

## Rekreasyon İşletmelerinde Stratejik Yönetim: Genel Bir Değerlendirme

Burcu Akdeniz<sup>1</sup>

### Özet

Teknolojik gelişmeler ve ekonomik koşulların değişmesi bireylerin boş zamanlarını artırmaktadır. Değişen sosyal hayat ve kültürel normlar ise toplumun her kesiminden insanların bu zamanı kişisel ilgilerine göre verimli bir şekilde değerlendirme ihtiyacına neden olmaktadır. Rekreasyon insanların çalışmak ve zorunlu ihtiyaçlarını karşılamaktan arta kalan zamanda gönüllü olarak katıldıkları aktif veya pasif faaliyetlerin tümünü ifade etmektedir. Genç, yaşlı, çocuk, engelli toplumun her kesiminden bireylerin kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının karşılanması ve hayattan zevk almaları için hem kamu kurumları hem de özel sektör işletmelerinin çeşitli alternatifler sunarak topluma hizmet etmeleri mümkündür. Rekreatif işletmelerin varlığı ekonomiye katkısının yanı sıra toplumsal hayatı geliştirmeleri, bireylerin sosyalleşme ihtiyacını karşılamaları ve hem beden hem de ruh sağlıklarına katkıları nedeniyle de son derece gereklidir. Tüm özel sektör işletmelerinin olduğu gibi rekreasyon işletmelerinin de uzun vadeli sürdürülebilirlik ve rekabet avantajı sağlamak amacıyla stratejik yönetim uygulamalarından faydalanmaları mümkündür. İnovasyon ve girişimcilik açısından son derece geniş seçenekler sunan ve çoğunlukla rekabetin üst düzeyde olduğu bu sektörde işletmelerin güçlü temel yetenekler üzerine kurulması, ürünlerinin taklit edilmemesi açısından patent ve ticari hakların hukuki açıdan korunması konularında bilinçli davranması, sosyal becerileri kuvvetli, eğitilmiş ve yetenekli personel çalıştırarak bu kişileri elde tutmaya yarayacak insan kaynakları yönetimi stratejileri uygulaması önerilmektedir. Sosyo-ekonomik değişikliklere karşı hassas, yenilik, gelişim ve yaratıcı fikirlere açık böylesi bir iş alanında etkili bir stratejik yönetim yaklaşımı karlı işletmeler için bir ön koşuldur. Bu bölümde stratejik yönetim bağlamında kısıtlı bir şekilde ele alınmış olan rekreatif işletmelere değinilecek, daha ayrıntılı şekilde ele alınması gereken bu konuya sektörden örnekler ile genel bir giriş yapılacaktır.

1 Dr. Öğr. Üyesi. Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Tavşanlı Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Rekreasyon Yönetimi Bölümü, burcu.akdeniz@dpu.edu.tr, Orcid Id: 0000-0002-3547-8069

## GİRİŞ

Sosyal, ekonomik ve teknolojik gelişmeler toplumsal hayatı ve iş hayatının dinamiklerini değiştirmektedir. Teknolojinin sağladığı imkanlar bireylerin çalışma sürelerini azaltarak boş zamanlarını artırmaktadır. Özellikle gelişmiş ülkelerde bireylerin hayatın sadece çalışmaktan ibaret olmadığı, kendini gerçekleştirmek ve ilgi alanlarına göre hoşça vakit geçirmenin önemine dair farkındalıklarının üst düzeyde olduğu bilinmektedir. Bu koşullar altında bireyler rekreatif faaliyetlere daha fazla ilgi duymakta böylece rekreasyon işletmelerinin ekonomideki yeri giderek daha da önemli hale gelmektedir. Bu işletmelerin faaliyet ve etkinliklerini artırmaları ve rekabet avantajı sağlamaları ise başarılı bir stratejik yönetim ile mümkün olacaktır. Aynı zamanda devlet organlarının da çevrenin korunması, tüm vatandaşların rekreatif imkanlara kavuşturulması ve sürdürülebilirlik amacı ile yürüttüğü bir takım stratejik yönetim faaliyetleri mevcuttur. Bu bölümde stratejik yönetimin bu görece az çalışılmış alana uygulanmasına dair temel bilgiler derlenerek gelecekte yürütülecek faydalı araştırmalara ilham verilmesi amaçlanmaktadır. Öncelikle rekreasyon kavramı ve toplumsal hayattaki önemi tartışılacak, rekreasyon işletmeleri tanıtılacak, ardından stratejik yönetim kavramı ile ilgili kısa bilgi verilerek bu işletmeler açısından önemi vurgulanacak ve uygulanmasına dair örnekler sunulacaktır.

### 1. Rekreasyon Kavramı ve Toplumsal Hayattaki Yeri

Türkmen vd. (2013) rekreasyon kavramını bireylerin çalışmak ve zorunlu ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla geçirdikleri zamanın dışında kalan serbest zamanlarında, gönüllü katılımlarıyla kendilerini gerçekleştirmek ve günlük yaşamın sorunlarından uzaklaşmak için yaptıkları çeşitli faaliyetler olarak tanımlamaktadır. Kişilerin bireysel yahut grup halinde gerek aktif gerekse pasif bir şekilde katıldıkları, herhangi bir ödül ya da karlılık kaygısı olmadan, zorunlu gündelik işler dışında hoşça vakit geçirmek ayrıca boş zamanlarını değerlendirmek adına yerine getirdikleri ve onlara fiziksel, ruhsal yahut entelektüel yenilenme ile gelişme fırsatı sunan tüm faaliyetleri kapsamaktadır. Bu sayede insanlar rahatlatma, mutlu olma, kendini geliştirme ve hayata katılma imkânı bulmaktadır (Gül, 2022).

Günümüzde modern yaşam insanları serbest zamanlarında her zamanki sorumluluklarından uzaklaşmak, gezmek, yeni yerler görmek, hobi faaliyetleri gerçekleştirmek, sosyalleşmek, hava değişimi yaşamak, yeni deneyimler ile hayatlarına renk katmak gibi nedenlerle çeşitli faaliyetlere katılmaya teşvik etmektedir. Bu faaliyetler, sınıfsal toplum yapısıyla da bağlantılı olarak çeşitli rekreasyon seçeneklerini ortaya çıkarmaktadır (Karaküçük, 2008).

Özellikle gelişmiş ülkelerde yaşayan bireyler; mutluluk düzeylerini, verimliliklerini artırabilmek ve sağlıklı olabilmek için farklı rekreatif aktivitelere yönlendirilmektedirler. İngiltere, Türkiye ve Amerika ülkelerinde rekreatif aktiviteler arasında yer alan TV izleme oranı oldukça yüksektir. Ancak Avustralya ve Almanya gibi ülkelerde ise daha çok sportif ve açık hava rekreatif faaliyetlerine katılım söz konusudur. Bireyler bilinçli veya bilinçsiz olarak çeşitli rekreatif faaliyetlere katılmaktadır (Gözen, 2019; Eban, 2022).

