

**T.C.**  
**NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**KALİTE FONKSİYON GÖÇERİMİ VE ANALİTİK HİYERARŞİ  
SÜRECİ ARACILIĞIYLA STRATEJİK DESTİNASYON  
REKABETÇİLİĞİ PLANLAMASI: TERMAL TURİZM  
DESTİNASYONLARI ÖRNEĞİ**

**Doktora Tezi**

**Emre ERBAŞ**

**Danışman**

**Doç. Dr. Nilüfer ŞAHİN PERÇİN**

**Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı**

**Nevşehir**

**Aralık 2014**

Bütün hakları saklıdır.

Kaynak göstermek koşuluyla alıntı ve gönderme yapılabilir.

© Emre ERBAŞ, 2014

*Uluġbey'e*

## BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK BEYANI

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.

Adı, SOYADI: Emre ERBAŞ

İmza:



“Kalite Fonksiyon Göçerimi ve Analitik Hiyerarşi Süreci Aracılığıyla Stratejik Destinasyon Rekabetçiliği Planlaması: Termal Turizm Destinasyonları Örneği” adlı doktora tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Tez Kılavuzu’na uygun olarak hazırlanmıştır.

Tezi Hazırlayan

Emre ERBAŞ

Danışman

Doç. Dr. Nilüfer ŞAHİN PERÇİN

Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı Başkanı

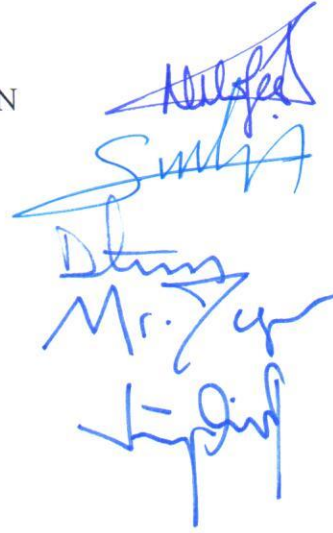
Prof. Dr. İsmail BEKCI

Doç. Dr. Nilüfer ŞAHİN PERÇİN danışmanlığında Emre ERBAŞ tarafından hazırlanan “Kalite Fonksiyon Göçerimi ve Analitik Hiyerarşi Süreci Aracılığıyla Stratejik Destinasyon Rekabetçiliği Planlaması: Termal Turizm Destinasyonları Örneği” adlı bu çalışma, jürimiz tarafından Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalında doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

10 /12 /2014

**JÜRİ:**

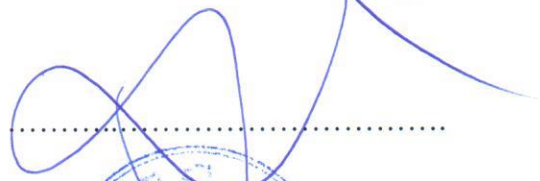
Danışman : Doç. Dr. Nilüfer ŞAHİN PERÇİN  
Üye : Doç. Dr. Suzan ÇOBAN  
Üye : Yrd. Doç. Dr. Duygu EREN  
Üye : Doç. Dr. Metin KAPLAN  
Üye : Doç. Dr. Berrin GÜZEL



**ONAY:**

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun 16.12.2014 tarih ve 2014.45.637 sayılı Kararı ile onaylanmıştır.

16 / 12 / 2014



Enstitü Müdürü  
Doç. Dr. Alper ASLAN  
Enstitü Müdürü  
HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

## ÖZET

### KALİTE FONKSİYON GÖÇERİMİ VE ANALİTİK HİYERARŞİ SÜRECİ ARACILIĞIYLA STRATEJİK DESTİNASYON REKABETÇİLİĞİ PLANLAMASI: TERMAL TURİZM DESTİNASYONLARI ÖRNEĞİ

Emre ERBAŞ

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, Doktora, Aralık 2014

Danışman: Doç. Dr. Nilüfer ŞAHİN PERÇİN

Bu çalışmada, Kalite Fonksiyon Göçerimi (KFG) yaklaşımı kullanılarak destinasyon rekabetçiliğinin stratejik olarak planlanması için bir model önerilmektedir. Önerilen model Kozaklı termal turizm destinasyonunda uygulanarak, uygulamada elde edilen kazanımların örneklendirilmesi sağlanmıştır. Termal turizm destinasyonlarında çekirdek ürünün termal kaynak suları olduğu dikkate alındığında, Kozaklı'nın rekabet avantajı kazanmasında termal su kaynaklarını koruması ve sürdürülebilir bir yaklaşımı benimsemesi gerekmektedir.

Çalışmada, termal turizm destinasyonlarının rekabet gücü kazanmalarında duydukları ihtiyaçlar Analitik Hiyerarşi Süreci ve Önerme-Belirleyiciliği Analizi ile önceliklendirilerek, bu ihtiyaçların karşılanmasında ne gibi teknikler ve stratejiler geliştirilebileceği dikkate alınmış, KFG yaklaşımının destinasyonların rekabetçiliklerinin stratejik olarak planlanmasında başarılı bir şekilde uygulanabileceği gösterilmiştir.

**Anahtar Sözcükler:** Kalite fonksiyon göçerimi, analitik hiyerarşi süreci, destinasyon rekabetçiliği, stratejik planlama

## ABSTRACT

### STRATEGIC PLANNING OF DESTINATION COMPETITIVENESS THROUGH QUALITY FUNCTION DEPLOYMENT AND ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS: AN ILLUSTRATION ON THERMAL TOURISM DESTINATONS

Emre ERBAŞ

Nevşehir Hacı Bektaş Veli University, Institute of Social Sciences

Tourism Management, Ph.D., December 2014

Supervisor: Associae Professor Nilüfer ŞAHİN PERÇİN

In this study, a Quality Function Deployment (QFD) framework proposed in the strategic planning of destination competitiveness. The proposed model is illustrated on Kozaklı thermal tourism destination in an effort to show advantages. Considering hot springs water' role as the core product in thermal tourism destinations, Kozaklı should follow sustainability principles especially by protecting hot springs water. The Competitiveness needs of thermal tourism destinations were prioritized through Analytical Hierarchical Process and Attribute-Determinance Analysis, based on the results, what strategies and techniques could be developed were determined. Thus, QFD framework proved to be well suited to strategic planning of destination competitiveness.

**Key Words:** Quality function deployment, analytical hierarchy process, destination competitiveness, strategic planning



## TEŞEKKÜR

Elinizde bulunan bu çalışmanın bütün süreçlerinde tecrübesi ve fikirleriyle bana rehberlik eden, her konuda destek olan ve sadece bu tezin őkillenmesinde değil, aynı zamanda bilimsel düşünme ve yazma becerilerimin de gelişmesinde rehberim olan tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Nilüfer Şahin Perçin hocama teőkükür eder minnetlerimi sunarım. Çalışmanın izlenmesi sürecinde görüş ve yardımlarını benden esirgemeyen değerli hocalarım Sayın Yrd. Doç. Dr. Duygu Eren ve Doç. Dr. Suzan oban hocalarıma teőkükür ederim. Desteğini hiç esirgemeyen, bana olan güveni ve sabrı ile sürekli yanımda olan ve her tür fedakarlığa katlanan canım eőime ve doktora sırasında bana babalığı tattıran biricik oğlum Emir Uluğbey'e sevgim sonsuzdur.

## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iv
TEŞEKKÜR.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
GİRİŞ .....	1
<b>1. STRATEJİK PLANLAMA .....</b>	<b>9</b>
1.1. Strateji Kavramı .....	9
1.2. Planlama Kavramı .....	15
1.3. Stratejik Yönetim .....	17
1.4. Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama İlişkisi .....	20
1.5. Stratejik Planlama.....	22
1.6. Stratejik Planlamanın Tarihsel Gelişimi.....	25
1.7. Stratejik Planlama Süreci .....	27
1.7.1. Strateji Formülasyonu.....	31
1.7.2. Stratejinin Uygulanması .....	39
1.7.3. Stratejik Değerleme ve Kontrol .....	45
1.8. Turizmde Stratejik Planlama .....	49
<b>2. DESTİNASYON REKABETÇİLİĞİ .....</b>	<b>58</b>
2.1. Destinasyon Kavramı .....	59

2.2. Rekabet Kavramı .....	61
2.3. Destinasyon Rekabetçiliği .....	63
2.4. Destinasyon Rekabetçiliği Modelleri .....	65
2.4.1. Porter'in Elmas Modeli.....	68
2.4.2. Ritchie ve Crouch Destinasyon Rekabetçiliği Modeli.....	72
2.4.3. Dwyer ve Kim'in Bütünleştirilmiş Destinasyon Rekabetçiliği Modeli....	77
2.5. Termal Turizm'de Destinasyon Rekabetçiliği Göstergeleri.....	80
2.5.1. Termal Turizm Kavramı .....	82
2.5.2. Dünya'da ve Türkiye'de Termal Turizm Durumu .....	84
2.5.3. Kozaklı Termal Turizm Destinasyonu.....	91
2.5.4. Destinasyon Kaynakları ve Çekim Unsurları .....	92
2.5.5. Destinasyon Stratejileri .....	101
2.5.6. Destinasyon Çevresi .....	110
2.6. Sosyal mübadele Teorisi .....	116
2.7. Destinasyon Rekabetçiliği ile İlgili Çalışmalar.....	120
<b>3. KALİTE FONKSİYON GÖÇERİMİ VE ANALİTİK HİYERARŞİ SÜRECİ ARACILIĞIYLA STRATEJİK DESTİNASYON REKABETÇİLİĞİ PLANLAMASI: TERMAL TURİZM DESTİNASYONLARI UYGULAMASI</b> .....	<b>125</b>
3.1. Araştırmanın Önemi .....	125

