

## BATUM'DA TURİZMİN GELİŞİMİ VE BÖLGE GELİŞİMİNE KATKISI

### DEVELOPMENT OF TOURISM IN BATUMI AND ITS IMPACTS ON REGIONAL DEVELOPMENT

**Gamze TANIL**

*Doğuş Üniversitesi, İİBF, Uluslararası Ticaret ve İşletmecilik Bölümü  
gtanil@dogus.edu.tr*

**ÖZET:** Turizm, Gürcistan gibi fiziki sermayenin ve teknik uzmanlaşmanın yetersiz kaldığı gelişmekte olan ülkeler için büyük önem arz etmektedir. Uzun dönemli sürdürülebilir büyümenin tek başına motoru olmasa bile, turizmin gelişmesi Gürcistan için yabancı yatırımların ülkeye gelmesi, tarımsal ekonomideki düşük verimliliğin telafi edilmesi ve kalifiye olmayan nüfusun işsizlikten kurtarılıp istihdam edilmesini sağlaması açısından önemlidir. Bu makale, Acara bölgesindeki turizmin gelişmesini, kamu ve özel sektördeki aktörleri, mevcut stratejileri ve geleceğe ilişkin hedefleri inceler ve tartışır. Konunun analizinde birincil veri kaynakları olarak yerel kamu yöneticileri, siyasi liderler ve turistik tesis yöneticileri ile yapılan röportajlar ve anketler; ikincil veri kaynakları olarak Gürcistan resmi kaynaklarından alınan istatistik verileri, raporlar ve analizler kullanılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** *Turizm ve Ekonomik Kalkınma; Gürcistan; Batum; Ulusların Rekabetçi Avantajları; Turizm Pazarlaması*

**ABSTRACT:** *Tourism signifies great importance to developing countries like Georgia, where physical investment and technical specialization are insufficient. Even if it is not the engine of the long-term sustainable growth, tourism is important for Georgia to provide foreign investment, to compensate the low productivity in agricultural economy, and to reduce the unemployment by providing employment to the unskilled population. This article describes the development of tourism in Adjara region, examines and discusses actors in public and private sector, current strategies, and future plans. Interviews and surveys with local government executives, political leaders, and hotel managers are used as the primary data source; whereas statistical data and reports obtained from official sources are used as secondary data sources.*

**Keywords:** *Tourism and Economic Development, Georgia; Batumi, Competitive Advantages of Nations; Marketing of Regions; Tourism Marketing*

**JEL Classification:** *O20*

### 1. Giriş

Acara Özerk Cumhuriyeti, federal bir yapıya sahip olan Gürcistan'ın sınırları içinde yer alır. Sovyetler Birliği'nin dağılması ile bağımsızlığını kazanan ve uluslararası sistemde yerini alan Gürcistan'da ülkedeki tüm sektörler gibi turizm sektörü de değişime uğramıştır. Turizm sektörü açısından bu değişim olumlu sayılabilir, çünkü Sovyetler Birliği döneminde kapalı ülke konumu nedeniyle potansiyel turizm olanaklarını yeterince kullanıma sunamayan Gürcistan, Sovyetler Birliği'nin dağılmasının ardından bu potansiyelini dünya geneline tanıtmaya başlamıştır. Acara Bölgesi'nin başkenti Batum, 2004 yılından sonra yapılan turizm yatırımları neticesinde gelişmiş ve bir turizm merkezi haline gelmiştir. Gelişen turizmin bölgeye sosyo-ekonomik açıdan istihdam artışı, gelir ve refah artışı, nitelikli iş gücü

gereksinimi nedeniyle eğitim seviyesinde artış, altyapı düzenlenmesi, ulaşımın gelişmesi gibi faydalı etkileri olmuştur. Bu çalışma, siyasi ve ekonomik istikrarsızlıktan refah artışı ve sürdürülebilir kalkınmaya uzanan yolda turizmin yerel olarak Batum ekonomisine ve genel olarak Acara Bölgesi'ne yapmış olduğu katkıyı incelemekte ve gelecekte bu ilerlemenin sürdürülebilir olması için yapılması gerekenleri, aktörleri, hedefleri ve stratejileri tartışmaktadır.

Bu çalışma, Michael Porter'in 'ulusların rekabetçi avantajları' ve Philip Kotler'in 'ulusların pazarlanması' teorileri üzerine inşa edilmiştir (Porter 1990, Kotler et.al 1993, Kotler et.al 1997). Kotler, binlerce şehrin, bölgenin ve ülkenin yaşadığı krizlere değinerek, artık işgücü ve gelir yaratmak için endüstriyel politikalara bel bağlanamayacağını, bunun yerine her pazar-odaklı iş gibi şehirlerin, bölgelerin ve ülkelerin de işgücü ve gelir yaratmak için sahip oldukları özel nitelikleri çekici ve rekabetçi 'ürünler' haline getirmelerini önermektedir. Bu 'ürünler' hedef kitlelere iletilmeli ve pazarlanmalıdır.

Kotler, pek çok şehrin, bölgenin ve ülkenin yaşadığı ekonomik zorluklar ve darboğazları sistemik olarak analiz eder ve bir bölgenin ekonomisini yeniden canlandırmak için neler yapılması gerektiği konusunda tavsiyeler verir. Sürdürülebilir ekonomik kalkınma için ihtiyaç duyulan çözümün bölgelerin stratejik pazarlanması olduğunu ve bunun da altyapının yeniden yapılandırılması; nitelikli işgücü oluşturulması; yerel girişimciliğin ve büyümenin teşvik edilmesi; güçlü bir devlet-özel sektör ortaklığı tesis edilmesi; bölgenin rekabetçi ürünlerinin teşhis edilmesi ve pazarlanması; farklılaşan yerel turistik cazibelerin yaratılması; hizmet-odaklı kültürün geliştirilmesi; ve tüm bu avantajların etkin biçimde organize edilmesi ve desteklenmesi ile yapılabileceğini öne sürer.

Bölgelerin stratejik pazarlanması, öncelikle bölge alıcılarının -turistlerin, yeni bölge sakinlerinin, fabrikaların, şirket merkezlerinin, yatırımcıların- bölge seçim kararlarını nasıl aldıklarının derin ve kesin bir anlayışını gerektirir. Bu anlayışla birlikte, bölge satıcıları –ekonomik kalkınma ajansları, turizm şirketleri, belediyeler- bölge alıcılarını çekme rekabetinde gereken adımları atabilir, planlamaları yapabilirler.

Acara Bölgesi'nin çeşitli turizm olanaklarına ve bölgelerine sahip olması ülke ekonomisinin gelişimine katkı yapabilecek potansiyel arz etmektedir. Bu çalışma, Porter'in 'ulusların rekabetçi avantajları' ve Kotler'in 'ulusların pazarlanması' teorilerini temel alarak turizmin Acara Bölgesi ekonomisi için rekabetçi bir avantaj olarak nasıl kullanıldığını ve bunun sonuçlarını değerlendirir. Bu iki teoriyi temel olarak kullanan bu makale, Acara Bölgesi'nde turizm gelişiminin bölgenin gelişimi için rekabetçi bir avantaj olarak nasıl değerlendirdiğini ve pazarlandığını incelemekte ve bunun sonuçlarını sergilemektedir. Bu amaçla, Kotler'in 'Bölgelerin Pazarlanması' kitabında belirtilen stratejiler, aktörler ve hedefler incelenip genel olarak Acara Bölgesi'ne, özel olarak da 'Batum projesi'ne uyarlanarak bölgede sürdürülebilir turizm gelişiminin sağlanması için bir yol haritası çıkarılmaktadır.

Bu araştırmanın yürütülmesinde birincil veri kaynağı olarak yerel kamu yöneticileri, siyasi liderler ve turistik tesis yöneticileri ile yapılan röportajlar ve anketler kullanılmıştır. Bu çalışmaya katılan kişilerin isimleri ve pozisyonları şu şekildedir: Acara Özerk Cumhuriyeti Eski Başkanı Levan Varşalomidze; Acara Özerk Cumhuriyeti Turizm Bakanı Demur Diasamidze ve Yardımcısı Mamuka Berdenishvili; Acara Özerk Cumhuriyeti Ekonomi Bakanı Davit Baladze, Batum

Shota Rustaveli Üniversitesi Turizm Fakültesi Dekanı Prof. Rostom Beridze, Batum Shota Rustaveli Üniversitesi Turizm Bölüm Başkanı Dr. Merab Diasamidze, Sheraton Batum oteli Genel Müdürü Ömer Subaşı, Nurol İnşaat Batum Temsilcilik Ofisi Genel Müdürü Lütfi Bilgin. Bu çalışmada ikincil veri kaynakları olarak uluslararası platformda yayınlanmış kitaplar, makaleler, ekonomik bültenler ile Gürcistan resmi kaynaklarından alınan istatistik veriler, raporlar ve analizler kullanılmıştır.

Kullanılan veri kaynakları açısından bakıldığında, bu araştırma genel olarak Acara Bölgesi'nde ve özel olarak Batum'da turizm faaliyetleri, turizm potansiyeli, turizm ekonomisi, gelen ziyaretçiler ve turistler ile ilgili güncel ve kullanışlı istatistik veriler ve birincil veri kaynaklarından analizler sunması nedeniyle de önemlidir.