Son yıllarda teknoloji dünyasında ortaya çıkan gelişmeler bireylerin iş saatlerini ve zorunlu faaliyetlere ayırmaları gereken vakti giderek azaltmaktadır. Bu durum bireylerin kendileri için ayırabilecekleri boş zamanı artırmaktadır. Boş zamanın kullanımı ise rekreasyon aktiviteleriyle ilişkilendirilmektedir (Tütüncü, Akgündüz ve Yeşilyurt, 2019). Bu değişime toplumun demografik yapısı ve değer yargılarındaki evrimleşme de eklendiğinde sadece rekreasyon faaliyetlerinin değil, işletmelerinin de sürekli değişim halinde olması olağandır. Başka bir ifadeyle toplum değiştikçe rekreasyon işletmelerinin sundukları hizmetler de değişmek durumundadır (Karlis, 1995).

Rekreatif faaliyetler ilk bakışta algılandığı gibi turizm sektörü ile sınırlı olmayıp toplumun sadece belirli bir gelir düzeyine sahip kesimine de hitap etmemektedir. Genç, yaşlı, çocuk, engelli tüm bireylerin kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının karşılanması ve hayattan zevk almaları için hem kamu kurumları hem de özel sektör işletmelerinin çeşitli alternatifler sunarak topluma hizmet etmeleri mümkündür.

## 2. Rekreasyon İşletmeleri

Rekreatif faaliyetler gerek kapalı gerekse açık alanlarda gerçekleştirilebilmektedir. Suda, karada ve havada bireylerin doğa ile bütünleşmelerini sağlayan faaliyetler açık alan rekreasyonu kapsamında değerlendirilmektedir (Büyük ve Kömürcü Sarıbaş, 2021). Futbol, koşu, tenis, trekking ve voleybol gibi faaliyetler açık alanda yapılan rekreatif faaliyetlere örnek olarak sayılabilir (Göker ve Ünlüöner, 2019). Ayrıca panayırklar, şenlikler, festivaller ve törenler gibi yılın belirli zamanlarında düzenlenen kültürel/geleneksel kutlamalar açık ve kapalı alan rekreasyon faaliyetlerine örnek teşkil etmektedir. Bu faaliyetlerin insan psikolojisi ve sağlığı üzerinde önemli etkilerinin yanı sıra yerel ekonomi ve turizm sektörüne de önemli katkıları bulunmaktadır (Eban, 2022; Büyük ve Kömürcü Sarıbaş, 2021).

Açık alan rekreatif faaliyetleri doğal çevrede gerçekleştirilen yürüyüş, kano, kürek çekme, sörf, dalgıçlık, yamaç paraşütü, olta balıkçılığı, dağ bisikleti, kır koşusu (oryantering) ve doğada yüzme gibi etkinlikler olup hazır sahalar ve pistlerde gerçekleştirilen golf, futbol, engelli binicilik gibi faaliyetler ile dört

tekerlekli kırsal gezi araçları (ATV) gezileri ise genellikle özel işletmelerin sunduğu hizmetler arasında yer almaktadır (Government of Ireland, 2023; Longford County Council (Ireland), 2024). Özellikle kamu arazileri ve ulusal parklarda gerçekleştirilen birçok faaliyeti özel işletmeler organize edebileceği gibi kamusal oluşumların ve sivil toplulukların düzenlemesi ve bireysel inisiyatifle gerçekleştirilmesi son derece yaygındır. Bu alandaki stratejik planlama faaliyetleri ise ağırlıklı olarak ilgili kamu organlarınınca yürütülmektedir.

Kapalı alanlarda gerçekleştirilen rekreasyonel faaliyetlere örnek olarak yetişkinler, çocuklar ve gençlere yönelik özel ilgi ve sosyal kulüp faaliyetleri, sergi, sanat galerisi, defile, kongre, toplantı, fuar, kutlama vb. organizasyonlar, spor salonu üyeliği, jimnastik, yoga gibi kapalı alanlarda gerçekleştirilen sportif aktiviteler, sauna, hamam, kaplıca gibi sağlıklı yaşam aktiviteleri, el sanatları, resim, ahşap boyama gibi kişisel gelişim amaçlı kurslar, kâğıt/masa/kutu oyunları, mobil/bilgisayar/konsol oyunları, televizyon izleme, radyo-müzik dinleme, kitap okuma, el işleri, ailece yapılan faaliyetler gibi ev içi aktiviteleri, özel günler, kutlamalar, ve eğlence sektöründeki gece kulüpleri ve benzeri mekanlarda düzenlenen etkinlikler gösterilebilir (Çavuşoğlu, 2021).

Özetle, toplumun rekreatif faaliyetlere yönelik ihtiyaçlarını karşılayacak rekreasyon alanları ve aktivitelerinin üç tip organizasyon tarafından sağlandığı söylenebilir. Bunlar yerel yönetimler ve merkezi yönetim tarafından yürütülen kamu organizasyonları, özel sektör organizasyonları ve kâr amacı gütmeyen ya da sivil toplum organizasyonlarıdır.

Bu organizasyonlara örnekler vermek gerekirse:

1. Kamu organizasyonları: Yerel yönetimlerin kendi bünyelerinde veya özel sektör iş birliği ile işlettiği rekreasyon merkezleri ve yüzme havuzları, kütüphaneler, sanat merkezleri, parklar ve bahçeler, müzeler vb.
2. Özel sektör organizasyonları: Restoran ve kafeler, sinemalar, müzikli eğlence mekanları, spor salonları ve tesisleri vb.
3. Kâr amacı gütmeyen organizasyonlar: gençlik organizasyonları, özel ilgi alanlarına dair dernekler, toplumun dezavantajlı kesimlerinin yararlanması için organize edilen etkinlikler ve spor kulüpleri vb. sayılabilir.

Görüldüğü üzere rekreatif organizasyonlar özel sektör ve kamu sektöründe geniş bir yelpazeye sahiptir. Bu durumda stratejik planlama da iki farklı yönde gelişmek durumundadır: özel sektör işletmeleri tarafından oluşturulan ve rekabet avantajı ile işletmenin uzun vadeli kârlılığını hedefleyen stratejik planlar ile devlet organlarınınca yürütülen kâr amacı ve rekabetten ziyade çevrenin korunması, toplumun her kesiminden vatandaşların ihtiyaçlarının

karşılanması ve sürdürülebilirliğin sağlanması amacıyla oluşturulan stratejik planlar. Bu stratejik planlara dair örnekler aşağıda tartışılacaktır.

### 3. Strateji Kavramı ve Stratejik Yönetim

Drucker'a (1954) göre strateji, eldeki kaynakların neler olduğu ve ne olması gerektiğinin ortaya konduğu mevcut durumun analiz edilmesi ve gerekliyse değişikliğe gidilmesidir (Tokgöz, 2020). Shivers ve Halper (2012) doğru bir şekilde takip edildiği takdirde örgütün etkililiğini garanti altına alan bir plan olarak tanımlamışlardır. Minzberg (1987) ise bu fazlasıyla sınırlı tanımın ötesine geçmiş, stratejinin örgüt tarafından izlenmesi gereken faaliyetler dizgesinin stratejik "plan" ile ortaya konabileceğini ama stratejinin aynı zamanda piyasadaki bir rakibe karşı galip gelmeye yarayacak belli bir manevra yani "taktik/manevra"; eylemler akışını ifade eden bir "örüntü/model", örgütü dış çevre koşullarında konumlandırılan bir "pozisyon/konum", aynı zamanda örgütlerin da dünyayı algılamalarında kullandıkları kökleşmiş bir "bakış açısı" olduğunu belirtmiştir (Barutçugil, 2013). Porter (1996/2011) ise "özgün olmak" temeli üzerine kurulu rekabet stratejisi kavramını geliştirmiş, farklı olmanın eşsiz değer karması sunmak için örgütün kendine özgü bir konum ve eylemler bütününe planlı ve bilinçli bir şekilde seçmesi anlamına geldiğini ifade etmiştir.