3.2. Araştırmanın Amacı .....	127
3.3. Araştırma Yöntemi .....	128
3.3.1. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları.....	128
3.3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklem.....	129
3.3.3. Anket Formu ve Ölçek.....	132
3.3.4. Geçerlik ve Güvenirlik.....	133
3.3.5. Araştırma Modeli.....	134
3.4. Araştırma Verilerinin Analizi ve Bulgular .....	136
3.4.1. Analitik Hiyerarşi Süreci .....	136
3.4.1.1. Hiyerarşik Yapının Oluşturulması .....	139
3.4.1.2. Göreceli Önem Ağırlıklarının Hesaplanması.....	141
3.4.2. Önerme-Belirleyiciliği Analizi ( <i>Determinant-Attribute Analysis</i> ) .....	152
3.4.3. Kalite Fonksiyon Göçerimi.....	163
3.4.3.1. Destinasyon ihtiyaçlarının (ne'ler) Tanımlanması ve Önem ve Rekabet Ağırlıklarının Belirlenmesi .....	168
3.4.3.2. Tüketici İhtiyaçlarının Nasıl Karşılanaçağını İfade Eden Teknik Gereksinimlerin (nasıl'lar) Tanımlanması .....	173
3.4.3.3. İlişkiler Matrisi Olarak Adlandırılan Matriste, Nasıllar ve Neler Arasındaki İlişkilerin Tanımlanması.....	174
3.4.3.4. Teknik Gereksinimler Korelasyonu Matrisi.....	178

3.4.3.5. Teknik Hedeflerin Belirlenmesi .....	180
<b>4. SONUÇ.....</b>	<b>185</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>191</b>
<b>EK: ANKET FORMU .....</b>	<b>228</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>239</b>

## GİRİŞ

Termal turizm, dünyada bir çok ülkede hem devlet hem özel sektör tarafından ciddi teşvikler ve yatırımlarla hızla büyümesi ve tüketicilerin sağlık temelli boş zaman faaliyetlerine yönelik ilgilerinin her geçen gün artması, üçüncü yaş turizm faaliyetlerinin artarak gelişmesi gibi temel nedenlerden ötürü, büyük bir önem taşımaktadır. Özellikle, ülkemiz turizminde yaşanan mevsimsellik sorunun aşılmasında büyük bir potansiyele sahip olduğu her kesim tarafından gün geçtikçe daha çok vurgulanmaktadır. Ülkemizin sahip olduğu termal kaynakları ile Dünyada yedinci sırada, Avrupa'da birinci olması bu potansiyelin en önemli göstergelerinden birisidir. Tüm dünyada oldukça büyük bir pazara sahip olan termal turizm, sadece Avrupa ve Amerika'da yaklaşık 25-30 milyar dolarlık bir gelir sağlamaktadır. Tüm dünyada ise bu pazarın büyüklüğünün 100 milyar doları bulduğu tahmin edilmektedir (Aksu ve Aktuğ, 2011: 6). Termal turizmden yalnızca Avrupa ve Amerika'da 30 milyar dolara yakın bir gelir sağlandığı bilinmektedir. Özellikle AB üyesi ülkelerin ulusal turizm politikalarında sağlık turizmi gibi alternatif turizm türlerinin geliştirilmesinin amaçlanması bu turizm türüne katılanların sayısı ve yarattığı gelirin gelecekte daha da artacağını göstermektedir.

Ülkemizde termal turizm yatırımları hızla artması ve yerel talebin de buna paralel bir şekilde gösterdiği ilgide artış yaşanması, öncelikle yerel anlamda termal turizm destinasyonları arasında rekabetçiliği tetiklediği ve bu talebin uluslararası

ortama taşınmasıyla da uluslararası çapta yaşanabilecek bir rekabet ortamına zemin hazırladığı anlaşılmaktadır. Çünkü ülkemiz, dünya turizm talebinin yaklaşık %50'sini üreten Avrupa pazarı ile iç içe bir konumda bulunmaktadır. Dolayısıyla, ülkemizde termal turizmde rekabetçilik koşullarının analiz edilmesi, rekabetçiliği şekillendiren unsurların göreceli olarak önem değerlerinin belirlenmesi, hem ulusal hem de uluslararası alanda belirlenecek planlama ve politikalara ışık tutarak, rekabet avantajı kazanılmasında bir yol haritası sunacaktır.

Bu bilgiler ışığında, termal turizm destinasyonlarının rekabet avantajı kazanmalarında sistematik bir bakış açısının ortaya konması önem taşımaktadır. Dolayısıyla, stratejik planlamanın sağlayacağı sistematik bir yaklaşımdan faydalanmak yerinde olacaktır. Bu bağlamda, bu çalışmada, termal turizm destinasyonlarının rekabet avantajı kazanmalarında ihtiyaç duydukları faktörlerin göreceli olarak önem ağırlıklarının ortaya çıkarılması, bu faktörlerin rakiplerce kıyaslanarak belirleyici olanlarının ortaya konması ve elde edilen bilgiler ışığında stratejiler geliştirilmesi bakımından, çalışmada stratejik planlama ve destinasyon rekabetçiliği konularına odaklanılmaktadır.

Stratejik planlama bir örgütün kendi kimliğini, faaliyetlerini ve bu faaliyetleri yapmasının ardındaki nedenleri tasarlayan bir yöntem ve kılavuzdur. Planlamanın ana hedefi eldeki bilgileri en iyi biçimde analiz ederek, geleceğe ilişkin stratejik alternatifleri belirlemektir. Stratejik planlamanın iddiası bugünkü kararların gelecekteki sonuçlarının çok az hata payıyla tahmin edilebileceğidir. Geçmiş ve bugüne ilişkin tüm bilgi olması gerektiği biçimde kullanılmışsa örgüt doğru stratejik seçimleri yapacaktır ve bu seçimin öngördüğü sonuçları gerçekleştirmeyi başaracaktır (Akay, 2007: 108). Burada, belirsiz çevre şartlarında başarılı bir konumun yakalanması süreci olan stratejik planlamada liderleri ve diğer paydaşları

biraraya getirerek, örgüt kaynaklarının etkili bir şekilde dağıtılması önem kazanmaktadır (Harrison 2010: 72). Sağladığı sistematik süreçte elde edilen bilgiler bütünün görülebilmesini sağlaması ve buna göre örgütün amaç, hedef ve girişimlerinin yönlendirilmesine rehberlik eden uzun vadeli bir yön çizilmesine yardımcı olmaktadır. Stratejik planlama, amaç ve hedeflerin, geleceğe odaklı, objektif analizlerle ve subjektif değerlendirmelerle harmanlanması ile örgütün uzun vadede hayatta kalabilmesini pekiştirmek adına önemli bir yol göstericidir (Poister ve Streib, 2005: 46). Bu bakımdan rasyonel bir kavram olan stratejik planlama, sistematik analizlerle elde edilen objektif verilere dayanarak yönetime, örgütün karmaşık koşullarını çözebilmesinde ve anlayabilmesinde rehberlik etmektedir (Budak, 2000: 6).

Özellikle turizm destinasyonlarının doğal/kültürel kaynakları içeren ve birçok sektörün bir araya gelmesi ile oluşan çok yönlü karmaşık bir sistem olması, destinasyonların planlamasında sistematik bir yaklaşımı veya analitik bir modeli kaçınılmaz kılmaktadır (Hassan, 2000). Turizm destinasyonlarının başarısı göreceli rekabetçilikten geçmektedir (Enright & Newton, 2004, 777). Artan bir şekilde rekabet savaşlarının kızıştığı küresel pazarlarda turizm destinasyonlarının rekabet konumlarını nasıl geliştirdikleri, korudukları ve sürdürdükleri, turizm endüstrisinde önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır (Crouch, 2010). Özellikle bu küresel ortamda iyi birer oyuncu olmak isteyen destinasyonların, rekabetçiliği belirleyen çevresel faktörleri çok iyi bir biçimde takip etmesi ve bu faktörleri fırsata dönüştürecek stratejileri belirlemeleri ve bu yönde gelişim planları hazırlamaları kaçınılmazdır. Bu durumun izlenmesinde turizm planlayıcı ve politikacılarının (aktörlerinin)engin bilgi ve tecrübeleri, destinasyonların yönetilmesinde, planlanmasında, vizyon ve misyon oluşturulmasında ve uzun vadede toplumun