## 2. Gürcistan ve Acara Ekonomisine Genel Bakış

Bağımsızlık sonrasında başlayan ekonomik kriz, ekonominin birçok kolunu yok etmiş ve tarım, Gürcistan ekonomisinin belkemiği olmuştur. Bu nedenle ekonomideki en önemli yeri tarım ve ormancılık sektörü almaktadır. Nüfusun yaklaşık %40'ı tarım sektöründe istihdam edilmektedir. Bir kısmı Karadeniz sahilinde olmak üzere tarıma elverişli ovalarda çeşitli tarım ürünleri üretimi, büyük ve küçükbaş hayvancılık, ipekböcekçiliği ve arıcılık yapılmaktadır. Karadeniz'den gelen sıcak hava sayesinde ılıman bir iklime sahip olan sahil kesimlerinde turuncgiller, çay ve üzüm yaygın olarak yetiştirilirken sahilden uzak bölgelerde tahıl, pamuk, pirinç gibi ürünler yetiştirilir. Fındık yetiştiriciliğinde dünyada ilk on ülke arasında yer alan Gürcistan, önemli ölçüde çay ve fındık yetiştirme kapasitesine sahiptir. Aynı zamanda tarıma dayalı sanayi de gelişmiş olup, Gürcistan şarapları son derece önemlidir. Ancak, modern ekipmanların ve yüksek kaliteli gübre çeşitlerinin yetersizliği, standardizasyon eksikliği, ürünlerin transferi ve ambalaj konularında karşılaşılan problemler, ürünlerin işlenmesi için gerekli entegre tesislerin olmayışı tarım sektörünün gelişimini engelleyen başlıca sebeplerdir. Özellikle sektörde büyük üreticilerin yer almayışı, toprakların çok parçalanmış olması, üretilen ürünleri toplayan toptancıların bulunmayışı, ürünlerin transferini ve pazarlanmasını güçleştirmektedir.

Gürcistan'ın petrol ve doğalgaz rezervleri oldukça kısıtlıdır. Ülkede çıkarılan başlıca mineraller mangan ve perlitir. Hazar Havzası'nda ve Orta Asya'da çıkan petrol ve doğalgaz, Kafkaslardaki boru hatlarıyla Karadeniz'e oradan da dünyaya ulaştırılmaktadır. ABD'nin desteklediği Bakü-Tiflis-Ceyhan boru hattı bölgedeki en önemli boru hattıdır.

Kısaca şu şekilde özetlenebilir ki, Gürcistan ekonomisi, geleneksel olarak Karadeniz sahillerinde ve ülkenin dağlarında yoğunlaşan turizm sektörüne, narenciye, üzüm ve çay yetiştiriciliğine ve madencilığe odaklı bir yapı sergilemekte, bununla birlikte sanayi olarak da şarapçılık, metalürji, makine imalat, kimyasal ürünler ve tekstil sektörleri ön plana çıkmaktadır. Ülke, enerji ihtiyacını büyük ölçüde ithalat yoluyla karşılamaktaysa da nehirlerdeki küçük baraj ve hidroelektrik santraller vasıtasıyla elektrik üretimi yapılmaktadır. İthalat yapılan ülkelere bakıldığında ilk sırayı Rusya almakta, Rusya'yı Azerbaycan, Türkiye, ABD, Ukrayna gibi ülkeler izlemektedir. İthalatı yapılan ürünler içinde ilk sırada petrol ve petrol ürünleri vardır. Ardından makine teçhizat, hafif sanayi ürünleri ve gıda sanayi ürünleri gelmektedir. Nurol Holding Gürcistan 2013 Ülke Raporu'na göre Gürcistan'da GSYİH'ya en fazla katkıda bulunan sektörler %62 ile hizmet sektörü, %25.9 ile sanayi sektörü ve %12.1 ile tarım sektörüdür.

Gürcistan'da işgücü (çalışanlar ve işsiz olup iş arayanlar toplamı) toplam nüfusun %40'ı civarındadır. Çalışanlar ise 2012 yılında toplam nüfusun %35'i civarındadır. Çalışanların yaklaşık %60'ı ücretli olarak çalışırken kalan %40 kadarı kendi kendini istihdam etmektedir. Nüfusunun yarıdan biraz azının kırsal kesimde yaşadığı dikkate alınırsa bu durum gayet normaldir. Açık işsizlik oranı %15 olup, işsizliğin azalacağına dair bir belirti yoktur.

Doğa zenginliği ile ön plana çıkan Acara Bölgesi, nispeten küçük bir arazi üzerine kurulmuş, kozaklı ve yapraklı ormanlar ve alp çayırlarının yer aldığı dağlar ile çevrelenen, derin ırmak vadileri ve sub-tropikal bitkilerin bulunduğu güzel bir sahil kıyısıdır. Karadeniz, 54 km. uzunluğa sahip kıyısıyla Acara için önemli bir doğal güzellik ve ekonomik gelir kaynağıdır. Karadeniz, bölge ikliminin oluşumunda, deniz ulaşımı, gemi yapımı, balıkçılık ve turizmin gelişiminde büyük öneme sahiptir. Denize yakın olması nedeniyle Acara iklimi ılıman ve nemlidir. Tarım alanında Kobuleti, Helvaçauri ve kısmen Keda bölgesinde çaycılık; Kobuleti ve Helvaçauri şehirlerinde narenciye, elma, armut, erik, kiraz, vişne, nar, incir üretimi; Keda bölgesinde, deniz seviyesinden 1200 metre yükseklikte üzüm bağcılığı; Acaristsgali vadisinde tütün yetiştiriciliği büyük önem arz etmektedir. Hayvancılık bölgede geleneksel bir konuma sahiptir. İnek ve mandanın yaygın olduğu bölgede koyun ve keçi Hulo, Şuahevi ve Helvaçauri ilçelerinde yetiştirilmektedir. Arıcılık bütün her yerde yapılmaktadır. Arı kovanlarının narenciye bahçelerine yakın olması nedeniyle farklı tat, aroma ve tedavi özelliği bulunan bal elde edilmektedir. Bölge insanı için Karadeniz balıkçılık adına önemli bir kaynaktır. Balıkçılar hamsi, istavrit ve bunlarla birlikte gezen balıkları tutmaktadırlar. Balık çiftlikleri ise Kobuleti ve Helvaçauri bölgelerinde bulunmaktadır.

Gürcistan, Karadeniz'e bakan sahil şeridi, kış turizmine elverişli dağları, tarihi ve kültürel zenginlikleri ile önemli bir turizm potansiyeline sahiptir. Ayrıca ülkeye zengin termal su kaynakları ve kaplıcaları için gelen önemli sayıda turist vardır. Ancak 1990'lı yılların başında yaşanan güvenlik sorunları ve ekonomik durgunluk nedeniyle, ülkenin turizmi gelişme kaydedememiş ve ülkeye gelen turist sayısında büyük düşüş yaşanmıştır.

Kasım 2003'te yaşanan 'Güller Devrimi' ile Gürcistan ekonomisi için yeni bir sayfanın açıldığı izlenimi oluşmaktadır. Yapılan reformlar (özellikle yasal, finansal ve enerji sektörü reformları) özelleştirme, vergi sistemi, kamu harcamaları, yolsuzluk ve kaçakçılıkla mücadele konuları üzerinde yoğunlaşmaktadır. Saakaşvili hükümetinin öncelikli programında 'yabancılar için yatırım ortamının sağlıklı hale getirilmesi' konusu yer almaktadır. Şu ana kadar bu konularda önemli gelişmeler sağlandıysa da, mevcut yasaların uygulanmasındaki yetersizlikler nedeniyle istenen hıza henüz ulaşamamıştır.

2004-2012 yılları arasında Gürcistan Devlet Başkanı Mihail Saakaşvili ve Acara Özerk Cumhuriyeti Başkanı Levan Varşalomidze turizm ve konaklama endüstrisini geliştirmek için büyük çaba sarf etmiş ve bu dönemde ülkeye gelen yabancı yatırımların %30'u turizm sektöründe olmuştur. Bu dönemde kamu altyapısına büyük yatırım yapılmış, yollar, su tesisatı, hava, demiryolu ve karayolu ulaşımı geliştirilmiş; Karadeniz kıyısında özel turizm bölgeleri yaratılmış –Batım projesi örneğinde olduğu gibi-; Gudauri Geliştirme Fonu kurulmuş; uluslararası yatırımcılar ve bağışçılarla irtibata geçilerek Batım, Mestia, Tskhaldubo ve diğer turistik mekânların gelişmesi sağlanmıştır.

Acara Bölgesi turizm profesyonelleri ve hükümet temsilcileri ile yapılan anketlerde hangi ekonomik kaynağın Acara Bölgesi için daha öncelikli olduğu sorulmuş ve katılımcılardan şu yanıtlar alınmıştır. Turizm, tüm katılımcılar için 1.derece öneme sahip ekonomik aktivite, tarım tüm katılımcılar için 2.derece öneme sahip ekonomik aktivite, endüstri (özellikle tekstil ürünleri üretimi) 3.derece öneme sahip ekonomik aktivite olmuştur. Yine aynı katılımcılara bu ekonomik aktivitelerden hangisine daha fazla önem verilip geliştirilmesi gerektiği sorulduğunda aynı sıralama ile turizm 1. öncelikli, tarım 2. öncelikli ve endüstri 3. öncelikli ekonomik aktivite olmuştur.

Mevcut durum analizine ve alınan yanıtlara bakılarak, Acara Bölgesi için rekabetçi avantaj sayılabilecek sektörün turizm olduğu açıkça görülmektedir. Acara Bölgesi'nin ekonomisini canlandırmak için kullanılabilen bir strateji olarak, bölgenin turizm potansiyelinin çekici ve rekabetçi bir ürün olarak geliştirilmesi, tanıtılması ve pazarlanması değerlendirilmelidir.