Stratejik yönetimi "organizasyonun uzun dönemli yapısı ve faaliyetlerini belirleyen kararlar ve yönetim süreçleri" şeklinde tanımlayan Barutçugil (2013: 22) bu kavramın sekiz boyutu olduğunu ifade etmektedir. Bu boyutlar yönetim süreçleri, yönetim kararları, zaman ölçekleri, örgüt yapısı, örgütün faaliyetleri, stratejik liderlik, çevresel uyum ve rekabetçi üstünlüktür.

Stratejik planlar işletmelerde üst yönetim tarafından işletmenin varlığını sürdürebilmesi ve rekabet ortamında başarıyı yakalayabilmesi amacıyla belirlenen ve örgütün stratejik hedeflerine nasıl ulaşacağını öngördüğü planlardır (Mirze, 2010). Stratejik kelimesinin kullanılması bu planların örgütün yaşamsal amaçlarını içermesi ve bu amaçlara nasıl ulaşılacağını belirlemesinden kaynaklanmaktadır. Stratejik amaç ifadesi ise işletmenin gelecekte ulaşmak istediği noktayı işaret etmektedir ve uzun vadede örgütü derinden etkileyecek çoğu zaman yaşamsal önem taşıyan amaçlarını belirtmek için kullanılmaktadır (Mirze, 2014).

David (2013) stratejik yönetim sürecini şu aşamalarda incelemektedir:

1. Örgütün misyon ve vizyonunun belirlenmesi,
2. Dış çevre analizi ve iç çevre analizi,
3. Uzun dönemli amaçların belirlenmesi,

4. Stratejilerin oluşturulması, değerlendirilmesi ve seçimi,
5. Seçilen strateji(ler)in uygulanması,
6. Uygulama sürecinin değerlendirilmesi ve başarısının ölçülmesi.

Bu aşamalar günümüzde özel sektör ve kamuda faaliyetlerini sürdüren hemen hemen tüm örgütlere uygulanabilecek kapsamlı bir süreci ifade etmekle birlikte her bir örgütün sektörü, faaliyet alanı ve mevcut koşulları dahilinde birtakım değişikliklere gitmesi de mümkündür.

#### **4. Rekreatif Örgütler Açısından Stratejik Planlama ve Yönetim Süreci**

Diğer sektörlerde olduğu gibi turizm ve rekreasyon işletmeleri için de stratejik planlama değişim gerçekleşmeden önce yönetim kararlarının analizi ve teşhis edilmesine olanak sağladığı için bu işletmelerin yöneticileri açısından kullanışlı bir araçtır. Karlis (1995) özel sektör rekreasyon işletmelerinin uygulaması için altı aşamadan meydana gelen bir stratejik planlama süreci önermektedir. Bu aşamalar:

1. Toplumun rekreasyona dair eğilimleri ve değerlerinin anlaşılması,
2. Rekreatif örgütün mevcut koşullarının anlaşılması
3. Rekreasyon probleminin teşhis edilmesi
4. Rekreasyon kaynaklarının analizi,
5. Stratejik planlama alternatiflerinin belirlenmesi,
6. Stratejik rekreasyon alternatifleri arasından seçim yapılması.

Rekreatif hizmetlerin günlük trendler ve ekonomik koşullardan son derece hızlı etkilenebilir olmaları nedeniyle Karlis (1995) süreci toplumun değerleri ve beklentilerinin analizi ile başlatmaktadır. Rekreatif faaliyetlerin zorunlu ihtiyaç olarak görülmediği ve ekonomik anlamda imkansızlıklar nedeniyle mecbur kalındığında bireylerin vazgeçebileceği düşünüldüğünde bu aşama oldukça yerinde bir başlangıçtır. Başka bir ifadeyle toplumsal değişimleri yakından takip etmek ve kısa sürede uyum sağlamasını mümkün kılacak stratejik yaklaşımlar benimsemek rekreasyon işletmeleri için kaçınılmazdır.

Örneğin sinema salonlarında film izlemek ülkemizde 1990'lı ve 2000'li yıllarda sıkça tercih edilen bir boş zaman faaliyeti iken televizyon cihazlarının görüntü ve ses kalitelerindeki artış ve internete erişim hızı ve kolaylığının iyileşmesi gibi teknolojik gelişmelere ücretli yayın platformlarının yaygınlaşması da eklendiğinde bu konudaki tüketici talepleri 2010'lu yıllar itibarı ile yeniden şekillenmiştir. Ücretli yayın platformları dönemi ülkemizde

1990'lı yıllarda yerel girişimler olan “Cine 5” ve 2000'li yıllarda “Digitürk” ile ortaya çıkmış olsa da 2016 yılı itibarı ile uluslararası bir işletme olan “Netflix” yayınlarının Türkiye piyasasına girişi sonrası üyelik başlatma sürecinin kolaylığı ve ücretlerin makul oluşu gibi nedenlerin yanısıra içeriğin çeşitliliği sayesinde televizyon izleme alışkanlıkları ülkemizde ciddi anlamda değişmiştir. Bütün bu olumlu gelişmelerin üstüne 2019 yılında patlak veren ve çok uzun süre insanların evde kalmamalarını ayrıca kalabalık ortamlardan kaçınmalarını gerektiren Covid 19 Pandemisi eklendiğinde toplum ciddi anlamda sinema salonlarından ziyade evlerindeki televizyon ve bilgisayar gibi cihazlar ile boş zamanlarını değerlendirmeye yönelmiştir.

Teknolojinin de etkisi ile şekillenen toplumsal hayattaki bu köklü değişimler sadece sinema salonu işletmecilerini değil aynı zamanda film ve dizi yapımcılarını da stratejik planlarını gözden geçirmek durumunda bırakmıştır. Son yıllarda sinema salonlarında vizyona giren eserlerin pek çoğu bir süre sonra başta “Netflix” olmak üzere “Amazon Prime”, “Disney” gibi bir platformda piyasaya sunulduğu görülmektedir. Hatta bazı yapımcılar filmlerini sinema salonlarında değil doğrudan doğruya bu platformlarda izleyici ile buluşturmayı tercih etmeye başlamıştır.

