden biri olarak ifade edilebilir.

Gelecek araştırmalar, turizm kümelerinin oluşumu ve gelişiminde küme destek organizasyonlarının rolünü inceleyebilir. Küme kimliğinin geliştirilmesinde ve aktörler arasında ağ oluşturma faaliyetlerinde hangi kamu politikalarının uygulanması gerektiği konularına odaklanabilir. Yazında, Antalya Medikal Turizm Kümesinin gelişimini inceleyen (Arsezen-Otamış & Yüzbaşıoğlu, 2015), Alanya Turizm Konaklama Sektörünün rekabet gücünü arttırmak için stratejiler geliştiren (Sayın & Dulupçu, 2018), Alanya Turizm Kümesinde yer alan firmalar arasındaki ağ ilişkilerini inceleyen (Erdoğanaras, Çamur, Erol ve Bıyıklı, 2023) çalışmalar mevcuttur. Bununla birlikte çalışmaların genellikle Antalya bölgesine odaklandığı

görülmektedir. Ülkemizde turizm kümesi potansiyeli taşıyan diğer konular yukarıda sıralanan araştırma önerileri kapsamında incelenebilir. Ek olarak, kümelerin verimlilik, girişimcilik ve inovasyon yoluyla rekabet üstünlüğü sağladığına yönelik varsayımlar ülkemizdeki turizm kümeleri kapsamında test edilebilir.

## YAZAR BEYANI / AUTHOR STATEMENT

Araştırmacı(lar) makaleye ortak olarak katkıda bulunduğunu bildirmiştir. Araştırmacı(lar) herhangi bir çıkar çatışması bildirmemiştir.

## KAYNAKÇA

- Acevedo, M. G. (2015). *Competitividad del clúster turismo de negocios, ferias y convenciones de Medellín* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Universidad Pontificia Bolivariana Escuela De Ciencias Estratégicas Facultad De Economía, Medellín.
- Alcaldia de Bogota (2019). *Desarrollo Economico*. Bogota: Alcaldia de Bogota. <https://bogota.gov.co/mi-ciudad/desarrollo-economico> adresinden erişildi.
- Arseven-Otamiş, P. & Yüzbaşıoğlu, N. (2015). Medikal turizm kümesinin gelişimi: Antalya örneği. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13(1):165-185.
- Bahar, O. (2004). *Türkiye’de turizm sektörünün rekabet gücü analizi üzerine bir alan araştırması: Muğla örneği* (Yayımlanmamış doktora tezi). Muğla Üniversitesi, Muğla.
- Bora, G. (2006). *Kentsel turizm: İstanbul Tarihi Yarımada’ da turizm kümelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi, İstanbul.
- Business Europe (2009). *Unite and innovate! European clusters for recovery*. Brussels: Business Europe.
- Bustamante, Y. C. (2018) *Análisis sobre el comportamiento del turismo de negocios en la Ciudad de Bogotá desde la creación del Viceministerio de Turismo* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Universidad Militar Nueva Granada, Bogota.
- Camara de comercio de bogota (CCB). (2010). *Clusters*. Bogota: Camara de Comercio de Bogota. <https://www.ccb.org.co/Clusters> adresinden erişildi.
- Camara de comercio de bogota (CCB). (2014). *Ranking de Ciudades Latinoamericanas para la Atracción de Inversiones de IdN y CEPEC*. Bogota: Camara de Comercio de Bogota. <https://www.inteldenegocios.cl/docs/InformeINAI-2014.pdf> adresinden erişildi.
- Centro de Información Turística de Colombia. (2015). *Estadísticas territoriales de Turismo*. Bogota: Centro de Información Turística de Colombia (CITUR). <https://portucolombia.mincit.gov.co/tematicas/estadisticas-territoriales-de-turismo-1> adresinden erişildi.
- Centro de Información Turística de Colombia (2020). *Bogota’da turizm hizmet sağlayıcılarının kategori / alt kategoriye göre sınıflandırılması*. Bogota: Centro De Información Turística, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo República de Colombia. <https://www.citur.gov.co> adresinden erişildi.