refahının sağlanmasında önemli rolleri vardır. Turizm destinasyonlarının rekabetçiliğini belirleyen ve etkileyen ilgili yazında birçok benzer faktör ve bu faktörleri oluşturan değişkenlere değinilmiştir. Her ne kadar ikinci bölümde açıklandığı üzere rekabetçilik faktörleri temel olarak ekonomi teorisi ve Porter (1980, 1990)'ın çalışmalarına dayansa da, yürütülen çalışmalarda birtakım farklılıklar göze çarpmaktadır. Bu farklılıklar, incelenen destinasyonların sahip olduğu özellikler, rekabetçiliğin farklı konularla ilişkilendirilerek ele alınması, araştırma da kullanılan teknikler ve örneklem grupları gibi birçok unsurdan etkilendiği anlaşılmaktadır. Diğer yandan destinasyon rekabetçiliği daha önce destinasyon imajı ve destinasyon çekiciliği çalışmalarının uzantısı olarak da bilinmektedir. Özellikle destinasyonların sahip olduğu iklim, manzara, konaklama olanakları gibi çekim unsurlarını araştıran çalışmaların üzerine inşa edildiği anlaşılmaktadır (Enright & Newton, 2004, 777). Çalışmalarda destinasyon rekabetçili ile ilgili bütün destinasyonlara uyabilen bir rekabetçilik modeli bulunmamaktadır (Enrgiht & Newton, 2004). Fakat birtakım önemli ve temel çalışmalarda kullanılan faktörler ve bu faktörleri oluşturan değişkenler diğer çalışmalara yol göstermekte ve yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Ritchie ve Crouch (1999, 2003) ve Dwyer ve Kim (2003) ortaya koydukları modellerle destinasyon çalışmalarında en temel yapıtaşlarını ortaya koymuşlardır. İlgili literatürde destinasyon rekabetçiliği ile ilgili özellikle son on yılda birçok çalışma yürütülmüştür. Crouch (2010, 2)'un özetlediği gibi destinasyon rekabetçiliğine yönelik yürütülen çalışmalar üç temel yaklaşım etrafında toplanmaktadır: (a) belirli destinasyonların rekabet pozisyonlarını ortaya koymak, (b) destinasyon rekabetçiliğinin birtakım yanlarına değinmek (konumlandırma, yönetim sistemleri, pazarlama, fiyat, kalite yönetimi, çevre, doğa temelli turizm, stratejik

yönetim, ve paket turlar) ve (c) destinasyon rekabetçiliğini ortaya koyan modeller ve teoriler geliştirmek şeklindedir.

Destinasyon rekabetçiliğini ortaya koyan birçok kavramsal model ve yaklaşım bulunmasına rağmen bu model ve yaklaşımların deneysel olarak araştırılması ve test edilmesine yönelik yürütülen çalışmalar kısıtlı durumdadır. Özellikle destinasyonların belirlenen rekabet faktörlerine yönelik olarak geliştirilen rekabet stratejilerinin belirlenmesine yönelik derinlemesine çalışmalarda kısıtlı durumdadır. Diğer yandan destinasyonların rakiplerine kıyasla sahip oldukları kaynakların nasıl stratejik olarak kullanılabilceği ve rekabet üstünlüğü sağlanabileceğine yönelik çıktılar veren çalışmalarda sınırlıdır. Destinasyonların rekabetçi olmalarını belirlemede izlenmesi gereken stratejilerin neler olduğu, nasıl belirlenip nasıl seçileceğinin tespitinde planlayıcı ve politikacıların yani karar alıcıların rolü büyüktür. Fakat destinasyonların planlamasında yerel toplumun, ziyaretçilerin görüşleri, tutumları ve davranışlarına yönelik çalışmalar bulunmasına rağmen, planlayıcı ve politikacıların görüşlerini belirleyen çalışmalar da (Crouch, 2005; Ritchie, 2010) çok azdır. Bu durum birçok araştırmacı tarafından da dile getirilmiş ve ziyaretçilerden elde edilen verilerin ne kadar doğru olabileceğinin tartışılabilir olduğu dile getirilmiştir. Çünkü ziyaret süresinin kısa olması, diğer destinasyonlara yönelik bilgilerinin olmaması veya unutulması ve ziyaretçilerin destinasyonlara aşına olmamaları gibi kısıtlamalar sebebiyle ziyaretçilere rekabetçilikle ilgili sorular yöneltmenin anlamsız olacağı yönünde görüş birliği mevcuttur (Dwyer, Cvelbar, Edwards & Mihalic, 2011; Formica, 2000; Milman & Pizam, 1995). Bu görüşü destekleyen araştırmacılar, uzmanların ve ilgili tarafların (planlayıcı, politikacı, karar alıcı ve konu ile ilgili diğer uzmanlar) tecrübelerine dayanarak büyük gruplardaki tüketicilerin fikirlerini dolaylı olarak

yansıtabileceklerini, onların adlarına konuşabileceklerini ve bunun destinasyon faktörlerinin değerlendirilmesinde daha etkili olacağı ifade edilmektedir (Enright & Newton, 2005; Minghetti & Montaguti, 2010). Bir anlamda turizm destinasyon yöneticilerinin (karar alıcıları) ve destinasyon rekabetçiliği ile ilgili çalışma yapan akademisyen ve uzmanların kolektif tecrübeleri, bilgi birikimleri ve sezgileri, bilgi alınabilecek ve destinasyon rekabetçiliği analizinde kullanılacak asıl verileri sunmaktadırlar (Crouch, 2007, 5).

Konunun öneminden hareketle, bu tez çalışmasının temel prensibinde destinasyon rekabetçiliğinin destinasyonların sahip oldukları kaynaklarla, turizm aktörlerinin destinasyon rekabetçiliğini güçlendirmede izledikleri stratejiler arasında iyi bir uyumun sağlanması inancından hareketle bu uyumun stratejik planlamanın getirmiş olduğu bakış açısı ile örneklendirilmesi amaçlanmaktadır. Çünkü turizm aktörlerinin göstermiş oldukları çaba ve desteklerle destinasyonların gelişimi, rekabet avantajı kazanmaları, yönetilebilmeleri, vizyon ve misyon geliştirebilmeleri, başarılı ve uzun vadede sürdürülebilir rekabet avantajı kazanmaları mümkün olmaktadır. Bu yaklaşımdan hareketle konunun örneklendirilmesi amacı ile ülkemizde önemli bir potansiyele sahip olan termal turizm destinasyonları üzerinde durulacaktır.

Bu bilgiler ışığında bu araştırmanın amacı i) termal turizm destinasyonlarından biri olan Nevşehir iline bağlı Kozaklı (ilçesi) termal turizm destinasyonunun rakip destinasyonlara nazaran rekabetçi konumunu belirlemek ii) rakiplerine nazaran güçlü ve zayıf oldukları faktörlere yönelik ne gibi teknikler izlemeleri gerektiğini ortaya koymak ve bunları ilişkilendirmek, iii) literatürde genel destinasyon rekabetçiliği faktörlerinin termal turizm destinasyonlarının rekabetçiliğini nasıl temsil edebileceğini örneklendirmek, iv) böylece daha sonra termal turizmde rekabetçilik ile ilgili yapılacak olan çalışmalara yol göstermek ve

v) Kozaklı termal turizm destinasyonunun rekabetçi bir destinasyon olmasında ortaya konacak önerilerle planlayıcı ve politikacılara (ilgili aktörlere) yol göstermek şeklinde sıralanmaktadır. Dolayısıyla bu çalışma: (a) destinasyon rekabetçiliği ile ilgili literatürde az rastlanan uzman görüşlerine dayalı rekabetçilik analizi çalışması niteliğinde olması, (b) belirlenen destinasyon rekabetçiliği faktörlerine spesifik olarak stratejiler geliştirilmesine yönelik bilgiler ortaya konmasını (c) destinasyon rekabetçiliğinde ortaya konan genel faktörlerin termal turizm bağlamında ülkemizdeki termal turizm destinasyonları örneğinde el alarak öncü bir çalışma olması (ç) termal turizm için belirlenen bu faktörlerin yalnızca bir destinasyon açısından değil birkaç destinasyon açısından karşılaştırılmasının yapılarak ortaya konması, (d) bu faktörlerin yalnızca önemine değil aynı zamanda belirleyiciliklerine de yer verilmesi, (e) bilinen bir yöntemi (kalite fonksiyon göçerimi) destinasyon rekabetçiliği alanına kazandırması (f) kalite fonksiyon göçerimini tamamen uzman görüşlerine dayandırması ve (g) kalite fonksiyon göçeriminin ihtiyaçlar kısmında yalnızca önemli ihtiyaçlara değil aynı zamanda belirleyici olan ihtiyaçlara yer verilmesi bakımından diğer çalışmalardan farklılık göstermekte ve bu açılarından literatürdeki boşluğa pozitif bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Çalışma, konu ile ilgili, teori ve daha önce yapılan çalışmalarının incelenmesi ve elde edilen bilgiler ışığında planlanan uygulama olmak üzere iki bölüm halinde yürütülmektedir. Araştırmada kullanılan verilerin elde edilmesinde derinlemesine görüşme tekniği ve anket tekniği olmak üzere iki farklı teknik farklı zamanlarda kullanılmıştır. Araştırmanın kantitatif kısmını oluşturan bu basamakta kriterlere göre alternatifler arasından seçim yapmaya yarayan kantitatif bir karar tekniği olan Analitik Hiyerarşi Süreci (AHS) tekniğinden faydalanılmaktadır. Bu tekniklerin uygulanması ile elde edilen veriler Kalite Fonksiyon Göçeriminde kullanılan Kalite

Evi (*House of Quality*)'ne aktarılmıştır. Kalite evi iki temel basamaktan oluşmaktadır. Bunlar: (i) neler (*What's*) (kalite evinin oluşturulmasında ihtiyacı karşılanması düşünülen bilgilerin neler olduğunu içerir), (ii) nasıllar (*How's*) (neler kısmında elde edilen ihtiyaçların nasıl karşılanacağını belirlemeye yönelik tekniklerin ortaya konması) şeklindedir.