Torkildsen (2012) ise rekreasyonel planlamanın dinamik ve duruma göre değişebilen bir süreç olduğunu ve birbirini tamamlayan on aşamadan oluştuğunu ifade etmektedir. Bu aşamalar:

1. Amaçların, hedeflerin ve politikaların belirlenmesi,
2. Uygun faaliyetlerin ve hizmetlerin değerlendirilmesi,
3. Kapsamın değerlendirilmesi,
4. Potansiyel talebin değerlendirilmesi,
5. Arz ve talep ilişkisinde eksiklikler ve fazlalıkların belirlenmesi,
6. Kaynakların belirlenmesi ve değerlendirilmesi,
7. Tedarik, satın almalar, personel seçimi, kaynak yönetimi ve benzeri konularda tercih edilecek yönetim yaklaşımlarının belirlenmesi,
8. Strateji(ler)in geliştirilmesi,
9. Yürütülecek faaliyetlerin planlanması,
10. Gözleme ve değerlendirme.

Rekreasyon hizmetleri ve ilgili örgütlerin stratejik yönetim süreçlerinde çeşitli stratejik analiz yöntemleri kullanılabilir. Bunların en sık



uygulanan örnekleri ise açık alan rekreasyonunun planlanması amacıyla ve sıklıkla turizm faaliyetleri ile beraber ele alınarak kullanılmaktadır.

#### **4.1. Turistik Bölgelerde Kurulacak Rekreatif İşletmeler için Stratejik Yaklaşım**

Turistik bölgelerde kurulacak işletmelerin kuruluş yeri seçimi stratejik açıdan önem arz etmektedir. En doğru yerde işletmenin kurulması talebin yüksek olması ve işletmenin hızlı bir şekilde piyasadaki yerini pekiştirebilmesini sağlayacaktır. En doğru kuruluş yerinin seçilmesi amacıyla birtakım araştırmalar ve analizler yapılmaktadır.

Kuruluş yeri işletmenin gelirlerini etkileyen en önemli unsurların başında gelmektedir. İşletmenin yerinin değiştirilmesi maliyetli olacağından kuruluş yeri ayrıntılı incelemeler sonrası kapsamlı ve karşılaştırmalı analizler sonucunda, kritik faktörler değerlendirilerek belirlenmelidir. Tutar (2019) temel olarak üç aşama belirtmektedir. Birinci aşama işletme yeri seçiminde esas olacak kriterlerin belirlenmesidir. İkinci aşamada alternatif maliyetler belirlenir. Rekreatif işletme örneğinde eğlence yahut spor tesisinin herhangi bir yere kurulması başka bir olası lokasyondan feragat edilmesi anlamına gelmektedir ki bu da alternatif maliyetlerden biridir. Üçüncü aşama ise iş türünün belirlenmesi, başka bir ifadeyle seçilen lokasyonun yapılacak iş ile bire bir örtüşmesidir (Tutar, 2019).

Güngör ve Aslan (2004) Beyşehir yöresinin çeşitli turizm ve rekreasyon ürünleri ve potansiyelini ortaya çıkarmak için stratejik analiz yöntemlerinden SWOT analizi, görsel değerlendirme analizi ve turizm tesisleri durum analizleri gerçekleştirmişlerdir. Öncelikle SWOT analizi yardımıyla bölgenin güçlü ve zayıf yönlerini, turistik ve rekreatif faaliyetlerin düzenlenmesinde göz önünde bulundurulması gereken fırsatlar ve tehditleri belirlemişlerdir. Görsel kalitenin belirlenmesi için morfolojik yapı, vejetasyon, su, renk, komşu manzara, nadirlik ve kültürel değişkenler kriterlerini kullanmışlardır. Bölgedeki turizm tesislerinin beğenilirliğini belirlemek amacıyla ise ulaşım (karayolu, demir yolu, hava yolu), konaklama (otel, motel, halka açık ve özel kamp alanları), ilgi odağı (park, tarihi eserler, mesire yerleri, festivaller), turistik ve rekreatif faaliyetler (karasal, suya dayalı, kara bağlı), servisler (perakende satış, yiyecek-içecek, açık alan tesisleri) kriterlerini puanlamışlardır. Üçüncü olarak GAP (Boşluk) analizi aracını kullanarak alanda ne tür eksiklikler olduğunun ve potansiyel gelişmeye uygun alanların tespiti amacıyla turizm tesisleri durum analizi gerçekleştirmişler ve bu analiz için konaklama, çekicilik, ticari rekreasyon ve turlar, kentsel gelişme kriterlerini tercih etmişlerdir.



Bu analizleri yakından incelemek gerekirse, GAP analizi ile örgüt mevcut durumunu inceleyip eksikliklerini ortaya koyar ve gelecekte olması arzu edilen duruma ulaşmak için ne tür değişiklikler yapılması gerektiğini belirler. Bu tüm örgütler için kritik bir analizdir zira eksikliklerden/ boşluklardan herhangi birinin sürekli olarak genişlemesi örgütün meşruiyetini kaybetmesi veya varlığının tehlikeye girmesi ile sonuçlanabilir (Kim ve Ji, 2018).

SWOT analizi ise incelenen örgütün iç çevresinde güçlü ve zayıf yönlerini belirlemek ve dış çevreden kaynaklanan fırsat ve tehditleri tespit etmek amacıyla kullanılan bir tekniktir. Bilimsel anlamda durum analizi yapmayı mümkün kılar (Çoban ve Karakaya, 2010). SWOT analizi ile örgütün:

- İç yapısı değerlendirilerek görev ve yetkileri, mevcut performansı, sorunları, potansiyeli, kurumsal kültürü, insan kaynakları, teknolojisi gibi unsurları belirlenir.
- Dış çevresi analiz edilir.
- Örgütün gelecekte karşılaşılabileceği ve etkilenebileceği gelişmelerin öngörüsü elde edilir.
- Örgütün hedef kitlesi ve kuruluş faaliyetlerinden olumlu veya olumsuz yönde etkilenebilecek gruplar ortaya konur.

Görsel değerlendirme analizi (görsel peyzaj kalite değerlendirme analizi) turistik ve rekreatif işletmelerin işletmenin içinde bulunduğu yahut faaliyetlerini gerçekleştirdiği yörenin çevresel özelliklerinin ve koşullarının değerlendirilmesi amacıyla kullanılan bir yöntemdir. Wherrett (1998) 'e göre peyzaj kalitesi, bir çevre için genellikle çevresel, ekolojik, sosyo-kültürel ve psikolojik faktörleri içeren geniş bir kapsamda tanımlanır. Bu yöntem oldukça algısal ve nesnel özelliklere sahiptir ve bu nedenle belki de çevrenin, analiz edilmesi ve ölçülmesi en zor olgularından biridir. Görsel kalite güzellik ile eş anlamlı olmakla beraber objektiflikten uzaktır. Halkın çevresel özellikler ile ilgili beğenilerinin belirlenmesi onların rekreatif ve turistik hizmetlere olası taleplerinin belirlenmesinde etkili bir araçtır. Bu yöntemin uygulanmasında yerel ölçekte ulaşım güzergahları, turistik yollar boyunca, gözetleme noktaları ve güzel manzaralı alanların yakınından geçen kamusal araç yollarından ve benzeri yerlerde seçilen noktalar fotoğraflanarak alınan görüntüler kullanılır. Değerlendirme esnasında örnek alanların temsili için seçilen fotoğraflar bir uzman grubu tarafından değerlendirilir. Ayrıca gözlemci her bir birim için görüş mesafesi ve açısı gibi değişkenlere dikkat ederek, görsel peyzaj ile ilgili çözümler ve stratejiler geliştirir. Bu özelliklerin belirlenmesinde kullanılan değişkenler (Cengiz, 2014; Asur ve Alphan, 2018):

- Peyzaj türü: göl, bitki örtüsü, tarihi kalıntı, köy, dağlar, sulak alan vb.