- Centro de Pensamiento Turístico. (2017). *Centro de pensamiento turístico (CPTUR) reconocimientos*. Bogota: Centro de Pensamiento Turístico. <https://cptur.org/reconocimientos> adresinden erişildi.
- Chhetri, A., Chhetri, P., Arrowsmith, C., & Corcoran, J. (2017). Modelling tourism and hospitality employment clusters: a spatial econometric approach. *Tourism Geographies*, 19(3), 398–424. <https://doi.org/10.1080/14616688.2016.1253765>
- Collinson, S., & Rugman, N. (2017). *International Business*. Pearson, Dartmouth College.
- Corruption Perception Index (CPI). (2022). *Transparency international: Corruption perception index*. <https://www.transparency.org/en/cpi/2022/index/col> adresinden erişildi.
- Cotelco (2019). *Asociación Hotelera y Turística de Colombia Estadísticas*. <https://www.cotelco.org/estadisticas> adresinden erişildi.
- DANE. (2020). *Gran Encuesta Integrada de Hogares - GEIH. Departamento Nacional de Estadística*. [http://microdatos.dane.gov.co/index.php/catalog/317/data\\_dictionary](http://microdatos.dane.gov.co/index.php/catalog/317/data_dictionary) adresinden erişildi.
- Delgado, M. C. R. (2012). *Gestión de clusters en Colombia: Una herramienta para la competitividad*. Bogota: Ediciones Uniandes.
- Diallo, F. (2021). *Porter'in elmas modeli ve Gine Cumhuriyeti bağlamında bir değerlendirme* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Bursa: Bursa Uludağ Üniversitesi.
- Dias-Sardinha, I., Ross, D., & Calapez Gomes, A. (2018). The clustering conditions for managing creative tourism destinations: the Alqueva region case, Portugal. *Journal of Environmental Planning and Management*, 61(4), 635–655. doi: 10.1080/09640568.2017.1327846.
- Duren, E., Martin, L., & Westgren, R. (1994). Framework for assessing national competitiveness and the role of private strategy and public policy. M. Bredahl, P. C. Abbott, & M. R. Reed (Eds.). *Competitiveness in International Food Markets* içinde (s. 3-23). Taylor & Francis: CRC Press.
- Erdoğanaras, F., Çamur, K. C., Erol, D. & Bıyıklı, M. (2023). Alanya turizm kümesinde firma büyüklükleri ve turizm sektörü ilişkilerinin mekânsal düzeyi. *Planlama*, 33(2):234-250.
- Espectador. (2019). Así se ve el futuro del turismo en Colombia. *Espectador*. <https://www.elespectador.com/economia/asi-se-ve-el-futuro-del-turismo-en-colombia-article-740208/> adresinden erişildi.
- Estevao, C. M. S. & Ferreira, J. J. (2009). The Tourism clusters role in regional development: Presenting a competitiveness conceptual model. *Tourism Destination Development and Branding Eilat 2009 Conference Proceedings*, s. 127-139.
- Estevao, C., & Ferreira, J. J. (2012). Tourism cluster positioning and performance evaluation: The case of Portugal. *Tourism Economics*, 18(4), 711–730. doi: 10.5367/te.2012.0137
- Gomezelj, D. O., & Mihalič, T. (2008). Destination competitiveness-Appling different models, the case of Slovenia. *Tourism Management*, 29(2), 294–307. doi: 10.1016/j.tourman.2007.03.009
- Güneş, E. (2009). *Turizm kümelenmesi ve Erzurum bölgesi turizm kümelenme potansiyeline yönelik bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi, Sakarya.



- Instituto Distrital de Turismo. (2019). *Encuesta Viajeros*. Bogota: Instituto Distrital de Turismo (IDT). <https://www.idt.gov.co/es/SITBOG/encuesta-viajeros> adresinden erişildi.
- Instituto Distrital de Turismo. (2020). *Producto Turístico*. Bogota: Instituto Distrital de Turismo (IDT). <https://www.idt.gov.co/es/productos-turisticos> adresinden erişildi.
- Jackson, J., & Murphy, P. (2006). Clusters in regional tourism An Australian case. *Annals of Tourism Research*, 33(4), 1018–1035. doi: 10.1016/j.annals.2006.04.005
- Jimenez, P., & Aquino, F. (2012). Propuesta de un modelo de competitividad de destinos turísticos. *Estudios y Perspectivas En Turismo*, 21(4), 977–995.
- Kachniewska, M. (2013). Towards the definition of a tourism cluster. *Journal of Entrepreneurship Management and Innovation*, 9(1), 33-56. doi:10.7341/2013913
- Kim, N. & Wicks, B. E. (2010). Rethinking tourism cluster development models for global competitiveness. *International CHRIE Conference-Refereed Track*, 28. [https://scholarworks.umass.edu/refereed/CHRIE\\_2010/Friday/28](https://scholarworks.umass.edu/refereed/CHRIE_2010/Friday/28) adresinden erişildi.
- Koç, M., & Ozbozkurt, O. (2014). Ulusların rekabet üstünlüğü ve elmas modeli üzerine bir değerlendirme. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 2, 85–91.
- Komppula, R. (2014). The role of individual entrepreneurs in the development of competitiveness for a rural tourism destination - A case study. *Tourism Management*, 40, 361–371. doi: 10.1016/j.tourman.2013.07.007
- Lins, H. (2000). Florianópolis, cluster turístico? *Turismo Em Análise*, 11(2), 55–70.
- Low, W. (2000). *Competitiveness of Singapore's services sector: Tourism and related services*. Singapore: National University of Singapore. [www.fba.nus.edu.sg/fba/mscphd/0032.pdf](http://www.fba.nus.edu.sg/fba/mscphd/0032.pdf) adresinden erişildi.
- Martínez-Pérez, Á., Elche, D., García-Villaverde, P. M., & Parra-Requena, G. (2019). Cultural tourism clusters: Social capital, relations with institutions, and radical innovation. *Journal of Travel Research*, 58(5), 793–807. doi: 10.1177/0047287518778147
- Mejía, J.J. & Naranjo, J. A. H. (2008). La exención por ampliación o remodelación de hoteles. *Revista Impuestos*, 145, 9-14.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2018). *Plan Sectorial de Turismo 2018 – 2022 Turismo: El propósito que nos une*. Bogota: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MCIT). <https://www.mincit.gov.co/CMSPages/GetFile.aspx?guid=2ca4ebd7-1acd-44f9-9978-4c826bab5013#:~:text=De esta manera%2C se busca,vida de las comunidades receptoras.> adresinden erişildi.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2020). *Estadísticas e informes*. Bogota: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MCIT). <https://www.mincit.gov.co/estudios-economicos/estadisticas-e-informes> adresinden erişildi.
- MinTrab. (2019). *Ministerio de Trabajo y Previsión Social Seguridad Social*. Bogota: Ministerio de Trabajo y Previsión Social. <https://www.mintrabajo.gov.co/seguridad-social> adresinden erişildi.