### **3. Acara Bölgesi'nde Turizmin Güncel Değerlendirmesi**

Acara Bölgesi'ndeki turizm aktiviteleri ile ilgili birincil ve ikincil veri kaynaklarından edinilen bilgilerin sunulduğu ve analiz edildiği bu bölümde Acara Bölgesi turizm profesyonelleri ve hükümet temsilcileri ile yapılan röportajlar ve anketler ile Gürcistan resmi kaynaklarından alınan istatistik veriler, raporlar ve ekonomik bültenlere yer verilmektedir. Bu bölümün önemi öncelikle Acara Bölgesi'nde turizm faaliyetleri, turizm potansiyeli, turizm ekonomisi ve gelen turistler ile ilgili güncel ve kullanışlı istatistik veriler sunmasıdır. Ayrıca, Acara Bölgesi turizm profesyonellerinin ve hükümet temsilcilerinin bölgedeki turizmin geleceği konusundaki strateji ve hedeflerini görmek açısından bu veriler önem taşımaktadır. Bu istatistikler analiz edilip turizm yetkililerinin konuya ilişkin güncel değerlendirmeleri ile geleceğe dair hedef ve stratejileri incelendikten sonra makalenin sonuçlar ve öneriler bölümünde bölgenin turizm potansiyelin doğru şekilde geliştirilmesi ve pazarlanması için göz önüne alınması gereken diğer önemli stratejilere ve yöntemlere yer verilmektedir.

#### **3.1. Acara Bölgesi'ndeki Turizm Türleri**

Acara Bölgesi, Gürcistan'ın turizm açısından gelişmiş başta gelen bölgelerindedir. Bölgede yürütülen turizm aktiviteleri kıyı turizmi, eko-turizm, tarih ve yerel kültür turizmi, kış-kayak turizmi, kumar turizmi ve kongre-fuar turizmidir.

Kıyı turizmi ve plajları açısından başta gelen yerler Batumi, Kobuleti, Makhinjauri, Mtsvane, Kontshi, Chakvi, Gonio, Kvariati ve Sarpi'dir. Sub-tropik iklim, sıcak deniz havası, sahil tesislerinin altyapısı, 21 km'lik sahil uzunluğu ve 21-29°C deniz suyu sıcaklığı ile bu bölgeler turistler için çekim noktalarıdır.

Eko-turizm açısından Acara bölgesinin hayli zengin bir flora ve fauna hazinesi vardır. Bölgede 4 adet koruma bölgesi vardır: Kintrishi Koruma Alanı, Mtirala Ulusal Parkı, Kobuleti Koruma Alanı, Machakhela Koruma Alanı. Mahuntseti, Mirveti, Çiruhi gibi şelaleler doğa turizmi için ayrı bir öneme sahiptir. Dağcılar için Hino-Heknari-Zerabloseli-Çakvistavi ile Hihadziri-Thilvana-Goderdzi Geçidi turları düzenlenir. Batum Botanik Bahçesi, dünyanın ender bitki türlerini barındırması açısından ilginç bir yerdir ve yüz yıllık bir geçmişe sahiptir. Bu çeşitlilik bölgedeki eko-turizmin yüksek potansiyelini açıkça göstermektedir.

Yerel nüfusun misafirperverliği, tarih ve yerel kültür turizmi açısından önemli fırsatlar sunmaktadır. Acara köylerinde turist çiftlikleri kurulmuş olup buralarda turistler keçi besleme, kümes hayvancılığı, bahçecilik-bahçıvanlık, bağcılık, arıcılık yapabilmektedirler. Bu çiftliklerde popüler ulusal zanaatlar da öğretilmektedir; turistler hasır işi, sepet örgüsü, örme, nakış, duvarcılık, halıcılık, müzik aletleri yapımı öğrenmektedir. Aynı zamanda balıkçılık, avcılık, at binme, tırmanma ve bisiklete binme aktiviteleri yapılabilmekte ve leziz yerel yemekler denenmektedir. Zengin tarihi gezilerde ise tarihi kaleler, kemerli köprüler ve Kraliçe Tamar dönemine ait tarihi kalıntılar görülmektedir.

Acara bölgesinde şarap turizmi de önemli yer tutar. Keda bölgesi şarapçılık açısından önemli olup Acara bölgesinde şarap yapımının tarihi merkezi olarak görülmektedir. Keda bölgesinde üretilen 'Kedis Tsolikauri' ve 'Chkhaveri' yerli ve yabancı tüketiciler arasında oldukça meşhurdur. Teliani Vadisi şarapları da yerli ve yabancı tüketiciler tarafından tercih edilmektedir.

Kış ve kayak turizmi, dağların ortalama yüksekliğinin 2000-2500 metre olduğu Acara Bölgesi'nde önemlidir. Shuakhevi ve Khulo bölgelerindeki tesislerin altyapıları yenilenmiş, dört mevsim kullanıma uygun eğlence, dinlenme ve sağlık turizmi tesisleri haline getirilmiştir.

Yerel ve uluslararası organizasyonların yapılması ile Acara bölgesi kongre ve fuar turizmi açısından da popüler hale gelmiştir. Acara Bölgesi, kültürel merkez statüsü kazanmış ve önemli kültürel organizasyonlar ile uluslararası müzik ve sinema festivallerine ev sahipliği yapmaya başlamıştır. 'Batumi Uluslararası Tarımsal Ürünler ve Teknoloji Fuarı', 'Batumi Uluslararası İnşaat ve Dizayn Fuarı', 'Batumi Uluslararası Turizm Sergisi –Expo Batumi', 'Karadeniz Uluslararası Caz Festivali', 'Uluslararası Folklor Festivali', 'Uluslararası Animasyon Film Festivali', 'Uluslararası Sinema ve TV Kameramanları Festivali –Golden Eye' bu aktivitelerden bazılarıdır.

Gürcistan'da kumar yasal bir aktivitedir ve kumar turizmi Batum'da çok popülerdir. Kumar turizminin gelişmesi, 25 ülkeden 120 farklı alandan temsilcinin katıldığı 'Kumarhane Yatırımcıları –Casino Investors' konferansı ile başlamıştır. Günümüzde Batum'daki kumarhaneler 5 yıldızlı otellerin içinde yer almaktadır. Batum'da halen devam eden lüks ve yüksek standartlardaki otel inşaatları bölgedeki kumar turizminin daha da gelişeceğine işaret etmektedir; bu 5 yıldızlı turistik tesisler aynı zamanda en büyük kumarhane işletmecileridir.

Batum, Acara Bölgesi için önemli bir turizm merkezidir. Batum'da yazın kıyı turizmi, kışın kayak turizmi yapılabilmektedir. Doğa parkları ve botanik bahçesi ile eko-turizm için elverişli olup, yerel kültürü ve yerel yemekleri ile kültür turizmi için uygundur. Batum aynı zamanda kumar turizminin son derece geliştiği bir şehir olup burada inşa edilmiş ve halen inşası devam etmekte olan 5 yıldızlı lüks oteller nedeniyle her mevsim kongre ve fuar turizmi için de elverişlidir. Kısacası Batum, Acara Bölgesi'nin sunduğu turizm aktivitelerinin hepsini tek merkezde sunabilmesi açısından önemlidir. 'Batumi Projesi', Acara Özerk Cumhuriyeti Başkanı Levan Varşalomidze tarafından 2004 yılında başlatılmış ve onun görev yaptığı 2004-2012 yılları arasındaki 8 yıl süresince hızla gelişmiştir. Levan Varşalomidze ile yapılan röportajda '2004 yılında öncelikli olarak altyapının geliştirilmesi ile çalışmaya başladıklarını, tüm temiz su ve atık su sisteminin değiştirildiğini, yolların ve köprülerin tamir edildiğini, bundan sonra da yabancı yatırımcıların bölgeye davet edildiğini' anlatmıştır. Turistler için Batum'un

'öncelikle kıyı turizmi, sonra eko-turizm, daha sonra yerel kültür ve sayısı 150'yi bulan tarihsel alan açısından önemli olduğunu ve 2004 yılında 150.000 turist ile başlanılan projenin gelişmesiyle birlikte 2012 yılında 1,5 milyon turist sayısına ulaşıldığı' ifade etmiştir. Batum, 2012 yılında Amerikan Otelcilik Bilimleri Akademisi tarafından yılın en iyi yeni gidilecek yeri (Best New Destination of the Year) seçilmiştir.

Acara Bölgesi turizm profesyonelleri ve hükümet temsilcileri ile yapılan anketlerde hangi turizm türünün Acara Bölgesi için daha önemli olduğu sorulmuş ve 'yazın kıyı turizmi, kışın kumarhane ve kayak turizmi' tüm katılımcıların verdiği ortak cevap olmuştur. Bunun dışında dört mevsim yapılan turizm türü olarak eko-turizm ve tarih-yerel kültür turizminin ikinci derece öneme sahip olduğu söylenmiştir. Kongre ve fuar turizmi ise anketlerde işaretlenmemiş olup ancak röportajlarda bahsi geçmiştir.

Yine aynı katılımcılara bu turizm aktivitelerinden hangisinin (a) Acara ekonomisine daha büyük katkı yaptığı, (b) daha yüksek pazarlama değeri olduğu, (c) daha fazla turist çektiği sorulduğunda her üç soruda da kıyı turizmi ile kumarhane turizmi 1.öncelikli, eko-turizm ve tarih-yerel kültür turizmi 2.öncelikli turizm aktivitesi olmuştur.