- Peyzaj kompozisyonu: tekdüzelik, çeşitlilik vb.
- Peyzaj görüntü türü: Panoramik (120°-170°), kapalı (30°-120°) ve merkezi (30°>),
- Gözlemcinin konumu: görüş düzeyinin altında (aşağıdaki peyzaj), görüş düzeyinde (aynı düzeyindeki peyzaj), görüş düzeyinin üstünde (yukarıdaki peyzaj),
- Görüş mesafeleri: yakın (1m ‘den 400 m’ye kadar), ortalama görüntü (400 m’den 8 km’ye kadar) ve uzak (8 km’den sonsuza kadar) olarak belirlenmiştir.

Bütün bu biyofiziksel niteliklerin puanlandırılmasıyla her görsel peyzaj biriminin toplam puanları ortaya çıkmaktadır. Puanlar, görsel peyzaj biriminin planlanması ve yönetimi sırasında öncelik durumunu, koruma, güçlendirme ve gizleme çözümlerinin geliştirilmesini etkilemektedir.

#### **4.2. Otel İşletmelerinin Bir Parçası Olarak Rekreatif Faaliyetlerin Yönetim Stratejileri**

Tatil turizmi odaklı otel işletmeleri konuklarına sadece konaklama ve yeme-içme hizmetleri sunmakla sorumlu değildir. Konukların tatil yapmaktaki en önemli amaçları dinlenmek, kendini daha iyi hissetmek ve bu serbest zamanlarında hoşça vakit geçirmektir. Dolayısıyla otellerin müşteri memnuniyetini sağlamak, satış gelirlerini artırmak ve müşterilerin daha sonra tekrar gelmelerini teşvik etmek için güçlü bir rekreasyon-animasyon-eğlence hizmeti birimi oluşturmaları şarttır (Dalkılıç ve Mil, 2017). Bu birimin yönetimi tıpkı diğer hizmet birimleri gibi temel yönetim süreçleri içermeli ve oteller arası rekabeti etkileyeceğinden stratejik planlamaya dahil edilmelidir.

Otel işletme üst yönetiminin altında rekreasyon aktivitelerini düzenleyen bir aktivite yöneticisi bulunmakta, bu aktiviteler ya sadece otelin kendi kadrolu personeli ya da hem kendi personeli hem de dışarıdan hizmet alımı yöntemi ile temin edilen profesyonel personel tarafından yürütülmektedir. Rekreasyon hizmetlerinin çeşitliliği bütçeden ayrılan pay ve eğitilmiş personel çalıştırılmasına bağlıdır. İşletmelerin rekreasyon hizmetleri ile stratejik rekabet avantajı sağlayabilmeleri için belirli standart rekreasyon hizmetlerinin yanı sıra mevcut konukların demografik özellikleri ve toplumsal trendler ışığında zaman zaman yenilikler yapılması, kadrolu personel için hizmet içi eğitimler sağlanması, iş verimliliğinin artırılması amacıyla ödüllendirme yöntemlerinin kullanılması ve eğer dışarıdan rekreasyon hizmeti alınıyorsa gelen personelin mevcut olanlarla uyumlu çalışmalarının sağlanması önerilmektedir (Dalkılıç ve Mil, 2017).

Göral (2014) turizm işletmelerinde stratejik yönetimin amaçlarını sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak, ortalamanın üstünde gelir elde etmek, işletmenin uzun vadede yaşamını sürdürmesini sağlamak ve işletme vizyonunun gerçekleştirilmesi olarak sıralamaktadır. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün sağlanması için öncelikle rekabet stratejisinin belirlenmesi, müşterilere daha fazla değer sağlanabilmesi için fırsatların belirlenmesi, maliyetleri azaltma imkanlarının belirlenmesi ve değer zincirindeki faaliyetler arasındaki ilişkilerden yararlanılması önerilmektedir.

Rekabet stratejisinin maliyet liderliği olarak belirlenmesi halinde tüm diğer hizmetler gibi rekreasyon hizmetlerinin de en ekonomik şekilde sağlanabilmesi için otelin kendi bünyesinde çalıştırabileceği rekreasyon personeli sayısı ve dışarıdan hizmet alınması durumunda katlanılacak maliyetin hesaplanarak karşılaştırmalı analizler yapılması gerekecektir. Eğer farklılaşma stratejisi benimsenecek ise potansiyel müşterilerin demografik özellikleri ve küresel eğlence trendleri yakından takip edilerek rakiplerin sağlamadıkları ve kolayca taklit edemeyecekleri özgün rekreasyon-eğlence faaliyetlerinin tasarlanması uygun olacaktır.

Günümüz koşullarında müşterilerin otel işletmelerinden daha kaliteli ve çeşitli yeme-içme ve rekreasyon-animasyon-eğlence hizmetleri bekledikleri bilinmektedir. Müşterilere daha fazla değer sağlanması için rekreatif hizmet biriminin daha iyi organize edilmesi, gerekli hallerde dışarıdan hizmet alınmasına gidilmesi önerilebilir. Ayrıca turizm sektörü değer zinciri aktörleri arasında sayılan turistlerin konakladıkları yer dışında yeme-içme, alışveriş, eğlence ve terapötik amaçlı faydalandıkları spa, restoran, gece klübü, hediyelik eşya mağazaları benzeri rekreatif işletmeler göz önünde bulundurulmalıdır. Otel işletmelerinin bu işletmeler ile oluşturacakları stratejik iş birlikleri gelirlerini artırmakta faydalı olacaktır.

### **4.3. Rekreasyon Sektöründe bir Üretim İşletmesi: Hasbro Şirketi Örneği**

Mr. ve Mrs. Potatoe Head oyuncakları, Nerf oyuncak tabancaları, Monopoli ve benzeri pek çok kutu oyununun üreticisi Hasbro rekreasyon işletmeleri arasında dikkat çekici başarısıyla çeşitli stratejik yönetim örnekleri içeren bir tarihe sahiptir. Çocuklar için okul araç gereçleri üreten bir aile işletmesi olarak başlayan şirket günümüzde üç ana iş kolunda faaliyet göstermektedir. Bunlar eğlence, tüketici ürünleri ve dijital oyunlar olup şirketin 2020 yılı geliri 5.47 milyar dolar, faaliyet karı ise 501.8 milyon dolar olarak hesaplanmıştır (Alonso, 2022). İşletme ilk başarısını 1920'li yıllarda öğrencilerin kullandığı ahşap kalem kutularını kumaşla kaplama fikri

ile yakalamış, jenerik stratejilerden farklılaştırma stratejisini kullanarak bu özgün ürünleri ile piyasa liderliğini yakalamışlardır. Büyük Buhran yıllarında bu kumaş kaplı kalem kutularının yanı sıra ürettikleri fermuarlı kumaş okul çantaları ile 500.000 dolarlık yıllık satış hacmine ulaştılar. Aynı dönemde kalem kutularının içinde sattıkları ve bir kalem üreticisinden temin ettikleri kalemlerin üreticisi iş birliğini feshettiği zaman kendi kalem üretim tesislerini kurarak geriye doğru dikey bütünleşme stratejisini hayata geçirdiler<sup>2</sup>. Böylece sadece tedarik konusunda dışa bağımlılıklarını daha iyi yönetme imkânı bulmamış, aynı zamanda yeni bir ticaret koluna da giriş yaparak büyüme yolunda ilk adımlarını atmaya başlamışlardır.