- Morozova, N. (2013). The Impact of internationalization on the business tourism in the regions of Russia: Challenges and opportunities in the beginning of 21st century. *Chorzowskie Studia Polityczne*, 6, 261-268.
- Portafolio. (2020). El plan para combatir la informalidad en el sector turístico. *Portafolio*. <https://www.portafolio.co/economia/turismo-en-colombia-le-apuesta-a-combatir-la-informalidad-503708> adresinden erişildi.
- Porter, M. (1990). The Competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*.
- Porter, M. (1998a). Cluster and the new economic of competition. *Harvard Business Review*, 77-90.
- Porter, M. (1998b). *Rekabet üzerine*. Harvard: Harvard Business School Publishing.
- Riddle, D. (1986). *Service-led growth: the role of the service sector in world development*. New York: Praeger Publishers.
- Sayın, M. & Dulupçu, M. A. (2018). Bölgesel rekabetçilik için küme yaklaşımı: Alanya turizm konaklama sektörü için küme stratejisi önerisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 31(2):370-415.
- Secreteria de Planeacion (2018). *Política distrital de turismo*. Bogota: Secreteria de Planeacion (SDP). <https://www.sdp.gov.co/gestion-socioeconomica/politicas-sectoriales/politicas-publicas-sectoriales/politica-distrital-de-turismo#:~:text=Promover turismo propio de una,alta calidad en entornos memorables.> adresinden erişildi.
- Segarra-Oña, M. V., Miret-Pastor, L. G., Peiro- Signes, A. & Verma, R. (2012) The Effects of localization on economic performance: Analysis of Spanish tourism clusters. *European Planning Studies*, 20(8), 1319-1334. doi: 10.1080/09654313.2012.680586
- Sistema de Information Turistica de Bogota. (2015). *Observatorio de Turismo*. Bogota: Sistema de Information Turistica de Bogota (SITBOG). <https://www.idt.gov.co/es/sitbog> adresinden erişildi.
- Topolansky, F. (2008). *MERCOSUR Union, Porter's diamond and the competitiveness of the Uruguayan broiler industry* (Yayımlanmamış doktora tezi). Cheltenham: University of Gloucestershire.
- Torres, P. & Marrero, M. (2014). Algunas consideraciones sobre la medición de la competitividad de destinos turísticos. *Retos Turísticos*, 2(2). <http://retos.mes.edu.cu/index.php/retojs/article/viewFile/60/54> adresinden erişildi.
- Ulusal Eğitim Hizmetleri Merkezi (SENA). (2020). *The National Training Service*. <https://www.sena.edu.co/> adresinden erişildi.
- UNWTO. (2019). *El turismo internacional sigue adelantando a la economía mundial*. Madrid: Organización Mundial del Turismo. <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284421237> adresinden erişildi.
- Varisco, C. (2007). Iniciativas de desarrollo local y fomento del cluster turístico. *Aportes y Transferencias*, 11(1): 31-42.



- Vidjak, M. (2019). *The Competitive advantage of nations: Porter's diamond framework for Croatia* (Yayımlanmış lisans bitirme tezi). University of Zagreb, Zagreb.
- World Bank. (2023a). *Ease of doing business index*. <https://archive.doingbusiness.org/en/rankings> adresinden erişildi.
- World Bank. (2023b). *New business density*. <https://data.worldbank.org/indicator/IC.BUS.NDNS.ZS> adresinden erişildi.