Batum Shota Rustaveli Üniversitesi Turizm Fakültesi Dekanı Prof. Rostom Beridze, yaptığımız röportaj esnasında bu turizm türlerini de alt başlıklarına ayırarak şöyle bir analiz yapmıştır: 'Acara Bölgesi'ne en çok gelir getiren ve en fazla sayıda turist çeken turizm aktiviteleri (1) konaklama, otel, (2) restoranlar, yerel Gürcü mutfağı, (3) eğlence sektörü, kumarhaneler, gece hayatı, (4) ev kiralama şeklindedir' demiştir. Acara Özerk Cumhuriyeti Eski Başkanı Levan Varşalomidze ve Ekonomi Bakanı Davit Baladze de bu ifadeyi teyit ederek 'Acara bölgesi halkının özellikle yaz sezonunda kıyı turizmi (deniz-güneş) amacıyla bölgeye gelen turistlere evlerini kiraya verdiğini ve kendilerinin yaz sezonunu yayladaki veya köylerindeki evlerinde geçirdiğini' ifade etmişlerdir. Bu aktivitenin 'bölge halkı için bir geçim kaynağı olduğunu ve bölgede turistik tesislerin ve otellerin inşasından çok daha önceki zamanlardan bu yana devam ettiğini' vurgulamışlardır. Turizm Bakanı Demur Diasamidze bunlara ilaveten teleferiğin, yunus akvaryumunun ve konserlerin de çok sayıda turist çektiğine ve ekonomiye katkıda bulunduğuna değinmiştir.

### 3.2. Acara Bölgesi'ndeki Turizm Yatırımları

Acara Bölgesi'nde yatırımlar 2004 yılındaki yönetim değişimini müteakiben büyük ivme kazanmıştır. Bunda büyük ölçüde söz konusu yönetim değişikliğine bağlı olarak izlenen ekonomik politikadaki değişimin geçmiş döneme kıyasla Acara'da sağlamış olduğu güven ortamının etkisi bulunmaktadır.

Turizm sektöründe yapılan yatırımlar bahsi geçen dönemde hızlı bir artış göstermiştir. 2009 yılına kadar Gürcistan'da sadece 392 otel varken, 2009-2011 döneminde bu sayıya 224 yeni otel eklenmiştir. Böylelikle 2011 yılında otel sayısı 616'ya ulaşmıştır. Tiflis, en fazla sayıda otelin açıldığı bölgedir. 2009'da Tiflis'te 15 yeni otel ve 2010'da 15 yeni otel açılmıştır. Batum, ülkenin en fazla sayıda otel açılan 2. şehridir. 2009'da Batum'da sadece 9 otel varken şu an 5 yıldızlı lüks otellerin ve kumarhanelerin merkezi olmuştur. 2011 yılında Batum'da 23 yeni otel açılırken Tiflis'de 22 yeni otel açılmıştır. Gürcistan'da faaliyet gösteren 5 uluslararası otel markası vardır: Sheraton, Metechi Palace, Holiday Inn, Marriott ve Radisson. Rezidor Otelcilik Grubu da 3-4 yıl

içersinde Gürcistan genelinde 10 otel açmayı planlamaktadır. 2014 yılında daha fazla sayıda yeni otel açılması öngörülmektedir (Financial, 2013:11).

HVS Global Hospitality Services tarafından yürütülen ülke araştırması Gürcistan'da hem deniz hem de dağ turizmi kapsamında otel inşasında büyük bir potansiyel olduğunu ortaya koymaktadır. Bu araştırma göstermektedir ki, uluslararası yatırımcılar Gürcistan'ı batıya dönük görünümü, batılı yaklaşımı, yüksek turizm potansiyeli açısından iş yapmak için ilginç bir ülke olarak görmektedirler. Bu yatırımcılar ve gruplar ego faktörü nedeniyle öncelikle lüks ve üst sınıf oteller yapmaktadırlar. Güncel planlamalarda Rezidor bölgede yapılması planlanan otellerin %20'sini temsil etmektedir. Rezidor ile birlikte Accor, Hilton ve Marriott'un payı %60'a ulaşmaktadır. IHG, Starwood ve Kempinski her biri 2000'den fazla odalı tesisler planlamaktadır. Eğer tüm bu planlamalar gerçekleşirse orta vadede şu anki mevcut oda sayısına eşdeğer sayıda yeni turistik tesis odası inşa edilecektir. Bu da yakın gelecekte Gürcistan'da uluslararası otellerin temsil ettiği turizm kapasitesinin güncel durumun iki katına çıkacağını gösterir (ibid:11).

Acara Bölgesi turizm profesyonelleri ve hükümet temsilcileri ile yapılan anketlerde Acara bölgesine gelen turistlerin en çok hangi ürün ve hizmetlerden memnun kaldığı sorulmuş ve güvenlik konusu tüm katılımcıların mükemmel olarak değerlendirdiği ve turistlerin de en çok memnun kaldığı unsur olarak en başta gelmiştir. Geleneksel Gürcü misafirperverliğinden kaynaklanan müşteri-odaklı hizmet anlayışı turistlerin memnun kaldığı 2. unsur olarak bahsedilmiştir. Buna ilaveten, yerel kültür, bozulmamış doğa, Gürcü mutfağı, gelenekleri, misafirperverliği hep birlikte turistlerin en çok memnun kaldığı 2. unsur olarak katılımcıların üzerinde hemfikir olduğu cevap seçeneği olmuştur. Henüz yeni gelişmekte olan turistik tesisler, altyapının yavaş tamamlanıyor olması, Batum ve Tiflis havalimanlarına inen yalnızca birkaç havayolunun olması nedeniyle ulaşım konuları hep birlikte 3. sırada yer almıştır.

Yine aynı katılımcılara Acara Bölgesi'ne gelen turistlerin en çok hangi özelliklerden, ürün ve hizmetlerden şikâyet ettiği sorulduğunda alınan cevaplar bu tabloda verilen seçeneklerden farklılaşmakta ve şu şekilde olmaktadır: (1) Türkiye'den gelen turistler için Sarp sınır kapısında karşılaşılan sorunlar, bekleme süresinin uzunluğu, görevlilerin ilgisiz ve olumsuz yaklaşımları; (2) turizm sektöründe (otel, restoran, mağaza, taksi, vs.) kalifiye eleman yetersizliği, yabancı dil eksikliği ve yetersiz hizmet sunumu; (3) Batum ve Tiflis havalimanlarına inen yalnızca birkaç havayolunun olması nedeniyle havayolu ulaşımının çok pahalı olması ve destinasyonların az olması; (4) mevcut olan ve planlanan turizm yatırımlarının sadece 5 yıldızlı turizm tesisleri olması, bütçe ve aile otellerinin eksikliği. Mevcut şikâyetleri gidermek ve ziyaretçi memnuniyetini artırmak amacıyla bu alanlarda da gerekli gelişimin ve yatırımların yapılması, bölgenin turizm potansiyelinin rekabetçi gelişimi ve pazarlanması için büyük önem taşımaktadır.

### 3.3. Gelen Turist İstatistikleri

Gürcistan'daki mevcut turistik tesisler ve turizm aktiviteleri her yıl daha fazla sayıda kişiyi ülkeye çekmektedir. Gürcistan İçişleri Bakanlığı tarafından yapılan araştırma 2010-2011-2012 yıllarında Gürcistan sınırını geçen kişi sayısını ortaya koyar. 2011 yılında sınırı geçen kişi sayısında bir önceki yıla göre %38.92'lik bir artış görülürken 2012 yılında bu artış %56.90 olmuştur. Turist sayısı da belirgin bir artış göstermiş; 2011 yılında %23.19, 2012 yılında ise %33.52'lük bir artış kaydetmiştir.



Gürcistan Ulusal Turizm İdaresi (GNTA) tarafından yapılan araştırma 2013 yılı Ocak-Eylül döneminde ülkeye gelen uluslararası yolcuların ve turistlerin hangi ülkelerden geldiğini ortaya koyar. Bu araştırmaya göre, turistlerin uluslararası yolculara oranı Gürcistan ile ortak sınırı olmayan ülkelerde daha fazlayken (Polonya %99.3 ve Ukrayna %88.9), Gürcistan ile ortak sınırı olan ülkelerde bu oran daha düşüktür (Türkiye %53.4 ve Rusya %64.1). Bunun açıklaması olarak, sınır komşusu ülkelerden alışveriş, iş ve ziyaret için gelen ve turistik tesislerde kalmadan ayrılan uluslararası yolcuların sayısının fazla olması gösterilebilir. Sınır komşusu olmayan ülkelerden gelen turistler ise konaklamalı olarak turistik aktiviteler için gelmektedirler. Tiflis Büyükelçiliği Ticaret Müşavirliği'nin hazırladığı 2013 Gürcistan Yıllık Raporu'na göre, Gürcistan otellerinde kalan turist sayısı 2007 yılında 103,521 iken 2010 yılında 306,547'ye ve 2011 yılında 438,474'e yükselmiştir.

Acara Özerk Cumhuriyeti Ekonomi Bakanı Davit Baladze, röportajımızda 'Acara Bölgesi'nde kayıt dışı turizmin çok yüksek olduğundan bahisle gerçek turist sayılarının resmi turist sayılarının çok üzerinde olduğunu' beyan etmiştir. Baladze ifadesinde 'Acara bölgesi halkının özellikle yaz sezonunda kıyı turizmi (deniz-güneş) amacıyla bölgeye gelen turistlere evlerini kiraya verdiğini ve kendilerinin yaz sezonunu yayladaki veya köylerindeki evlerinde geçirdiğini' ifade etmiştir. Bu aktivitenin 'bölge halkı için bir geçim kaynağı olduğunu ve bölgede turistik tesislerin ve otellerin inşasından çok daha önceki zamanlardan bu yana devam ettiğini' vurgulamıştır.