İşletmenin en yoğun olarak kullandığı strateji ise ürün geliştirme stratejisidir. Öncelikli hedef kitleleri olan çocuklara mevcut kırtasiye ürünlerinin yanı sıra yeni boya kalemleri ve oyun hamurları üreterek bu alandaki ürün yelpazesini geliştirmiş, zaman içinde ürün çeşitliliğini piyasaya benzeri görülmemiş yeni oyuncaklar sürerek yeni bir boyuta taşımıştır. Bir ilişkili çeşitlendirme stratejisi olarak başlayan süreçte önce kırtasiye ürünlerini sundukları özgün kutularında “Küçük Doktor” ve “Küçük Hemşire” kitleri şeklinde tasarladıkları oyuncakları daha sonra 2. Dünya Savaşı esnasında ürettikleri savaş oyuncakları ve G. I. Joe aksiyon figürleri ile bu alanda da piyasa liderliğini yakalamışlardır. Savaş sonrası dönemde bu ilişkili çeşitlendirme stratejisinin faydasını gören şirket azalan kırtasiye malzemesi talebi sonucunda oyuncak üreticisi rolüne odaklanmıştır.

1950’li yıllardan itibaren sürekli piyasaya benzeri görülmemiş yeni oyuncaklar süren şirket kendi televizyon programları olan Transformers ve My Little Pony oyuncakları ile çok başarılı franchise stratejisi örnekleri teşkil etmişlerdir. Böylelikle eğlence sektörüne giriş yapan işletme 1980’li yıllarda büyüme stratejisini bir yatay birleşme örneği sergileyerek dönemin en çok satış yapan 5. oyuncak şirketi the Milton Bradley Company’yi satın alarak gerçekleştirirken aynı dönemde bir ilişkisiz satın alma stratejisi örneği vererek yeni doğan bebek ürünleri üreten GLENCO Infant Items şirketini de satın almış ve bünyesine dahil etmiştir.

Sonuç olarak Hasbro günümüze kadar inişler çıkışlar ile geldiği uzun mesafeyi ve çok uluslu bir holding haline gelmesinin ardındaki temel strateji ilkelerini şöyle özetlemektedir (Alonso, 2022):

1. Zorlukla karşılaştığında uyum sağlamak: Vietnam savaşı döneminde savaş karşıtlığının toplumdaki yansımaları gereği G. I Joe figürleri ürünlerini

2 Bu kısımda seçilen şirketin tarihçesi ile ilgili bilgiler internet kaynaklarından derlenip Ulukan ve Tokgöz (2020) Stratejik Yönetim kitabındaki strateji türleri ışığında değerlendirilmesi yazar tarafından yapılmıştır.

yeniden şekillendirmesi, ilk denemesinde başarısızlıkla sonuçlanan elektronik oyunlar ile ilgili girişimleri gibi kar getirmeyen ürünlerin birimlerinde faaliyeti durdurarak savunma stratejileri geliştirmesi bu konudaki en dikkat çeken örneklerdir. Başka bir ilginç örnek ise ABD piyasasında başarısını yetersiz bulduğu ürünleri marka adını kullanarak Uzak Doğu ülkeleri gibi dış piyasada pazarlaması ve pazar geliştirme stratejisi uygulayarak durumu yine şirketin lehine çevirmesidir.

2. İstikrara öncelik vermek: Şirket her ne kadar çekici de görünse yeni bir girişime her zaman temkinli yaklaşmış, mevcut faaliyetlerinde istikrar sağlamadan riskli hamleler yapmaktan kaçınmıştır.

3. Temel yeteneklerinin farkında olmak: Yeni girişimlerinin başarısız olması halinde her zaman gelenekselleşen ve zamansızlığıyla ürün yaşam döngüsü normalden uzun hale gelen ve rakipleri tarafından taklit edilemeyen Mr. Potatoe Head gibi temel ürünlerine bağlı kalmayı sürdürmüştür.

4. Savunma stratejilerini kullanmaktan çekinmemek: Şirket tarihindeki iki büyük krizi yönetirken başarısız üretim birimlerinin faaliyetini durdurmuş ve potansiyeli yüksek olan birimlere odaklanmıştır.

5. Mevcut piyasa koşullarına direnmemek, onun yerine uyum sağlamak: Bunun bir örneği Aksiyon Figürü oyuncakları ile ilgilidir. Vietnam Savaşı döneminde geri plana aldığı klasik oyuncağı G. I. Joe figürlerini askeri temadan arındırıp maceracı temaya büründürerek paketlemesi ve görünüşünde egzotik eklemeler yapmış ve ürün farklılaştırma stratejisi uygulamıştır.

#### **4.4. Açık Alan Rekreasyonu Hizmetlerinde Strateji Örnekleri**

Açık alan rekreasyonu ile ilgili kamu kurumlarını ulusal parklara yönelik stratejileri ticari işletmelerinkinden farklı olarak kamu-özel iş birliğini teşvik eden, özel sektör işletmelerinin faaliyetlerini kısıtlamadan onlara daha yaratıcı hizmetler tasarlamak yolunda yol gösterecek bir çerçeve oluşturmayı hedeflemektedir. Müşteri memnuniyetini artıracak rekreatif projelerin desteklenmesi bu stratejilerin temel amacını oluşturmaktadır. Bunun yanı sıra vatandaşların taleplerini incelemek, çevre bilinci kazandırarak insan-çevre uyumunu sağlamak, tüm kullanıcılar arasında açık alan etiği anlayışını yaygınlaştırmak, yaşlı, engelli, azınlık grupları da dahil olmak üzere tüm vatandaşlara rekreatif faaliyet imkanı sağlamak, kırsal ekonomilerin gelişmesine katkıda bulunmak, insan kaynağı geliştirme ihtiyacını belirlemek ve rekreatif kaynak yönetimini sağlamak açık alan rekreasyon stratejilerinin diğer amaçlarını teşkil etmektedir (U.S. Department of Agriculture Forest Service, 1992; New Forest National Park Authority, 2010; Government

of Ireland- Ministry for Rural and Community Development, 2023). Bu stratejik planlar merkezi yönetimin ilgili organları, belediyeler gibi yerel yönetim organları ve özel sektör işletmelerinin ortaklaşa çalışması üzerine kurulmuştur (U.S. Bureau of Land Management, 2014).