Uygulama üç adımda gerçekleştirilmektedir. Birinci adımda, oluşturulacak olan ankette, Lee ve King (2010) tarafından geliştirilen destinasyon rekabetçiliği modeli, termal turizm ile ilgili uzmanlara (yöneticiler, akademisyenler ve diğer karar alıcılar) uygulanan anket ile test edilmektedir. İkinci adımda, birinci adımda elde edilen bilgiler ışığında yarı yapılandırılmış bir görüşme yürütülmüştür. Bu aşamada, görüşme Nevşehir iline bağlı Kozaklı ilçesi termal turizm merkezi ilgili bilgiye sahip yöneticiler, karar alıcılar ve uzmanları kapsayan bir örneklem grubu ile yapılmıştır. Bu örneklem grubunda yer alan katılımcılarla Kozaklı termal turizm destinasyonunun termal turizm destinasyonları için önemli görülen rekabet faktörlerindeki durumunun rakip destinasyonlara nazaran incelenmesi ve bu yönde nasıl rekabetçi olunabilir sorusuna teknik boyutları içeren cevaplar aranmıştır. Bu adımda böylece kalite evinin “nasıllar” (belirlenen rekabetçilik faktörleri ile başa çıkabilmek için ne gibi tekniklerin izlenmesi gerektiği) kısmı tamamlanmıştır. Son aşamada ise elde edilen rekabet faktörleri ile ikinci kısımda elde edilen rekabetçilik teknikleri ile olan ilişkisi kalite fonksiyon göçeriminde belirtilen üç derecedeki (zayıf, orta, yüksek) ilişki ile tespit edilmiş Kozaklı'nın ulusal seviyede rekabetçi bir termal turizm destinasyonu olmasında takip edeceği stratejik planı ifade eden Kalite Evinin oluşturulması sağlanmıştır.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## STRATEJİK PLANLAMA

Stratejik planlama kavramının açıklanabilmesi için öncelikle temel kavramların anlaşılması gerekmektedir. Bu nedenle, bu bölümde öncelikle strateji kavramı, planlama kavramı ve stratejik planlama ile stratejik yönetim ilişkisinde değinilecektir. Daha sonra ise, turizm alanında stratejik planlama ile ilgili daha önce yürütülen çalışmalar irdelenecektir.

### 1.1. Strateji Kavramı

Strateji, Uzakdoğu'da, Çin'de ve Japonya'da 2500 yıl öncesine dayanan bir olgudur. Clausewitz hariç tutulursa, M.Ö. 5. yüzyılda yazılmış olan strateji üzerine en temel eser "Savaş Sanatı" dır ve bunu yazan Sun Tzu, dünyanın en saygın stratejistlerinden biri olarak kabul edilir. Sun Tzu'nun eserleri askeri liderlerin yanısıra politikacılar, işadamları, yöneticiler tarafından da okunup, uygulanmaya çalışılmaktadır. Çin'de binlerce yıldır strateji yöntemi olarak kullanılan ve savaş hileleri olarak Batı dillerine çevrilen "Strategemler" hem savaşta hem de kültür devrimi süresince kullanılmıştır. Sun Tzu, savaşta hızın ve manevranın önemine değinerek, savaşta mükemmeliyetin, düşmanın direnişini muharebeye girmeden kırmak olduğunu ifade etmiştir (Jofre, 2011: 3; Akad, 2003: 133; Mütercimler, 2000: 27).

Webster's New World Dictionary'e göre strateji; "büyük ölçekli bir askeri hareketin planlanması ve yöneltmesi, ordunun düşmanla karşılaşmadan önce en avantajlı pozisyonu almalarının sağlanması" şekline tanımlanmaktadır. Strateji kelimesi ordu generalini ve orduyu ifade eden "Stratos" ve yol gösterici anlamına gelen "Ago" kelimelerini birleştiren Yunanca "Strategos" kelimesinden gelmektedir. Stratejik planlamanın kökeni askeriye dayanmaktadır. Askeri stratejide ve iş stratejisinde ortak amaç rekabet avantajı kazanmaktır. Her iki bakış açısında da tarafların kendi güçlü yanlarını rakiplerin zayıflıklarını bertaraf etme üzere kullanma yaklaşımını barındırmak vardır. Stratejinin başarılı bir şekilde uygulanması değişen iç ve dış çevre şartlarının devinimsel bir biçimde takip edilmesi ve bu şartlara akıllıca uyarlamalar ve formüller geliştirilmesine dayanmaktadır. Stratejinin kuvvetli bir biçimde tasarlanması ve uygulanması rakibin üstünlük sağladığı durumların üstesinden gelmesini kolaylaştıracaktır (David, 2011: 21).

Strateji, II.Dünya savaşı sonrasında nispeten dengeli çevre şartlarından hızla değişime uğrayan bir çevreye geçiş döneminde popülerite kazanmaya başlamıştır (Bracker 1980: 219). 1960'lı yıllarda Chandler ve Ansoff'un çalışmaları strateji kavramını ekonomik alanda literatüre yerleştirmiştir (Erkan, 2008: 8). Rekabete dayanan ekonomik bir sistem açısından strateji, herşeyden önce yeniliği, ilerlemeyi ve kurumun ya da devletin devamlı olarak çevreye intibakını veya çevre ile karşılıklı uyum içinde olmasını sağlayan, meydana gelen değişiklikleri kontrol altına alan bir yönetim aracı olarak değerlendirilmektedir (Çoban, 1997: 91'den aktaran Yılmaz, 2003: 69). Strateji, burada da benzer yaklaşımla, işletmenin çevresiyle ilişkilerini düzenleyen ve işletmenin rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi amacıyla kaynaklarını harekete geçiren bir teknik anlamındadır (Fidan, 1998: 206-207, Öğüt, Akgemici ve Demirsel, 2004: 281). 1970'li yıllarda, işletme yönetiminde strateji kavramı daha da

ön plana çıkmıştır. Pazarlardaki gelişmeler rekabeti yoğunlaştırmaya başlamış, rekabetin giderek artan baskısı, işletmeleri, yatırım ve pazarlama konularında stratejik hedefler belirlemeye yöneltmiştir (Güçlü, 2003: 65). Sanayileşme sonrası ticari hayatın değişen kuralları ve yeni üretim biçimleri ekonominin eski bildik basit işleyişinden çıkarak giderek karmaşıklaşan bir yapı haline gelmesine yol açmıştır. Bu nedenle stratejik yaklaşım ancak ve ancak bir karışıklık veya rekabet ortamının varlığında kişilere çekici gelmektedir (Akay, 2007: 53). Kavram, yönetim alanında ise XX. yüzyılın ikinci yarısında kullanılmaya başlanmıştır. Strateji, burada da benzer yaklaşımla, işletmenin çevresiyle ilişkilerini düzenleyen ve işletmeye rekabet üstünlüğü kazandırabilmek adına kaynakların bu yönde kullanılmasını sağlayan bir teknik anlamında kullanılmıştır (Fidan, 1998: 206-207, Küçük, 2009: 146).

Görüleceği üzere genel strateji kavramının, artık savunma siyaseti çerçevesinde kalamayacağı ve her ülkenin (ya da kurumun) genel siyasetinden ayrı tutulamayacağı kolaylıkla anlaşılmaktadır (Küçük, 2009: 146).

Araştırmacıların temeli savaşa dayanan bir kavramı neden kaydadeğer bulup uyguladıklarını anlamak adına, örgütlerin hayal edebildiğimiz de ötesinde karmaşık sosyal sistemler olduklarının bilincinde olmamız gerekmektedir. Strateji, örgütler içerisindeki karmaşıklığın giderilmesinde kullanılan önemli bir araçtır. Örgütün hayatta kalabilmesi için gerekli olan unsurların yöneticilerce ortaya çıkarılabilmesi, stratejik hedefler veya stratejik ilkeler gibi unsurların ortaya konulması ile başarılabilmektedir. Burada göze çarpan karmaşıklık, stratejik bir yaklaşımın belirlenmesinde başlı başına bir unsur olmayıp, stratejik kararların belirsizlikler altına şekillenmesi ile de ilgilidir (Rasche, 2008: 27-28). Strateji, yöneticilerin sosyal sistemin ve çevre koşullarının getirdiği belirsizliklerle başa çıkmasını sağlayan ve adeta yöneticiye baston görevi gören ve devinimsel bir unsurdur.