Acara Bölgesi turizm profesyonelleri ve hükümet temsilcileri ile yapılan anketlerde Acara bölgesine gelen turistlerin en çok hangi ülkelerden geldiği sorulmuş ve tüm katılımcılardan aynı yanıtlar alınmıştır: Türkiye, Ermenistan, Azerbaycan, Ukrayna, Rusya, Moldova, Polonya. Nuro İnaşaat Batum Temsilcilik Ofisi Genel Müdürü Lütfi Bilgin'in ifadesi ile 'Acara Bölgesi'nin kıyı şeridi, özellikle Batum, eski tarihlerden bu yana Rus turistlerin sayfiye merkezidir. Bu nostaljik unsur halen dikkat çekmekte ve Rus turistleri Batum'a çekmektedir. Mevcut akrabalık bağları, coğrafi yakınlık gibi unsurlar da Rus turistleri özellikle yaz aylarında kıyı turizmi ve kumar turizmi için Batum'a çekmektedir'. Otel yöneticileri ile yapılan röportajlarda İran, Irak ve İsrail'den gelen turistlerin 2013 yılında arttığı belirtilmiştir. Yine aynı katılımcılara 'hangi ülkelerde daha fazla tanıtım yapılarak turist çekilmesini daha faydalı gördükleri' sorulduğunda Turizm Bakanı Demur Diasamidze Ukrayna, Rusya, Belarus, Polonya, Kazakistan yanıtını vermiştir. Batum Shota Rustaveli Üniversitesi Turizm Fakültesi Dekanı Prof. Rostom Beridze Orta Asya ülkeleri derken, Sheraton Batum Oteli Genel Müdürü Ömer Subaşı Avrupa ülkeleri yanıtını vermiştir.

### **1.1. Acara Bölgesi Turizminin Gelişimi için Planlar, Stratejiler, Hedefler**

*Acara Özerk Cumhuriyeti Eski Başkanı Levan Varşalomidze* bölgedeki turizmin gelişimi için gereken stratejileri ve yöntemleri 5 alt başlıkta sıralamıştır:

- 1) *Hükümet politikası*: 'Batum'un kendisi bir proje olarak başladı. 'Project Batumi' adı altında kıyı turizmi, kumarhane turizmi, eko-turizm, kongre ve fuar turizmi, tarih ve yerel kültür turizmi hepsi bir paket olarak başlatıldı ve geliştirildi. Batum'un imajını üst seviyede tesis etmek amacıyla öncelikle 5 yıldızlı turistik tesislerle başlandı. Marka ismi (brandname) olarak da 'Batum Projesi (Project Batumi)' seçilip kullanıldı, tıpkı Dubai Projesi gibi. 5 milyon nüfuslu, küçük bir ülke olan Gürcistan ne doğal kaynaklar ve petrol açısından zengin, ne de endüstriyel açıdan gelişmiş bir ülke. Bu nedenle eski hükümet olarak 2004 yılında öncelikle altyapı çalışmaları ile başlayıp zamanla bölgeyi turizm ve

- hizmet-sektörü odaklı bir gelişim içine soktuk. Bunun yeni hükümet politikalarında da öncelikli olarak devam etmesi lazım’.
- 2) *Yeni yatırımlar*: ‘Turizm alanında daha fazla yatırım gerekiyor. Yeterince otel yok’.
  - 3) *Çeşitlendirilmiş turizm yaklaşımı*: ‘Batum projesinin başarıya ulaşması için çeşitlendirilmiş turizm yaklaşımı (diversified tourism) ile devam etmek gerekiyor. Öncelikle bir fuar ve kongre merkezi gerekiyor. Kongre ve fuar turizminin gelişmesi için çalışılmalı. Bunun yanı sıra, cruise gemileri terminali inşasına ve cruise turizmüne de önem vermek gerekiyor’.
  - 4) *Havayolu ulaşımı*: ‘Havayolu ulaşımının artırılması, büyük havayolu şirketlerinin getirilmesi gerekiyor. Bunun için yeni havaalanı inşası ve yeni havayolu şirketleriyle anlaşmalar yapılması gerekiyor’.
  - 5) *Pazarlama programları*: ‘Komşu ülkelerle daha fazla bağlantı kurulması ve bu ülkelerden daha fazla turist çekilmesi gerekiyor’.

*Acara Özerk Cumhuriyeti Ekonomi Bakanı Davit Baladze, Acara Bölgesi’nde turizmin gelişmesi için yapılan hükümet politikalarını 5 alt başlıkta anlatmıştır:*

- 1) *Yeni yatırımlar*: ‘Eski hükümet vergi avantajları ve diğer konularda yatırımcılara yardımcı oluyordu ama bu değişti, son zamanlarda yatırımcılar zorlanıyorlar. Yeni yatırımlar son bir senedir azaldı, mevcut olanlar ise yavaşlamış durumda. Yeni yatırımcıların Batum’a gelmesi için siyasi ve ekonomik stabilite olmalı. Son iki senedir bu konular biraz sorunluydu ve yeni yatırımcılar Ekim 2013 sonundaki seçimleri bekliyordu. Bu bekleyiş 17 Kasım itibariyle bitti. Şu an yeni yatırımcılar için bir fon yaratılmış durumda ve başlangıç garantisi olarak bu fondan destek verilmektedir’.
- 2) *Havayolu ulaşımı*: ‘Batum havaalanı TAV’ın kontrolünde ve çok vergi alınıyor. Bu havaalanını kullanmak çok pahalı olduğu için özel havayolları buraya giremiyor. Mevcut THY ve Pegasus uçuşları da çok pahalı. Bu nedenle Kutaisi bölgesine yeni havaalanı inşaatı yapılması projesi var. Bu yeni havaalanına özel uçakların gelmesi için Ukrayna’da birkaç bölge ile görüşmeler devam ediyor. Bu özel havayolları ile gelen misafirlerin ağırlanması için de oteller ayarlanacak ve daha fazla yatak kapasitesine ihtiyaç olacak. Bu da hem yeni yatırımları (yazın 3000 oda eksigi var şu anda) hem de mevcut tesislerin kullanımını artıracak’.
- 3) *Pazarlama programları*: ‘Şimdilik Ukrayna’da reklam yapılıyor, gelecekte Rusya’da daha fazla pazarlama aktivitesi düşünülüyor’.
- 4) *Kurumsal yaklaşım*: ‘Yeni hükümetin otelleri ve restoranları denetleyen bir bakanlık kurma hedefi var’.
- 5) *Çeşitlendirilmiş turizm yaklaşımı*: ‘Sadece yaz (kıyı) turizmi değil, kış ve dağ turizmüne de önem vermeyi planlıyoruz. Yeni hükümet tarımı geliştirmeyi hedefliyor; bunun turizme katkısı şöyle olabilir: Ukrayna ve Rusya’dan gelen turistler organik ürünlere önem veriyor’.

*Acara Özerk Cumhuriyeti Turizm Bakanı Demur Diasamidze ve Yardımcısı Mamuka Berdzenishvili röportajımızda Acara Bölgesi Turizm Bakanlığı’nın yürüttüğü politikaları şu şekilde anlattılar:*

‘Turizm Bakanlığı, Acara Bölgesi’nin turizm potansiyelini özellikle hedef olarak belirlenen Türkiye, İsrail, Polonya, Ukrayna, Ermenistan, Azerbaycan ve Belarus gibi ülkelerde aktif şekilde tanıtmaktadır. Turizm Bakanlığı her yıl düzenli olarak dünyanın her tarafında yapılan belli başlı turizm fuarlarına katılmaktadır. Acara Bölgesi’nin turizm potansiyelini çeşitli yayınlarda, dergilerde ve sosyal çevrelerde duyurabilmek

amacıyla tur operatörleri ve gazeteciler için reklam amaçlı bilgilendirme turları düzenlemektedir. Hedef ülkelerde aktif şekilde sosyal medya kampanyaları yürütmektedir. Buna ilaveten, bölgesel kalkınma için faydalı olacak farklı projeler planlamakta ve bunlara katkı sağlamaktadır.

Geçtiğimiz yıllarda, bölgemizin turizm gelişimi konusunda benzeri görülmemiş değişimler yaşandı. Eski Batum evleri yeniden yapılandırıldı, temiz su ve atık su sistemleri tamamen değiştirildi ve yenilendi, çok sayıda yeni turizm merkezi yaratıldı, dünya markası oteller, farklı türde cafe-restoranlar ve eğlence mekânları açıldı. Kısa süre içinde Acara Bölgesi'nin uluslararası kültürel organizasyonların ve buluşmaların merkezi olması dikkat çekici bir gelişmedir.