Gül (2022) tarafından önerilen açık alan rekreasyon planlaması (AARP) ne, neden, ne zaman, nerede, nasıl, ne kadar, kim tarafından ve kimin için sorularına cevap vermek üzere oluşturulmuştur. Rekreatif faaliyetlere olan talebin karşılanması amacıyla uygun yapıların, olanakların ve faaliyetlerin belirlenmesi ve bu faaliyetlerin kalitesinin geliştirilmesi yoluyla rekreatif faaliyetlerin arzı ve fiziksel kapasite tasarımı gerçekleştirilmelidir. Bu planlama süreci yedi aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar aşağıdaki gibidir:

1. Stratejik planlama ekibinin oluşturulması,
2. Doğal ve kültürel rekreasyonel kaynakların araştırılması ve envanter hazırlanması, rekreasyonel talep ve ihtiyaçların belirlenmesi,
3. İkinci aşamada derlenen verilerin analizi ve değerlendirilmesi, rekreatif faaliyetlerin belirlenmesi ve lokasyon seçimi,
4. Rekreasyon alanına dair amaç ve hedeflerin belirlenmesi,
5. Rekreasyonel amaçla kullanılacak bölgelerin belirlenmesi ve bu bölgelere özel koruma kriterlerinin oluşturulması,
6. Yetkili kurumlar, proje ekibi ve ilgili taraflar tarafından incelenen planın eylem programına dönüştürülmesi,
7. Kurumsal onayların alınmasının ardından planların uygulanması,
8. Geri besleme ve ileri besleme yöntemleri ile stratejik planların değerlendirilmesi ve gerekli değişikliklerin yapılması.

Görüldüğü üzere bu son stratejik yönetim süreci örneği hem özel sektör hem de kamu sektörü rekreatif faaliyet planlama hassasiyetlerini bir araya getirmektedir. Buradan da anlaşıldığı üzere stratejik planların yapılması esnasında özel sektör rekreasyon işletmelerinin yöneticileri etik değerler, sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik konularında hassasiyet göstermelidir. Bilindiği üzere işletmelerin bu tür konulardaki performansı günümüzde sadece yasal zorunluluklardan biri olarak değil aynı zamanda müşteri taleplerini şekillendiren faktörler arasında sayılmaktadır.

## 5. Sonuç ve Öneriler

Rekreatif örgütlerin varlığı ekonomiye katkısının yanı sıra toplumsal hayatı geliştirmeleri, bireylerin sosyalleşme ihtiyacını karşılamaları ve sağlıklarına

katkıları nedeniyle de son derece gereklidir. Tüm özel sektör işletmelerinin olduğu gibi rekreasyon işletmelerin de uzun vadeli sürdürülebilirlik ve rekabet avantajı sağlamak amacıyla stratejik yönetim konusunu ciddiyle ele almaları gerekir. Çoğunlukla hizmet odaklı işletmeler olmalarından dolayı tüketici ihtiyaçlarının doğru tahlil edilmesi ve doğru ve kaliteli hizmet sunumu sayesinde müşterilerde üst düzey tatmin sağlanması gerekmektedir (Karlis, 1995). Rekreatif faaliyetler sosyal ve ekonomik değişikliklerden son derece hızlı etkilenmektedir. Bu nedenle özel sektör rekreasyon işletmelerinin yöneticilerinin stratejik planlar yaparken dış çevre analizlerinde son derece hassas olmaları önemlidir. Toplumsal yaşamdaki yeni eğilimler bu faaliyetlere duyulan talebi artırabilir yahut yenilikleri zorunlu kılabilirken ekonomik zorluklar talebin azalmasına neden olabilir. Özellikle yenilik, gelişim ve yaratıcı fikirlere böylesi müsait bir iş alanında etkili bir stratejik planlama ve uygulamasının son derece kârlı işletmeler ortaya çıkaracağı düşünülmektedir. Rekabetin üst düzeyde olduğu bu sektörde işletmelerin güçlü temel yetenekler üzerine kurulması, ürünlerinin taklit edilmemesi açısından patent ve ticari hakların hukuki açıdan korunması konularında bilinçli davranması, yarıcı fikirlere duyulan ihtiyaç nedeni ile eğitilmiş ve yetenekli personel çalıştırarak bu kişileri elde tutmaya yarayacak insan kaynakları yönetimi stratejileri uygulaması önerilmektedir.

Rekreatif işletmelerin çeşitliliği tek bir eserde her türden işletme için strateji örnekleri verilmesi ve önerilerde bulunmasını imkânsız hale getirmektedir. Öte yandan özel sektör rekreasyon işletmeleri açısından bakıldığında stratejik yönetim süreci aşamalarının diğer işletmelerden büyük farklılıklar içermediği, maliyet liderliği, odaklanma ve farklılaşma gibi jenerik stratejilerin, tasviye ve faaliyeti durdurma gibi savunma stratejilerinin, çeşitlendirme, yoğunlaşma ve bütünleşme gibi büyüme odaklı stratejileri ile bunları gerçekleştirmek için başvuru ortak girişim ve stratejik ortaklıklar, şirket birleşmeleri ve satın almaları benzer şekilde uygulayabildikleri anlaşılmaktadır.

Stratejik niyetin belirlenmesi aşamasında misyon, vizyon ve değerlerin oluşturulması ve bu doğrultuda ortaya konacak hedefler ve amaçlar elbette ki kamu, özel yahut kâr amacı gütmeyen rekreasyon işletmelerinin tamamında kârlılık ve işletmenin varlığını sürdürebilmesi çerçevesinde şekillenecektir. Rekreasyon kavramının özünde bireyin kendini iyi hissetmesi ve kendi varoluşuyla barışması olduğu hatırlanırsa rekreatif hizmetlerinin doğası gereği stratejik niyetin içerisinde topluma fayda sağlamanın özel bir yeri olduğu söylenebilir. Torkildsen (2012) ekonomik başarının vazgeçilmezliğini kabul ederken kâr kavramının rekreatif örgütler için sadece parasal anlamda ele alınmaması ve iyi yönetimin kullanıcıların sağlığına ve kendilerini geliştirmelerine sağlanan katkılar gibi başka performans göstergelerine



de bakılarak bütüncül bir bakış açısıyla değerlendirilmesi gerektiğini belirtmektedir.

Bu bağlamda unutulmamalıdır ki rekreatif faaliyetlere katılım bir lüks değil her insanın hak ettiği kaliteli yaşamın ayrılmaz bir parçasıdır. Bu durumda ekonomik imkanları ne olursa olsun tüm vatandaşların ilgi alanlarına göre uygun rekreatif faaliyetlere erişimlerinin sağlanması devlet kurumlarının görevleri arasındadır. Özellikle yerel yönetimler planlama, fiziksel olanakların inşası, doğrudan hizmet sağlanması yahut hizmet sağlayacak diğer girişimlere destek verilmesi gibi araçlar ile rekreasyon alanında kilit rol üstlenmektedir (Torkildsen, 2012). Kamuya ait rekreatif hizmetlerin planlanması ve özel sektör rekreasyon işletmelerinin hazırladıkları stratejik planların kapsayıcılığı göz önünde bulundurulması gereken bir faktördür. Toplumun yanı sıra çevrenin de korunması bu konuda önem arz etmekte olup özellikle açık alan rekreasyonunun planlanması esnasında doğal ve kültürel kaynakların korunması sürdürülebilirlik açısından devlet kurumlarının stratejik hedefleri arasında yer almaktadır.