Stratejinin stratejikliği hakkındaki en yaygın ve en kabul gören ana tema, alanın ilk günlerinden gelmektedir. O zamanlarda strateji, gelecekteki girişimler için öngörülen ihtimallerin inşası olarak tanımlanmaktadır. Örneğin Chandler (1962: 11, Rasche, 2008: 29), strateji ve taktiksel kararları farklı bir şekilde değerlendirmektedir. Stratejik kararlar işletmenin uzun dönemdeki varlığını korurken, taktiksel davranışlar ise etkili ve pürüzsüz operasyonların yürütülmesini sağlayan gündelik faaliyetlerden oluşmaktadır. İşletme yönetiminde bu ayrımın takipçilerinden olan Ansoff (1987: 24'den aktaran: Rasche, 2008: 29), stratejileri işletmenin hangi işte olduğunu ve hangi tür işlere girişebileceğini ortaya koyan faaliyetler şeklinde detaylı olarak ele almaktadır. Bu nitelendirmelerin ileri dönük yapısı, stratejilerin bütün örgütün gelecekteki başarısı için potansiyel taşıdığına dikkat çekmektedir. Strateji örgütlere yön verme ile ilgilidir (Bower, 1982: 630'dan aktaran: Rasche, 2008: 30). Chandler, ilk modern strateji teorisyeni, işletme bilmi bağlamında, stratejiyi, bir teşebbüsün temel ve uzun vadedeki amaç ve hedeflerinin belirlenmesi, bunlara ulaştıracak yol haritasının ortaya konmasını ve kaynakların bu amaç ve hedeflere ulaşılabilmesini sağlayabilecek şekilde dağıtılması süreci olarak tanımlamaktadır (Chandler, 1962: 13, White 2004: 5). Chandler'ın strateji tanımı, girişimlerin hiyerarşik bir örgütlenme içindeki farklı birimlerden oluştuğu varsayımına dayanır. Bu tanım artık klasikleşerek, planlama, idare, örgütlenme gibi konulara ağırlık veren hakim strateji yaklaşımlarının temelini oluşturmaktadır (Cummings ve Wilson, 2003: 14). Clayton (2002: 19)'a göre ise strateji, geçmişten yararlanarak planlar geliştirilip, gelecekteki ilerleme ve başarılar için yol belirleme şeklinde tanımlamaktadır. Tsu, stratejiyi detaylı bir harekt planı olarak değil, değişen çevre şartlarına göre uyumlandırılmış hızlı bir tepki olarak tanımlamaktadır. Ona göre planlamanın yalnızca istikrarlı çevrelerde etkili olabileceğini, değişen şartlar

altında bir plana bağı kalmanın beklenmeyen karmaşalar doğuracağını belirtmektedir (Jofre, 2011: 3). Stratejik yönetim konusunda önemli bir yeri bulunan Ansoff, iki farklı strateji tanımına yer vermektedir. Saf strateji ve genel (karma) strateji. Ansoff'a göre saf strateji, "işletmenin bir hareketi veya belirli hareketler dizisidir. Genel veya karma strateji ise, işletmenin belirli bir durumda hangi tür saf stratejiyi seçeceğini gösteren istatistiksel bir karar kuralıdır (Çoğurcu, 2010: 9). Başka bir tanıma göre ise strateji, organizasyonların faaliyetlerini yürüttüğü alanlar içerisindeki değişkenliklerden en az zarar veya en üst düzeyde fayda imkânını sağlayacak tüm kurallar ve politikalar bütünüdür (Eren, 1990: 64). Diğer yandan, Jofre (2011: 5), Henry Mintzberg (1998)'den esinlenerek stratejiyi şu şekilde tanımlamaktadır: "bir birey veya örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine yönelik girişimler". Buna göre Mintzberg ve ortakları stratejinin beş P'si olarak adlandırdıkları beş temel noktaya dikkat çekmektedirler; (1) planlar, (2) modeller, (3) konumlar, (4) bakış açıları ve (5) taktikler. Stratejinin süreç olarak ele alındığı bir başka tanımda strateji, bir kurumun kendi iç yapısını ve çevresini analiz ederek, iç ve dış fırsatlar ve tehditler ışığı altında, kurum misyonunu belirleyerek, amaçlara ulaşmada stratejiler saptama, bu stratejilerin uygulanmasında uygun insanlar çalıştırma ve kaynakları daha verimli değerlendirerek kurumu daha ileriye götürme süreci (Demirci, 2006: 21) olarak tanımlanmaktadır. Bu süreci adeta kısaca özetler nitelikte, White (2004: 5) stratejiyi, 'belirli bir amacın gerçekleştirilmesi için kaynakların dağıtımının yapılmasını kapsayan koordineli faaliyetler bütünü' şeklinde tanımlamaktadır.

Görüldüğü üzere strateji kavramı işletme alanında sıkça tartışılan bir kavramdır. Yapılan tartışmaların hemfikir olduğu esas noktanın, işletme amaçlarının ve bu amaçların nasıl gerçekleştirileceğinin açık ve net bir şekilde ortaya konması

olduğu anlaşılmaktadır. Strateji gurusu Porter (1996) stratejiyi “farklı olmayı başararak, müşteriye eşsiz bir değer sunmayı ve iş dünyasında eşsiz bir konumun nasıl yakalanabileceğine dair açık ve net bir bakış açısına sahip olarak rekabet avantajı kazanmak” şeklinde tanımlamaktadır. Başarılı bir strateji elde edilmek isteniyorsa işletme faaliyetlerinin birbirini tamamlayıcı bir uyum yakalaması ve müşterilerine değer sunması gerekmektedir. Stratejinin, işletmenin dış çevresi ve yetenekleri arasındaki uyumla ilgili olduğuna dair fikir birliği mevcuttur (Dobson; Starkey; Richards, 2004: 1-3). Benzer noktaya dikkat çeken Hitt, Ireland ve Hoskisson (2011: 4) stratejiyi, öz yetenekleri ortaya çıkarmak ve rekabet avantajı kazanmak adına yürütülen faaliyetler ve taahütlerin eşgüdümlü ve bütüncül hale getirilmesi şeklinde tanımlamaktadır.

Görüldüğü üzere stratejinin evrensel bir tanımını hatta bu tanım konusunda fikir birliği olan bir yaklaşımdan söz edilesi zordur. Stratejinin bazı unsurları her örgüte uygulanabilecek evrensel bir geçerliliğe sahip görünürken, bazıları örgütün doğasına, onu oluşturan parçalara, yapılarına ve kültüre bağımlılık göstermektedir (Barca ve Balcı, 2006: 38). Evans, Campbell ve Stonehouse (2003:8) bu duruma dikkat çekmekte ve birçok örgütün, daha ileri bir bakış açısına sahip olması gerekirken, en çok baskı hissettiği yöne dikkatini vererek kısa vadeli bir bakış açısıyla kendini kısıtlamakta olduğunu belirtmiştir. Ayrıca hızla değişen çevre şartları ve belirsizlik hallerinde ileriye planlamak kolay olmamakla birlikte, bunun önüne geçebilmek adına birçok model, teknik, araç ve gereçler geliştirilmiş bulunmakta olduğunu belirtmişler ve böylece stratejik yönetimin temel amacının ileriye düşünmek üzere bir yapıtaşını ortaya koymak ve stratejik olarak düşünebilmeyi geliştirme olduğuna dikkat çekmişlerdir.

Yönetim alanında birçok disiplin stratejiyi ön ek olarak kullanmakta (stratejik pazarlama, stratejik insan kaynakları yönetimi gibi) ve örgütlerin her kademesinde bulunan insanların stratejik düşünmesi ve davranması teşvik edilmektedir. Günümüzde genel strateji kavramının, artık savunma siyaseti çerçevesinde kalamayacağı ve her ülkenin (ya da kurumun) genel siyasetinden ayırt edilemeyeceği kolaylıkla anlaşılmaktadır. Her türlü siyasi ve ekonomik faaliyetler toplumun refahına, talebine ve eğilimlerine yöneldiği için stratejinin bugünkü alanı psikolojik, sosyolojik, iktisadi, ideolojik, askeri ve idari konuları da kapsamaktadır (Cummings ve Daellenbach, 2009: 234-235; Çoğurcu, 2010: 9).