Turizm Bakanı Diasamidze, Acara Bölgesi'nde turizmin gelişmesi için yapılan hükümet politikalarını 4 alt başlıkta anlattı:

- 1) *Hükümet politikaları*: 'Bu konuda başarı sağlanması için güçlü bir devlet-özel sektör işbirliği yaratılmalı, ortak projeler yürütülmelidir. Bu bağlamda hem resmi örgütler ve kurumlar ile hem de sivil toplum örgütleri ile yerel ve uluslararası çerçevede işbirliği yapılmalıdır.'
- 2) *Yeni yatırımlar*: 'Bölgenin turizm potansiyelinin gelişmesi için yeni yatırımlara ihtiyaç vardır. Şu anki turistik tesis sayısı ve kapasitesi yeterli değildir.'
- 3) *Havayolu ulaşımı*: 'Bölgeye ulaşımın kolay olarak sağlanabilmesi ve daha fazla turist çekilebilmesi için havayolu ulaşımı çeşitlendirilmeli, ucuzlatılmalıdır.'
- 4) *Çeşitlendirilmiş turizm yaklaşımı*: 'Bölgenin mevcut kıyı turizmi ve kumarhane turizmi potansiyeline ilave olarak diğer turizm türlerinin geliştirilmesi için çalışılmalıdır. Dağlık bölgelerde kış ve kayak turizmi geliştirilmelidir. Kongre ve fuar turizminin geliştirilmesi için çalışılmalı, Acara Bölgesi'nde bölgesel ve uluslararası nitelikte festivallerin, sergilerin, organizasyonların düzenlenmesi teşvik edilmelidir.'

*Batum Shota Rustaveli Üniversitesi Turizm Fakültesi Dekanı Prof. Rostom Beridze*, Acara Bölgesi'nin geleceği için önem verilmesi gereken politikaları ve stratejileri 4 alt başlıkta anlattı:

- 1) *Çeşitlendirilmiş turizm yaklaşımı*: 'Sadece kıyı turizmine odaklanılmamalı, kongre ve fuar turizmi, alışveriş turizmi ve kış turizmine de önem verilmelidir. Şimdilik fuar mekânları ve alışveriş merkezleri eksik olmakla birlikte gelecekte modern alışveriş merkezleri yapılırsa bölgenin yüksek bir potansiyeli vardır. Hükümet ile yaptığımız görüşmelerde bu konu gündeme gelmektedir ve proje olarak gümrüksüz bölge (free zone) düşünceleri bulunmaktadır. Bu gümrüksüz alışveriş bölgesinin hem yerel nüfusu hem de komşu ülke insanlarını çekeceğini beklemekteyiz. Trabzon ile bir karşılaştırma yapacak olursak, hem Gürcüler hem de Ermeniler alışveriş için Trabzon'a gitmektedir ancak orada gece hayatı ve eğlence sektörü Batum kadar gelişmiş değildir. Eğer Acara Bölgesi, özellikle de Batum, alışveriş turizmi konusunda gelişme gösterebilirse mevcut eğlence sektörü ve gece hayatı dolayısıyla komşu ülkeler için daha çekici hale gelecektir.'
- 2) *Levan Varşalomidze ve Rostom Beridze*, kombine turizm yaklaşımında, yani Batum turizminin tam bir paket olarak sunulması gerektiğinde hemfikirdirler. Her ikisi de Avrupalı turistlerin bu tür programlar ile daha ilgili olduğunu belirtmiştir. Prof. Beridze, eko-turizm, şarap degüstasyon, tarih ve yerel kültür turizmi, çiftlik gezileri, folklor geceleri, Gürcü mutfağı gibi unsurlardan oluşan paket programların yapılmasını önermektedir. Ayrıca, denizden 2025 metre

yüksekte olan Goderdzi’de kış sezonu için yeni bir tesis yapılacağını, turistler için ne kadar çok alternatif olursa sezonun o kadar uzun zamana yayılacağını söylemektedir.

- 3) *Sınır-ötesi turizm (trans-border tourism)*: ‘Bu turizm türünün komşu Türkiye ve Gürcistan arasında geliştirilmesi çok önemli olup ‘1 turist 2 ülke’ sloganı ile hareket edilmesi her iki ülke için de faydalı olacaktır. Örnek olarak, turizm acentelerinin Batum ve Trabzon’u kapsayan ikili paketler sunması son derece ilgi çekici ve faydalı olacak; böylelikle bir turist hem Sümela Manastırı’nı hem Batum’un eğlence sektörünü aynı tur paketinde deneyimleme şansına sahip olacaktır.’
- 4) *Havayolu ulaşımı*: ‘Şu anki mevcut durumda havayolu ücretleri pahalıdır. Turist paketlerinin %60’ını ulaştırma ücreti kapsamakta, bu nedenle havayolu ulaşımın geliştirilmesi ve ucuzlatılması gerekmektedir.’
- 5) *Daha iyi pazarlama*: ‘Eski hükümet zamanında üst düzeyde pazarlama çalışması yapıldı, dünyaca ünlü sanatçılar Batum’a davet edilip konser verdi, canlı yayında MTV konserleri düzenlendi. Gürcistan fazla bilinmeyen bir ülke, internette arama yapıldığında bile Amerika’daki Georgia eyaleti çıkmakta, bu nedenle bu bölgenin tanıtımı için yüksek seviyede PR ve pazarlama çalışması yapılması gerekmektedir. Diğer ülkeler agresif PR tekniklerine başvuruyorlar ancak Gürcistan sadece kısa tanıtım filmleri gösteriyor. Bunların daha sivri, daha dikkat çekici olanları yapılmalı. Sosyal medya kullanılıyor ama bu yeterli değil, daha fazla kullanılması gerekiyor.’

*Batum Shota Rustaveli Üniversitesi Turizm Bölüm Başkanı Dr. Merab Diasamidze, Acara Bölgesi’nin tanıtımı ve pazarlaması için yapılan güncel çalışmaları ve gelecekte izlenmesi gereken politikaları ve stratejileri şu şekilde anlattı:*

‘Güncel tanıtım ve pazarlama çalışmaları şu şekilde olmaktadır: uluslararası turizm fuarlarına katılım; televizyon ve dergi reklamları ve tanıtım yazıları; hedef pazar olan ülkelerde Acara Bölgesi’nin tanıtım ve temsilcilik ajanslarının çalışmaları; Batum uluslararası havaalanına yeni uçuşlar getirmek için diğer havayolları ve diğer havaalanları ile ortaklıklar kurulması’.

‘Gelecekte izlenmesi gereken politikalara ve stratejilere bakacak olursak, bugünkü durumun daha iyi ve ekonomik yürütülmesi için sosyal medyanın Acara Bölgesi’nin pazarlanmasındaki rolünün artırılması gerekmektedir. Bunun yapılması bir yandan Acara Bölgesi’nin internetteki görünürlüğünü arttıracak, diğer yandan da bölgenin turizm potansiyeli ile ilgili bilgi eksikliğinden kaynaklanan sorunları çözecek’.

*Sheraton Batum Oteli Genel Müdürü Ömer Subaşı Acara Bölgesi’nin geleceği için önem verilmesi gereken politikaları ve stratejileri 3 alt başlıkta anlattı:*

- 1) *Çeşitlendirilmiş turizm yaklaşımı*: Ömer Subaşı da Levan Varşalomidze ve Rostom Beridze ile hemfikir olarak Batum turizminin tam bir paket olarak pazarlanması gerektiğini söylemiştir. ‘Kıyı turizmi, kumarhane turizmi, tarih ve yerel kültür turizmi, eko-turizm, kış turizmi hep birlikte bir paket olarak pazarlama değerine ve önemine sahiptir. Ayrıca, alışveriş merkezlerine ihtiyaç vardır. Gelecekte bowling ve golf tesislerinin açılmasına ve bu alanda turist çekilmesine önem verilmelidir.’
- 2) *Havayolu ulaşımı*: ‘Daha fazla turist Acara Bölgesi’ne ve Batum’a gelebilmesi için Avrupa’dan daha fazla sayıda ve şu ankinden daha ucuz uçuşların yapılması gereklidir.’

3) *Daha iyi pazarlama*: Prof.Rostom gibi Ömer Subaşı da Gürcistan'ın Avrupa'da fazla bilinmediğini, sadece eski Rus bloğu ülkelerinin Gürcistan'ın turizm potansiyelini bildiğini ve değerlendirdiğini söylüyor. 'Bu nedenle, uluslararası pazarlamaya önem verilmeli, bu amaçla uluslararası turizm fuarlarına katılmak gerekmektedir. Güncel durumda Acara Hükümeti ve Gürcistan Hükümeti pek çok fuara katılıp tanıtım yapmakta olup, Ukrayna'daki ve Polonya'daki reklam panolarında Gürcistan reklamları yer almaktadır; ancak bu çalışmaların artırılması ve Avrupalı turistlerin Gürcistan hakkında daha fazla bilgilendirilmesi gerekmektedir.'

*Nurol İnşaat Batum Temsilcilik Ofisi Genel Müdürü Lütfi Bilgin*, Acara Bölgesi'nde turizmin gelişmesi için hükümet politikalarının turizm öncelikli olarak yapılması gerektiğine, daha fazla yatırım yapılması gerektiğine ve daha iyi pazarlama yapılması gerektiğine inandığını ifade etmiştir.

- 1) *Hükümet politikaları*: 'Acara Bölgesi başkanı Tiflis'ten atılıyor, bu nedenle buranın politikaları başkentten belirleniyor. Yerel yönetim, turizm veya tarıma öncelik verilmesine yönelik bir politika belirleyemiyor. Bu nedenle yeni hükümet, strateji ve politikalarını turizme öncelik verecek şekilde yaparsa bölgede turizmin gelişmesine katkıda bulunabilir'.
- 2) *Yeni yatırımlar*: 'Eski hükümet yatırım teşvikleri veriyordu. Örneğin, arazi ucuz veriliyor, ilk beş yıl vergi alınmıyordu. Bu yüzden çok sayıda yeni yatırım geliyordu. Yeni hükümet, politikalarında yerli ve yabancı yatırımcılar için arazi teşvikleri ve vergi avantajlarına yer vermeli. Ancak yeni hükümetin politikalarında bunlar şimdilik görünmüyor'.
- 3) *Daha iyi pazarlama*: 'Şu an yeterince pazarlama çalışması yapılmıyor. Hedef pazar Belarus, Ukrayna ve Rusya olarak belirlenmiş. Türkiye gibi büyük bir potansiyeli değerlendirip buranın öne çıkan doğal güzelliklerinin, güvenli yaşamının, kumarhane ve eğlence sektörünün Türkiye'de daha iyi pazarlanması lazım.'