Son olarak geleceğin yeni girişimler ve yaratıcı fikirlere sahip girişimcilerini bekleyen, ülkemizde halen gelişmekte olan rekreasyon hizmetlerinin çeşitli akademik ve alan çalışmasına da elverişli bir konu olduğu öngörülmektedir.

## Kaynakça

- Alonso, T. (2022). How Hasbro went from rags to riches, <https://www.cascade.app/studies/hasbro-strategy-study>, Erişim tarihi: 20.07.2024.
- Asur, F. & Alphan, H. (2018). Görsel peyzaj kalite değerlendirmesi ve alan kullanım planlamasına olan etkileri. *YYÜ Tarım Bilimleri Dergisi*, 28 (1), 117-125.
- Barutçugil, İ. (2013). *Stratejik Yönetim 101*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Büyük, Ö & Kömürcü Sarıbaşı, S. (2021). Açık alan rekreasyonu olarak geçmişten günümüze etkinlikler. *Açık ve Kapalı Alan Rekreasyonu*, Ed. Gaberli, Ü. ve Yağmur, Y., Ankara: Nobel Yayınevi, 213-237.
- Cengiz, T. (2014). Visual quality method in assessing landscape characteristics: case study of Bozcaada Island, *Journal of Coastal Research*, 30/12, 319-327.
- Çavuşoğlu, F. (2021). Kapalı alanlarda gerçekleştirilen rekreasyonel faaliyetler. *Açık ve Kapalı Alan Rekreasyonu*, Ed. Gaberli, Ü. ve Yağmur, Y., Ankara: Nobel Yayınevi, 101-118.
- Çoban, B. & Karakaya, Y. E. (2010). Geleceği planlamada stratejik yönetim ve SWOT analizi: kavramsal yaklaşımlar. *e-Journal of New World Sciences Academy*, Volume: 5, Number: 4, Article Number: 3C0052, 342-352.
- David, F. R. (2011). *Strategic Management Concepts and Cases*, New Jersey: PrenticeHall.
- Dalkılıç, G. & Mil, B. (2017). Otel işletmelerinde rekreasyon ve boş zaman yönetimi: sahil otelleri örneği, *Yorum-Yönetim-Yöntem Uluslararası Yönetim-Ekonomi ve Felsefe Dergisi*, Cilt: 5, Sayı: 1: 29-42.
- Eban, F. (2022). Rekreasyon yönetimi alanında yapılmış akademik çalışmaların bibliyometrik analizi. *Turizm Ekonomi ve İşletme Araştırmaları Dergisi*, Cilt 4, Sayı 2, 162-174.
- Government of Ireland- Ministry for Rural and Community Development (2023). *Embracing Ireland's Outdoors National Outdoor Recreation Strategy 2023-2027*, prepared by the Department of Rural and Community Development. <https://www.gov.ie/en/policy-information/43e-ee-embracing-irelands-outdoors-national-outdoor-recreation-strategy-2023-2027/#>, Erişim tarihi: 08.04.2024.
- Göker, G. & Ünlüönen, K. (2019). Açık alanda yapılan doğa temelli rekreatif etkinlikler ve destinasyon markalaşması: Ilgaz Dağı Milli Parkı örneği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(70), 774-789.
- Göral, R. (2014). *Turizm işletmelerinde stratejik yönetim*, Detay Yayıncılık, Ankara.

- Gözen, E. (2019). Rekreasyon yönetimi bölümü lisans öğrencilerinin “rekreasyon” kavramına ilişkin metaforik algılar. *Stratejik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(3), 397-416.
- Gül, A. (2022). Processes of outdoor recreational strategic management planning. *Architectural Sciences and Spatial Planning*, Ed.: Demirel, Ö., Polat, E. and Akten, S., Ankara: İksad Publishing House, 1-62.
- Güngör, S., & Arslan, M. (2004). Turizm ve rekreasyon stratejileri için SWOT analizi, görsel kalite değerlendirmesi, turizm tesislerinin beğenilirliği ve turizm tesisleri durum analizi uygulaması: Beyşehir İlçesi örneği. *S.Ü. Ziraat Fakültesi Dergisi*, 18 (33): 68-72
- Karaküçük, S. (2008). *Rekreasyon: Boş zamanları değerlendirme*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Kim, S. & Ji, Y. (2018). GAP Analysis. *The International Encyclopedia of Strategic Communication*. Editors-in-Chief: Robert L. Heath and Winni Johansen, John Wiley & Sons, Inc.
- Longford County Council (Ireland). (2024). National Outdoor Recreation Strategy, <https://www.longfordcoco.ie/your-council/news/national-outdoor-recreation-strategy.html>, Erişim tarihi: 08.04.2024.
- Minzberg, H. (1987). The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California Management Review*, 30(1), 11-24.
- Mirze, S. K. (2010). *İşletme*, İstanbul: Literatür Yayınları.
- Mirze, S. K. (2014). *İşletmelerde Stratejik Planlama El Kitabı*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- New Forest National Park Authority (2010). *Recreation Management Strategy 2010-2030*, The U.K. Erişim Tarihi: 09.04.2024, <https://www.newforestnpa.gov.uk/about-us/recreation-management-strategy/>
- Porter, M. E. (2011). Strateji nedir?. *HBR's 10 Must Reads: Strateji*, (İnan, M. Çev.), İstanbul: Optimist Yayın Dağıtım, 7-53.
- Shivers, J. & Halper, J. (2012). *Strategic Recreation Management*, Routledge, Abingdon, Oxon.
- Tokgöz, N. (2020). Stratejik yönetimin temelleri. *Stratejik Yönetim*, Ed. Ulukan, İ. C. ve Tokgöz, N., Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2-29.
- Torkildsen, G. (2012). *Leisure and Recreation Management*, Routledge, New York, USA.
- Tutar, H. (2019). *İşletme Yönetimi*, Seçkin Akademik ve Mesleki Yayınlar, Ankara.
- Türkmen, M., Kul, M., Genç, E., & Sarıkabak, M. (2013). Konaklama işletmesi yöneticilerinin rekreasyon algı ve tutumlarının değerlendirilmesi: Batı Karadeniz bölgesi örneği. *Turkish Studies - International Periodical*

- for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic, 8(8), 2139-2152.
- Tütüncü, Ö. Akgündüz, Y. & Yeşilyurt, C. (2019). Rekreasyon yönetimi ve turizm işletmeciliği bölüm müfredatlarının karşılaştırılması. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 30(2), Özel Sayı: 112.
- U.S. Bureau of Land Management, Recreation and Visitor Services Program (2014). BLM RecreationStrategy: Connecting with Communities, National System of Public Lands, chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.blm.gov/sites/blm.gov/files/program\_recreation\_homepage\_ConnectingWithCommunitiestrategy\_0.pdf, Erişim Tarihi: 08.04.2024.
- U.S. Department of Agriculture Forest Service (1992). The National Forests: America's Great Outdoors National Recreation Strategy, <https://www.biodiversitylibrary.org/bibliography/101574>, Erişim tarihi: 04.04.2024.
- Wherrett, J.R. (1998). Natural Landscape Scenic Preference Techniques for Evaluation and Simulation. Phd Thesis. Aberdeen, Scotland: Robert Gordon University.