## **1.2.Planlama Kavramı**

İnsanlığın başlangıcından bugüne, hep birşeyleri başarmak isteyen insanların hayatında planlama kendine her zaman yer bulmuştur. Modern zamanlarda, Sovyetler Birliği, büyüme ve gelişime ilişkin ilk ulusal planlamayı uygulayan millet olarak tarihe geçmiştir. II. Dünya savaşından sonra ulusal çapta ekonomik planlama popüler olmuştur. İş dünyasında Fransız sanayici Henri Fayol, ilk başarılı resmi planlama girişimlerini başlatmıştır (Jain, 2000: 3). Geleceğin belirsiz ve karmaşık yapısını daha iyi anlayabilmek adına yöneticiler işletmede alınan kararların sistematik bir biçimde ele alınması gereğinden hareketle planlama bilinci kazanmışlardır. Çevre şartlarının analiz edilmesi ve elde edilen verilerin işletmenin tamamında kullanılmasını kapsayan yöntem olan planlama ile belirlenen amaç ve hedefler çerçevesinde, yöneticiler olası risklere karşı önlemler alıp kazançları maksimize etmeyi hedeflemektedirler (Eren, 1987: 42; Tuncer, Ayhan ve Varoğlu, 2008: 199). Zaten yönetimin ilkelerinden biri olan planlama işlevi, ortaya konan amaca ulaşılması için gerçekleştirilecek faaliyetlerin zaman, kaynak ve eşgüdüm

açısından planlanmasını ifade etmektedir (Sezen, 1999: 9-10). Planlama yaklaşımı diğer taraftan, stratejik yönetim alanındaki en eski ve en etkili yaklaşım olarak bilinmektedir. Gelişimi 1960'ların sonlarına doğru, Ansoff (1965), Andrews (1971), Chandler (1962) ve Sloan (1963)'un çalışmalarına uzanmaktadır (Okumuş, Altınay ve Chathoth, 2010: 154).

Planlama, en basit tanımıyla, neyin, ne zaman, ne maksatla, nasıl, nerede ve kim tarafından yapılacağını önceden kararlaştırma faaliyetidir (Tuncer vd., 2008: 197). Geleceğe yönelik olarak planlama birçok isimle anılmaktadır: Uzun-dönem planlama, kurumsal planlama, kapsamlı planlama ve formel planlama. İsmi ne olursa olsun planlamada, gelecek vurgusu öne çıkmaktadır. Böylece planlama, bugünün kararını geleceği düşünerek verme şeklinde tanımlanabilmektedir (Jain, 2000: 4). Planlama konusunda yapılan bir diğer tanımlamada ise; bireyin kullanacağı araçları açıklığa kavuşturması, istediği hedeflere ulaşmak amacıyla kimin, ne zaman, hangi yöntemle ve ne kadar parayla hangi faaliyetlere girişeceğini kararlaştırılmasıdır (Polatoğlu, 1984: 215). Planlama, bir görevin yapılıp yapılmayacağını belirlenmesi, belirlenen hedeflere ulaşmada en iyi yolun tayin edilmesi, beklenmedik zorlukların üstesinden gelinmesinde kaynakların etkin kullanımının sağlanması sürecidir. Planlama sadece tahmin yapmanın ötesinde, misyon geliştirme, gelecekteki eğilimlerin saptanması, amaç ve hedeflerin belirlenmesi ve bunlara ulaştırılacak stratejilerin belirlenmesini içeren kapsamlı bir süreçtir (David, 2011: 100). Tanımlardan da anlaşılacağı üzere, planlama; seçim ve tercih yapma, karar alma, düzenleyici ve belirleyici bir işlem olma, geleceğe dönük olma ve belirsizliklerin azaltılması gibi fonksiyonları da bünyesinde barındırmaktadır (Tuncer vd., 2008: 198). Dikkat edileceği gibi planlama da bir "süreç"tir ve belirli evreleri vardır,

sonuçta elde edilenler ise, belirlenen amaçlar ve bu amaçlara ulaşmayı sağlayacak yollardır (Ülgen ve Mirze, 2010: 34).

Planlama üç ayrı dönem için yapılabilir: kısa vade, orta vade ve uzun vade. Burada vadelerin uzunluğunu belirleyen etken geleceği kontrol edebilme yeteneğidir. Burada, kısa vade geleceğin tam olarak kontrol edilebileceği, geleceğe ilişkin tüm bilgilere sahip olunan dönemdir. Orta vadede bu yetenek bir derece azalmıştır; ancak belli koşullar üzerinde hakim olabilmenin başarılması ölçüsünde orta vadede de amaçlara çok az sapmayla ulaşma olanağının olduğu dönemdir. Uzun vade ise geleceği kontrol gücünün oldukça azaldığı ve sapma olasılığının çok yüksek olduğu zaman dilimine işaret etmektedir (Akay, 2007: 106).

### **1.3. Stratejik Yönetim**

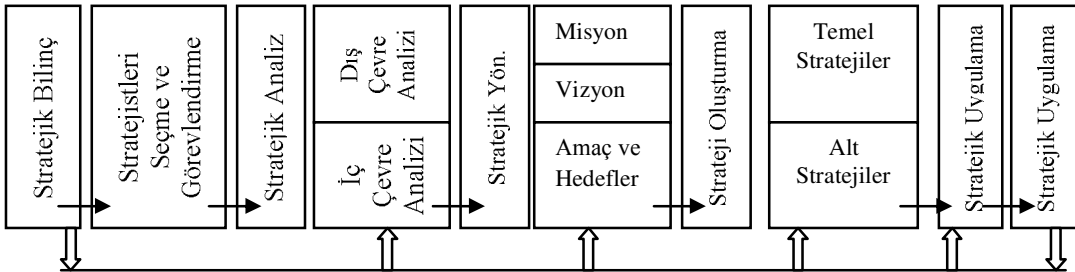
Stratejik yönetim süreci, genel yönetim sürecinden ayrı olarak düşünülmemelidir. Genel anlamda işletme yönetimi, bilindiği üzere, işletmenin amaçlarının gerçekleştirilmesi için, yapılması gerekli olan faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, koordinasyonu, uygulanması ve kontrol edilmesi sürecidir. Stratejik yönetim ise, işletmelerin genel yönetim sürecinin bir parçasıdır. Daha çok üst kademenin üstlendiği özel bir yönetim alanıdır (Dinçer, 2004: 35). Stratejik yönetim kavramı 1980 yılından bu yana işletme literatürüne girmiş bulunmaktadır. Kavram, strateji ve yönetim kelimelerinin birleşiminden türemiştir. Stratejik yönetim ile stratejinin sadece planlama yönünün eksik kalacağını halbuki, stratejilerin uygulamaları ve ulaşılan sonuçlarının kontrol edilmesi konuları ile de ilgili olduğunu belirtmek amacıyla geliştirilmiştir (Eren, 2010: 27). İşletme yönetiminin daha belirgin bir açılımını ifade eden stratejik yönetim, işletmenin genelde günlük ve olağan işlerinin yönetimi ile değil işletmenin “uzun dönemde yaşamını

sürdürülebilmesini mümkün kılacak, ona rekabet üstünlüğü ve ortalama kar üzerinde getiri sağlayabilecek” işlerin yönetimiyle ilgilidir (Ülgen ve Mirze, 2010: 27-28).

Stratejik yönetim, örgütün amaçlarına ulaştıracak kararların tasarımı, uygulanması ve değerlendirilmesi bilmi ve sanatı olarak tanımlanabilir (David, 2011: 6). Stratejik yönetim, bir örgütün, kendisine rehberlik edecek olan stratejiyi geliştirmesi ve bundan yararlanarak örgütsel büyüme ve gelişimini sağlamasını kapsayan bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Jofre, 2011: 49). Stratejik yönetim örgütün bir bütün olarak yapısı ve yönü ile alakalıdır. Örgütün ne yaptığı, gelecekte ne yapacağı, neyi hedefleyeceğini belirlemektedir. Örgütün neyi başarabileceğini, neden uzak durması gerektiğini, nasıl değer kazanabileceğini belirlemede yardımcı olmaktadır (Morden, 2007: 14-15). Stratejik yönetim, bir işletmenin uzun vadedeki performansını belirleyecek olan yönetsel faaliyetler ve kararlar bütünüdür. Çevre analizi (içsel ve dışsal), strateji üretimi (uzun dönem planlama), stratejinin uygulanmasını, değerlendirilmesini ve kontrolünü kapsamaktadır. Böylece, dışsal çevrenin getirmiş olduğu fırsat ve tehditleri işletmenin güçlü ve zayıf yanlarını da dikkate alarak gerçekleştirmektedir. Aslında işletme politikası olarak adlandırılan stratejik yönetim, stratejik planlama, çevresel analiz ve endüstri analizi gibi disiplinleri de kapsamaktadır (Wheelen ve Hunger, 2012: 5). Kapsamlı ve toparlayıcı olması bakımından Okumuş ve diğerleri (2010: 5), stratejik yönetimi, işletmelerin misyonlarını, vizyonlarını, hedeflerini, amaçlarını ve aynı zamanda firmanın farklı seviyelerindeki operasyonel ve yönetsel stratejilerini rekabet avantajı sağlayacak ve bunu sürdürebilecek şekilde ortaya koyma sürecini kapsayan bir çalışma alanı olarak tanımlamaktadırlar. Örgütlere, önceliklerinin neler olduğunun belirleyebilmelerine ve örgüte bir bütün olarak bakılabilmelerine olanak sağlamaktadır (Okumuş ve diğerleri, 2010: 5). Benzer bir şekilde Ülgen ve Mirze

(2010: 28) stratejik yönetimi, işletmenin uzun dönemde yaşamını devam ettirebilmek, ona sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve dolayısı ile ortalama kar üzerinde getiri sağlayabilmek amacıyla, eldeki üretim kaynaklarının (doğal kaynaklar, insan kaynakları, sermaye, altyapı, hammadde, v.s.) etkili ve verimli olarak kullanılması şeklinde tanımlamaktadırlar.