#### **4. Sonuçlar ve Öneriler: Acara Bölgesi'nde Turizmin Ulusal Rekabet Avantajı Olarak Pazarlanması**

Bu çalışma ile Gürcistan'ın Acara Bölgesi'nde –özellikle Batum'da- turizm potansiyeli ve turizm faaliyetlerinin neler olduğu; bölgedeki turizm yatırımlarının ve etkinliklerinin bölgenin ekonomisine ne şekilde etki ettiği; Batum projesinin 'ulusların ekonomik avantaj yaratan sektörlerinin pazarlanması' teorisi çerçevesinde nasıl değerlendirildiği; uzun dönemde başka nelerin yapılabileceği incelenmektedir.

Genel olarak turizmin ülkeler açısından önemine ana çizgileri ile değinecek olursak bunları şu maddeler çerçevesinde sistematik olarak sıralayabiliriz. Turizm; ekonomiyi geliştiren önemli bir hizmet sektörüdür; milli gelire katkı sağlayan bir etkinliktir; istihdam yaratıcı özelliği yüksektir; büyük çapta üretim ve tüketim olayıdır; ülkenin coğrafi ve kültürel tanıtımı için en etkin araçlardan biridir.

Acara Bölgesi'nin sosyo-ekonomik sorunlarına baktığımızda genel olarak gelişmekte olan ülkelerin yaşadığı sorunların benzer olarak yaşandığını görmekteyiz: Çalışma yaşındaki nüfusun %50'si düşük verimli tarım sektöründe istihdam edilmektedir veya işsiz durumdadır; liberal bir iş ortamı mevcut olduğu halde, finans eksikliği ve kalifiye eleman eksikliği mevcuttur; üretim, enerji, turizm, tarım sektörlerinde ülkenin

teknolojik temelini ve ihracat potansiyelini artıracak yabancı doğrudan yatırımlara ihtiyaç vardır.

Bu nedenlerden dolayı, kısa ve orta vadede turizmin Acara Bölgesi'nin gelişimi için kullanılması doğru bir yönelim olacaktır. Bu hedefin başarıyla ve sürdürülebilir turizm ilkelerine uygun olarak gerçekleştirilebilmesi için aşağıdaki stratejilerin ve önerilerin izlenmesi faydalı olacaktır.

#### 4.1. Turizmin Bölgenin Rekabetçi Avantaj Unsuru Olarak Seçilmesi

Porter (1980) pazar bölümlenmesini ve bu bölümlerden bir ya da birkaç kısma odaklanılmasını savunur. Pazar bölümlenmesi bir pazarın farklı ürünler, hizmetler ve pazarlama karışımları talep eden belirli alıcı gruplarına göre bölümlere ayrılması işlemidir. Bölümlenme, demografik açıdan yapılabilir (yaş, meslek), coğrafi açıdan yapılabilir (ülke, bölge, eyalet) veya davranış temelli olabilir (hayat tarzı, değerler, kişilikler). Porter, 'odak stratejisi'ni uygulayan işletmelerin pazara ya farklılaşan bir ürün veya hizmet sunmasını ya da düşük fiyatlı bir ürün veya hizmet sunmasını önerir. Porter'a göre bu ikisinin aynı anda yapılması mümkün değildir ve bunu yapmaya çalışan işletmeler 'arada kalmıştır'.

Bu görüşe göre, Acara Bölgesi, özellikle Batum şehri, mevcut ekonomik pazarını bölümlenmeli ve bu bölümlerden turizm üzerine daha fazla eğilmelidir. Çünkü turizm bölgeye hâlihazırda gelir ve işgücü sağlamakta olup, yapılan yeni yatırımlar neticesinde bu katkının artması beklenmektedir. Bu nedenle, bölgenin gelişimi için turizmin rekabetçi bir avantaj olarak değerlendirilmesi ve pazarlanması önemlidir.

#### 4.2. Bölgenin Ziyaretçi Hedefinin Belirlenmesi

Bir bölgeye gelen ziyaretçiler, gıda, konaklama, yerel ürünler ve diğer ürün ve hizmetlere para harcarlar. Bu harcama, yerel gelir, işgücü ve vergi gelirlerine etki eder. Beklentilere göre bu ziyaretçiler, bölgeye verdikleri zarardan daha fazla harcama yaparak bölgenin gelişmesine katkıda bulunurlar.

Bu noktadan hareketle, hangi ziyaretçilerin hangi dönemde ve hangi koşullar altında çekilmek istendiği önceden planlanmalı ve buna uygun bir turizm stratejisi geliştirilmelidir. Bununla ilgili olarak Kotler (1993:26) şu analizlerde bulunur:

- 1) Bazı ziyaretçiler doğal çevreye zarar verebilirler. Örneğin, Finlandiyalılar, ülkelerine büyük gruplar halinde gelen, kamp yapan, çöplerini ortada bırakan ve çok az para harcayan Alman turistlerden hoşlanmazlar.
- 2) Bazı ziyaretçiler istenmezler, hoş karşılanmazlar. Örneğin, Amsterdam, toleranslı bir şehir olması dolayısıyla çiçek çocukları ve uyuşturucu kullanıcılarını çeker ki, bu durum, artan suç oranlarını beraberinde getirir.
- 3) Ziyaretçiler yerel halkın normalde kullandığı imkânları kalabalıklaştırıp yerel halkın kullanımını zorlaştırabilir, engelleyebilirler. Örneğin, Fransız Riveryası'nda yaşayanlar Ağustos ayında plajları kullanamadıklarından şikâyet etmektedirler.
- 4) Turizm, servis sektöründe (otel ve restoranlarda) düşük ücretli işlerde artış sağlar ki, bu diğer iş geliştirme imkânlarıyla karşılaştırıldığında istenmeyen bir durumdur. Örneğin, eski Yunan Başbakanı Andreas Papandreu 'Yunanistan'ı garsonlar ülkesine dönüştürmek istemediğini' söyleyerek Yunan turizminin daha fazla gelişmesine karşı çıkmıştır.

Burada önemli olan husus, ziyaretçilerle ilgili hedeflerin ve stratejilerin önceden belirlenmesidir. Bir bölge öncelikle hangi ziyaretçileri ve ne kadar ziyaretçi istediğini belirledikten sonra altyapısını ve tesislerini ona göre geliştirmeye başlamalıdır. Bunu yapmayan, yani bir hedef kitle ve strateji belirlemeden turizm altyapısını ve tesislerini inşa eden bölgelerde görmekteyiz ki, oteller ve tesisler yarı yarıya boş kalmakta ve bu durum bölgenin zarar etmesiyle sonuçlanmaktadır. Acara Bölgesi ve Batum bu nedenle henüz turizm gelişiminin başlarındaiken gerekli planlamaları yapmalı; hedefleri ve stratejileri iyi belirlemeli ve buna göre turistik tesislerini ve altyapı unsurlarını geliştirmelidir.

#### 4.3. Bölgenin Taşıma Kapasitesinin Belirlenmesi

Sürdürülebilir turizm konusunda en önemli hususlardan biri taşıma kapasitesinin önceden belirlenmesi ve belirlenen eşiğe tüm turistik tesislerin, tur acentelerinin ve kamu kuruluşlarının riayet etmesidir.

Taşıma kapasitesi bir bölgenin kaynaklar, çevre, toplum, ekonomi ve kültür üzerinde olumsuz etki doğurmadan ve ziyaretçi memnuniyetini düşürmeden kaldırabileceği maksimum miktardır (Wahap and Pigram 2000; Munier 2005:287). Bir şehrin veya bölgenin taşıyabileceği maksimum ziyaretçi sayısını geniş bir zaman dilimi için hesaplamak mümkün olmamakla birlikte, taşıma kapasitesi sadece ziyaretçi sayısı ile de ilgili değildir. Turizme bağlı aktivitelerin kentsel çevre ve doğal çevre üzerindeki tüm etkileri düşünülerek gerekli hesaplamalar yapılmalı, taşıma kapasitesinin üzerindeki turizm miktarının bölge için olumlu katkılardan ziyade doğal kaynaklar, çevre, toplum, kültür üzerinde olumsuz etkiye neden olacağı bilinmelidir (Wahap and Pigram 2000).

Munier (2005:292) taşıma kapasitesinin tam olarak hesaplanmasının imkânsız olduğunu söyler, çünkü bu pek çok elementi içermektedir: fiziksel, çevresel, kültürel, sosyal kapasite. Fiziksel taşıma kapasitesi bunlar içinde en kolay hesaplanacak olanıdır, mevcut kapasitenin limitleri (maksimum yatak sayısı, park yeri alanı vb) kolayca belirlenebilir ve ziyaretçilerin deneyimlerinin zarar görmemesi için bu limite riayet edilebilir. Ancak, kültürel, sosyal ve çevresel taşıma kapasitelerini ölçmek daha zordur. Bu konularda da uzman ve eğitilmiş kişilerden yardım alınması gerekmektedir.

Acara Bölgesi ve Batum'da taşıma kapasitesi dikkatle belirlenmeli ve bölgesel turizm geliştirme planlarının uzman ve eğitilmiş kişilerin danışmanlığında, bölgenin fiziksel, çevresel, sosyal ve kültürel taşıma kapasitesi göz önüne alınarak yapılması gerekmektedir.