Tanımlar her ne kadar farklılaşırsa farklılaşsın stratejik yönetimin bir süreç olduğu anlaşılmaktadır. Stratejik yönetim süreci üç temel adımı kapsamaktadır (Şekil 1.1). Bunlar; (i) strateji tasarımı (stratejik analiz), (ii) stratejinin uygulanmasını ve (iii) stratejinin değerlendirilmesi şeklindedir. Stratejik yönetim sürecinin ilk basamağında dışsal çevrenin analizi, kaynakların, yeteneklerin ve temel yetkinliklerin (stratejik girdiler) belirlenmesini içeren içsel analiz yer almaktadır. Bu analizlerle elde edilen bilgiler ile işletme vizyon ve misyonunu geliştirerek stratejiler ortaya koyar. Stratejilerin uygulanmasında ise çalışanlara işletmenin amaç ve hedeflerinin öğretilmesi ve bunlara ulaşacak stratejilerin desteklenmesinde gerekli olan örgüt kültürünün oluşturulması, pazarlama, bütçeleme faaliyetlerinin eşgüdümlemesi önem taşımaktadır. Bunun etkili bir şekilde sağlanabilmesi ise stratejik tasarımın ve uygulamanın dikkatli bir biçimde entegre edilmesiyle alakalıdır (Hitt vd., 2011: 6; David, 2011: 6). Tabi ki bu sürecin başında, yöneticilerin stratejik bilince sahip olmaları gerektiğinde unutulmamalıdır (Ülgen ve Mirze, 2010).



**Şekil 1.1:** Stratejik Yönetim Süreci

**Kaynak:** Ülgen ve Mirze, 2010: 57.



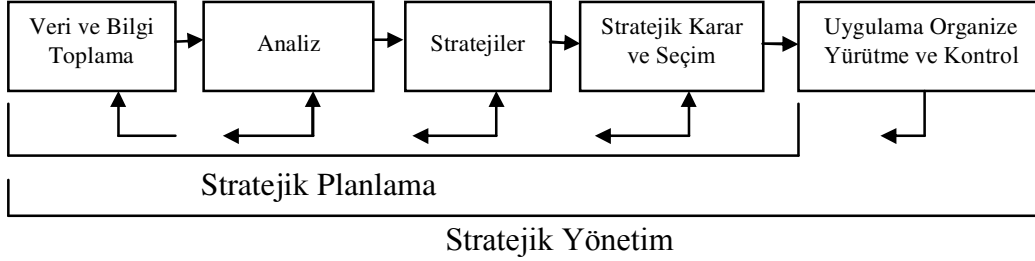
Stratejik yönetim ve stratejik planlama kavramları bazı noktalarda birbirlerinin yerine kullanılmaktadır. Örneğin, akademik çevrede stratejik yönetim daha yaygın bir terim olarak kullanılırken, kamu kesiminde, stratejik planlama daha fazla kabul görmektedir (Toft 2000: 4'den aktaran Erkan, 2008: 9). Bir sonraki başlık altında stratejik yönetim ve stratejik planlama kavramlarının farklılıkları ve ilişkilerine yer verilmektedir. Bu çalışmada stratejik planlama terimi tercih edilmiştir. Bu tercihin nedeniyse, çalışmanın ağırlıklı olarak yönetim sürecini planlama boyutu ile ele almasıdır. Çalışmada temel olarak rekabet faktörleri değerlendirilip (rekabet çevresinin analizi) bu faktörlere yönelik stratejiler oluşturulması ve önerilmesi, önerilen stratejilerin uygulamada doğal olarak kontrol aşamasının yer almaması bakımından bu çalışma stratejik planlama süreci çerçevesinde işlenecektir.

#### **1.4. Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama İlişkisi**

Strateji kelimesinin plan ile sık sık eşanlamli kullanilmasında olduğu gibi stratejik yönetimin de stratejik planlama ve hatta bazen stratejik düşünme ile benzeş olarak yaygın bir şekilde kullanıldığı görülebilmektedir (Jofre, 2011; Ofori ve Atiogbe, 2012: 70; Hassan 2010: 37). Stratejik planlamayı stratejik yönetimden ayrı düşünmek, yönetimin planlama dışındaki işlevlerini göz ardı etmek anlamına gelir (Altinkurt ve Bali, 2009: 324). Stratejik yönetim ve stratejik planlama karşılıklı yer değiştirilebilir gibi bazen birbirinin yerine kullanılmakta ise de, gerçekte farklı kavram ve süreçlerdir (Kırılmaz, 2013: 28). Özel sektörde planlama alanında başlayan stratejik yaklaşımlar, stratejik yönetim kavramıyla daha kapsamlı bir bakış açısına kavuşmuştur. Bu yönüyle stratejik planlama, stratejik yönetimin bir fonksiyonu olarak ele alınmaktadır (Kerman, Altan, Aktel, Öztop, 2012: 2). Ansof'a göre bu kavramlar arasındaki fark ise; stratejik planlama optimal stratejik kararları

yapmaya odaklanırken stratejik yönetim, stratejik çıktuların üretilmesine odaklanır. Bu çıktular yeni pazarlar, yeni ürünler ve yeni teknolojilerdir. Böylece stratejik yönetim, stratejik planlamadan daha kapsamlıdır (Çevik, 2001: 312). Süreç olarak konuya açıklık getirmek gerekirse, stratejik planlama, stratejik yönetimin tasarım aşamasıdır. Stratejik planlama “bir organizasyonun ne olduğunu, ne yaptığını ve bunu niçin yaptığını şekillendiren ve bu sürece rehberlik eden temel karar ve eylemleri üreten disiplinli bir çalışma”dır (Bryson, 2004: 6). Gerçekten de, bir organizasyonda amaçların gerçekleştirilmesi için stratejiler oluşturulurken ilk aşamada bu stratejilerin bir planlaması yapılır, daha sonra bu planlanan stratejiler uygulanır ve son aşamada ise uygulama sonuçları gözden geçirilir ve denetlenir. Bu nedenle, stratejik planlamayı, stratejik yönetim kavramından ayırmak gerekir (Aktan, 2008: 6). Stratejiyi bir yönetim aracı haline getirmek planlama ile mümkündür. Yapıldıktan sonra plan, stratejik yönetimin uygulama aracı olarak kullanılır. Stratejik planlama, bir yönetim planlaması modelidir, sık olarak başvurulan bir karar verme aracıdır, hızlı değişim ve gelişmelere ayak uydurabilmek adına, her türlü yatırım yapma ve geleceği öngörebilmektir, ulusal kaynakların yönetim ve denetimini sağlamayı hedefleyen bir makro planlama vasıtası, kurum ya da şirket açısından da bir mikro planlama modelidir denebilir (Bircan 2002: 14). Eren (2010: 28) stratejik planlamayı, stratejik yönetimin birinci aşaması olarak değerlendirmekte ve stratejist diye adlandırılan birtakım üst düzey beyin takımının, işletmenin verilmiş amaçları doğrultusunda çevre analizi, işletme değerlemesi, alternatif stratejilerin incelenmesi ve uygun stratejilerin seçimi üzerinde çalışarak izlenecek stratejileri belirleme faaliyetleri şeklinde tanımlamaktadır. Bazen stratejik yönetim, strateji tasarımı, uygulaması ve kontrolü süreçlerini kapsayan bir terim olarak kullanılırken stratejik

planlamanın yalnızca stratejik tasarım veya stratejik tasarım ve stratejik uygulama olarak ele alındığı da görülmektedir (David, 2011: 6; Gürunig ve Kühn, 2006: 17).



**Şekil 1.2:** Stratejik Analiz Süreci

**Kaynak:** Ülgen ve Mirze, 2010: 39.

Ülgen ve Mirze (2010: 39) bu durumu, stratejik planlamanın, stratejik yönetimin sistematik çevre analizi ile ilgili bir unsur olarak önem taşıdığını belirtmekte ve aşağıda Şekil 1.2’de bu durumu resmetmektedir.

### 1.5. Stratejik Planlama

Stratejik planlama bir örgütün kendi kimliğini, faaliyetlerini ve bu faaliyetleri yapmasının ardındaki nedenleri tasarlayan bir yöntem ve kılavuzdur. Planlamanın ana hedefi eldeki bilgileri en iyi biçimde analiz ederek, geleceğe ilişkin stratejik alternatifleri belirlemektir. Stratejik planlamanın iddiası bugünkü kararların gelecekteki sonuçlarının çok az hata payıyla tahmin edilebileceğidir. Geçmiş ve bugüne ilişkin tüm bilgi olması gerektiği biçimde kullanılmışsa örgüt doğru stratejik seçimleri yapacaktır ve bu seçimin öngördüğü sonuçları gerçekleştirmeyi başaracaktır (Akay, 2007: 108). Burada, belirsiz çevre şartlarında başarılı bir konumun yakalanması süreci olan stratejik planlamada liderleri ve diğer paydaşları

biraraya getirerek, örgüt kaynaklarının etkili bir şekilde dağıtılması önem kazanmaktadır (Harrison 2010: 72).