#### 4.4. Bölgenin Pazarlanmasında Görev Alacak Aktörlerin Belirlenmesi

Kotler (1993:34) bir şehrin, bölgenin, ülkenin pazarlanmasında görev alacak aktörleri şöyle sıralar: *Yerel aktörler* arasında Vali, Belediye Başkanı, şehir planlama departmanı, turizm bürosu, altyapı yöneticileri (ulaşım, eğitim, temizlik), finans kurumları, ticaret odaları ve diğer iş örgütleri, turistik tesisler, tur şirketleri ve seyahat acenteleri yer alır. *Bölgesel aktörler* arasında Bölgesel Ekonomik Kalkınma Ajansları, Bölgesel Turizm Kurulları; *ulusal aktörler* arasında Hükümet Başkanı ve Bakanlıklar; *uluslararası aktörler* arasında ise Büyükelçilikler ve Konsolosluklar yer alır.

Acara Bölgesinin ve Batum'un turistik planlanmasında ve pazarlanmasında yukarıda belirtilen tüm kişi ve kurumlar görev almalı ve bu süreçte kendileri için belirlenmiş olan görev ve sorumluluklarını yerine getirmelidirler.

#### 4.5. Bölgenin İmajının ve Sloganının Belirlenmesi

Kotler (1993:35) bir şehrin, bölgenin veya ülkenin pazarlanmasında imaj stratejisinin büyük öneme sahip olduğunu belirtir. Ona göre, şehirler, bölgeler ve ülkeler şu imajlardan birine sahiptirler: olumlu imaj; olumsuz imaj; zayıf imaj; karışık imaj; çelişkili imaj; çekici imaj. Bir bölge hâlihazırda bu imajlardan birine sahip olabilir; ancak henüz böyle bir imaj yerleşmemişse, bölgenin imajının ve sloganının belirlenmesi için bir imaj stratejisi izlenmesi gerekir. Bölgenin imajının ve sloganının başarılı ve kalıcı olabilmesi için imaj ve slogan dikkatle belirlenmeli, mantıklı ve yerinde olmalı, iletişim metotlarının etkin kullanımı ile duyurulmalı ve pazarlanmalıdır.

İmaj ve sloganın belirlenmesi de değiştirilmesi de kolay değildir. Bu nedenle, hem bölge sakinleri hem de ziyaretçiler arasında detaylı bir araştırma yapılması gerekir. Kotler (1993:36) yapılması gereken bu araştırmayı şu şekilde özetler: ‘öncelikle hem bölge sakinlerinin hem de ziyaretçilerin o bölgeyi nasıl gördüğü, bölgenin belirleyici ve ayırıştırıcı karakteristiklerini nasıl tanımladıkları, bölgenin güçlü ve zayıf yanlarının neler olduğu belirlenmeli; daha sonra belirlenen resim ve slogan üzerinde tüm işletmelerin, yerel sakinlerin ve diğer aktörlerin anlaşmaya varabilmesi, imaj ve sloganın teşhiri, duyurulması ve pazarlanması için gerekli bütçe ayrılmalıdır.’ Acara Bölgesi ve Batum, henüz net bir şekilde oluşmamış olan imaj ve slogan çalışmasını en kısa zamanda yapmalı, belirlenen imaj ve sloganın duyurulması ve pazarlanması için gerekli çabayı göstermelidir.

#### 4.6. Bölgenin Çekim Unsurlarının Belirlenmesi

Kotler (1993:36) bölgenin imaj ve sloganının belirlenmesinin sürdürülebilir turizm hedefini yakalamak için yeterli olmadığını, aynı zamanda bölgenin hem yerel nüfusunu tatmin edecek hem de yabancı ziyaretçileri çekecek özel çekim unsurlarına ihtiyacı olduğunu söyler. Bazı bölgeler, doğal çekim unsurlarına sahip olacak kadar şanslıdır, örneğin Como Gölü üzerindeki Bellogio, uzun sıradağlara sahip Aspen, veya tüm yıl süren tropik havası ile Hawaii. Diğer bazı bölgeler tarihi yapıların zengin mirasından faydalanırlar, Atina, Roma gibi. Bazı bölgelerin de dünyaca bilinen yapıları mevcuttur: Paris’in Eyfel Kulesi, New York’un Empire State Binası, Hindistan’ın Tac Mahal’i gibi. Bazen de turistik açıdan çekici unsurlar daha sakin bir formda karşımıza çıkarlar: Minneapolis’in sessiz ve büyük parkları, Paris bulvarlarının kaldırım-üstü restoranları.

Bu faktörler göz önüne alınarak Batum’un turistik çekim unsurları değerlendirildiğinde, yukarıda bahsedilen tüm bu özelliklerin bulunduğu görülmektedir. İlk olarak; doğal çekim unsuru olarak Karadeniz kıyısının uzun ve geniş kumsalları, her mevsim ılıman olan havası ve çevrenin bozulmamış yeşilliğinden bahsedilebilir. İkinci olarak, Avrupa Meydanı’nda yer alan tarihi binalar şehre gösterişli bir güzellik katmaktadır. Üçüncü olarak da, botanik parklar ve bahçeler, Batum Bulvarı’nın yeşil ve sakin yürüyüş yolları hem yerli nüfus hem de yabancı turist için çekim unsurlarıdır.

Bunlara neler ilave edilebilir? Uluslararası spor müsabakalarının gerçekleştirileceği, çok sayıda yerli ve yabancı misafiri bölgeye çekecek olan golf sahası ve beysbol stadyumu inşa edilmesi düşünülebilir. Bunlar, bölgeye büyük-şehir havası katacak, şehrin imajını daha genç ve dinamik olacak şekilde olumlu etkileyecek ve ekonomik kalkınma için önemli bir ivme yaratacaktır. Buna örnek olarak Florida Valisi Bob Martinez’in yaptığı çalışma gösterilebilir. Henüz şehrin bir beysbol takımı bile yokken



Martinez, özel sektörden ve yerel vatandaşlardan bağış toplayarak kubbeli bir stadyum inşa ettirmiştir. Daha sonra Chicago'nun White Sox takımı ile görüşüp bu birinci lig takımının maçlarını bu stadyumda yapmasını önermiştir. Görüşmeler olumlu sonuçlanmamış olsa da, Florida turizm planlayıcılarının, turizm pazarlamacılarının, havayolu ulaşımını ve konaklamayı temin etme sözü veren turizm profesyonellerinin bu konudaki vizyonu ve gayreti diğer bölgeler için kayda değer bir örnek teşkil etmektedir.

Son söz olarak tüm bu önerileri birkaç cümle ile özetleyecek olursak şöyle söyleyebiliriz: Acara Bölgesi'nde sürdürülebilir ekonomik kalkınma için ihtiyaç duyulan çözüm, bölgenin turizm potansiyelinin stratejik olarak pazarlanmasıdır. Başarılı bir stratejik pazarlama için en temel unsurlar olarak altyapının yeniden yapılandırılması; nitelikli işgücü oluşturulması; yerel girişimciliğin ve büyümenin teşvik edilmesi; güçlü bir devlet-özel sektör ortaklığı tesis edilmesi; bölgenin rekabetçi unsurlarının teşhis edilmesi ve tanıtılması; farklılaşan yerel turistik cazibelerin yaratılması; hizmet-odaklı kültürün geliştirilmesi; ve tüm bu avantajların devlet-özel sektör işbirliğinde etkin biçimde organize edilmesi ve desteklenmesi gerekmektedir. Bu hedeflerin bir kısmı Acara Bölgesi'nde ve Batum Projesi çerçevesinde hâlihazırda başarılmış olup geriye kalan unsurların da temini için gerekli çaba gösterildiğinde turizmin bölgenin sürdürülebilir ekonomik kalkınmasına etkisi son derece büyük olacaktır.

## 5. Referanslar

- ANHOLT, S. (2009). *Places: identity, image and reputation*, Palgrave Macmillan.
- BAKER, B. (2012). *Destination branding for small cities*, Creative Leap Books.
- KOTLER, P., HAIDER, D., REIN, I. (1993). *Marketing places*, Free Press.
- KOTLER, P., JATUSRIPITAL, S., MAESINCEE, S. (2011). *The Marketing of nations: a strategic approach to building national wealth*, Free Press.
- MIDDLETON, V., CLARKE, J. (2001) *Marketing in travel and tourism*, Oxford, Butterworth Heinemann.
- MIDDLETON, V., HAWKINS, R. (1998). *Sustainable tourism: a marketing perspective*, Butterworth-Heinemann.
- MIDDLETON, V.T.C. (1997). Sustainable tourism: a marketing perspective. in STABLER, M.J. (ed.) *Tourism and sustainability: principles to practice*, New York, CAB International, pp.129-142.
- MUNIER, N. (2005). *Introduction to sustainability: road to a better future*. Dordrecht, Springer.
- NUROL, H. (2013). *Gürcistan ülke raporu*, Eylül 2013, Ankara, Nurol Holding
- PORTER, M. (1990). *Competitive advantage of nations*, Free Press.
- TİFLİS BÜYÜKELÇİLİĞİ TİCARET MÜŞAVİRLİĞİ (2013). Gürcistan'ın genel ekonomik durumu ve Türkiye ile ekonomik-ticari ilişkileri (Rapor), Eylül 2013, Tiflis.
- WAHAB, S., PIGRAM, J. (eds.). (2000). *Tourism, development and growth: the challenge of sustainability*, London, Routledge.