Bir girişimin ruhunda ve kalbinde, stratejilerin tasarlanması, uygulanması ve takip edilemsi yer almaktadır. Stratejik planlama, pazarda konumlanmak, burada faaliyetlerini yürütmek, müşterilere ulaşmak ve başarılı bir şekilde rekabet etmek gibi örgütsel hedeflere ulaşılmasını sağlayan bir oyun planıdır (Thompson ve Strickland, 2003: 3). Jain (2000: 9), planlamanın stratejinin uygulanmasında yol gösterici nitelikte olduğunu belirtmekte ve stratejik planlamayı, örgütün çevresini analiz etmesini ve elde edilen bulgulara dayalı olarak örgütün kararlarının şekillenmesi ve yeni stratejilerin ortaya çıkarılması şeklinde ele almaktadır. Stratejik planlama, örgüt misyonu çerçevesinde uzun vadede kaynaklardan en iyi şekilde yararlanılmasını sağlayan uzun vadeli bir planın geliştirilmesi çabasıdır (Mouthino, 2000: 262). Buna paralel bir şekilde, örgütün misyonunu gerçekleştirmek üzere yapacağı planların belirlenmesi süreci (Gates, 2010: 3) şeklinde tanımlanmaktadır. Daha basit bir şekilde ifade etmek gerekirse stratejik planlama, “işletmenin veya kurumun ne olduğu, ne yaptığı ve neyi neden yaptığına şekil veren ve yol gösteren temel kararları ve eylemleri üretmek için disipline edilmiş çaba” olarak tanımlanmaktadır (Bryson, 1995: 4). Benzer şekilde Gürer (2006: 91), stratejik planlamayı, bir örgütün günlük faaliyetlerine yön ve anlam sağlayan bir araç olup örgütün değerlerini, mevcut durumunu ve çevresini değerlendirip bu faktörleri örgütün arzulan gelecek durumu ile ilişkilendiren bir unsur olarak tanımlamaktadır. Stratejik planlama, özetle, bir kuruluşun; neredeyiz? Nereye gitmek istiyoruz? Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?, Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz? Sorularına cevap aranması sürecidir (DPT, 2006: 8).

Stratejik planlamada, geleceği tahmin etmek değil, geleceğin şekillendirilmesi ve entelektüel çevikliğin kazanılması ile değişen çevre şartlarına aynı şekilde tepki verebilebilmesi hedeflenmektedir (Blatstein, 2012: 32-33). Bu bakımdan stratejik planlama, kendine özgü bir metodolojisi olan ve belirli süreçlerin birbirini takip ettiği sistemli ve planlı bir yapıya sahiptir (Gürer, 2006: 91). Sağladığı sistematik süreçte elde edilen bilgiler bütünün görülebilmesini sağlaması ve buna göre örgütün amaç, hedef ve girişimlerinin yönlendirilmesine rehberlik eden uzun vadeli bir yön çizilmesine yardımcı olmaktadır. Stratejik planlama, amaç ve hedeflerin, geleceğe odaklı, objektif analizlerle ve subjektif değerlendirmelerle harmanlanması ile örgütün uzun vadede hayatta kalabilmesini pekiştirmek adına önemli bir yol göstericidir (Poister ve Streib, 2005: 46). Bu bakımdan rasyonel bir kavram olan stratejik planlama, sistematik analizlerle elde edilen objektif verilere dayanarak yönetime, örgütün karmaşık koşullarını çözebilmesinde ve anlayabilmesinde rehberlik etmektedir (Budak, 2000: 6).

Bu bilgiler ışığında stratejik planlamanın temel hedefinin stratejileri planlamak olduğu anlaşılmaktadır. Aslında bu anlayışa göre strateji geliştirmek planlama demektir; stratejik planlama da bir örgütün belli bir dönemde uygulayacağı genel politikaların belirlenmesi ve bir dereceye kadar bu genel politika içinde gerçekleştirilecek işlerin kararlaştırılmasıdır. Bu yaklaşımdan planlama strateji oluşturmanın ön koşuludur; stratejiler rastlantılara bağlı olamaz, ancak planlama içinde ortaya çıkartılabilir (Akay, 2007: 108). Akay (2007)'i özetler nitelikte Ocasio ve Joseph (2008: 250) stratejik planlamayı, stratejinin tasarlanması amacıyla girişilen bir planlama olarak tanımlamaktadır. Bu durumu Friedman (2004: 57) stratejik planlamanın temel özelliklerine değinerek; (i) stratejik planlamanın tek bir şey olmadığı, farklı amaçlarla, farklı durumlar için uygulanabilen bir kavramlar,

prosedürler ve araçlar bütünü olduğunu, (ii) stratejik planlamanın amacının, mutlaka bir stratejik plan dokümanı ortaya çıkarmak değil, bir örgütün neyi nasıl yapacağına ilişkin kararların ve faaliyetlerin üretilmesine yardım ettiği, (iii) stratejinin, kimi zaman stratejik planlamadan fazlasını kapsayabildiği, uygulamada stratejilerin ne sonuçlar doğurduğunun daha önemli olduğunu ve (iv) stratejik planların amaçlarına, çerçevelerine göre farklı şekiller alabildiğini belirterek özetlemektedir.

Yukarıdaki bilgiler ışığında mevcut çalışmada, stratejik planlama, dışsal ve içsel çevre analizlerinin, rekabet edilen endüstrideki rakiplere göre kıyaslamalı olarak analitik bir biçimde yürütülmesi ile elde edilen doneler ışığında gelecekte rekabet üstünlüğü kazanabilecek şekilde stratejilerin oluşturulması ve bu strateji veya stratejilerin uygulanabilmesi için örgütün bu yönde tasarlanması ve donatılması şeklinde ele alınmaktadır. Bu tanımda özellikle “kıyaslamalı” kavramının kullanılması, mevcut çalışmanın uygulama aşamasında termal turizm destinasyonlarının kıyaslamalı olarak rekabet faktörleri bakımından ele alınacak olmasına işaret etmektedir.

## **1.6. Stratejik Planlamanın Tarihsel Gelişimi**

Stratejik planlama, ilk kez 1960’larda özel sektör tarafından gündeme getirilmiş olup, 1980’li yıllardan sonra kar amacı gütmeyen örgütler tarafından da kullanılmaya başlanmıştır (Demir, 2001:8). Stratejik planlamanın gelişiminde 1970’ler ve 1980’lerin başında birçok faktör rol oynamıştır. Bunlar; dünya ekonomisinde yaşanan durgunluk, yoğun küresel rekabet, hızla ilerleyen otomasyon, teknolojik yeniliklerin hızla mevcutları eskitmesi, bilgiye ulaşımın kolaylaşması, hammadde fiyatlarındaki kırılganlık, belirsiz para politikaları ve bütün bunların oluşturduğu belirsiz çevre şartları şeklinde sıralanabilmektedir (Jain, 2000: 12-13;

Albrechts, 2010: 294). Stratejik planlamanın kökleri, II. dünya savaşından sonra işletmelerde uygulanmaya başlayan uzun dönemli planlama uygulamalarına kadar uzanır. Uzun dönemli planlar o tarihlerde, analitik bir düşünce tarzından ziyade, karşılaşılan güncel olayların geleceğe dönük olarak tahmin edilmesinden ibaretti. (Ülgen ve Mirze, 2010: 38). Fakat uzun dönemli planlamada mikro ve makro ekonomik faktörlerin dikkate alınmaması dış çevre analizinin yeterli düzeyde yapılmaması ve gelecek için yapılan planların geçmiş yılların verilerine dayandırılması, etkin stratejilerin ortaya çıkmasını engellemiş ve bu safhanın ardından stratejik planlama çıkmaya başlamıştır (Kılınç, 2008: 520; Ülgen ve Mirze, 2010: 38). Stratejik planlama o dönemlerde birçok problemin çözümü olarak algılanmıştı. Birçok planlama modeli gelirlerde iyileştirme getirmediğinden 1980'ler stratejik planlamanın eleştirildiği yıllar olmuş, toplam kalite yönetimi, kurumsal karne yöntemi gibi modeller geliştirilerek stratejik planlama modelinin alternatifleri geliştirilmiş olmakla birlikte stratejik planlama en yaygın yönetim modeli olmayı sürdürmeyi başarmıştır. 1990'larda yeniden ön plana çıkararak hayat kazanmaya başlamıştır (David, 2011: 6; Pascale, 1984; Çetin, 2012: 38).

Stratejik planlama ile ilgili ilk eserlerden biri, 1962 yılında yayımlanan, Alfred Chandler'ın "*Structure and Strategy*" adlı kitabıdır. Chandler kitabında, bir organizasyonun strateji kurgusu ile örgütlenme yapısı arasındaki bağlantıyı incelemiştir. Bir diğer önemli eser 1965 yılında yayımlanan Ansoff'un "*Corporate Strategy*" isimli kitabıdır (Demirdizen, 2012: 3). Aynı yıl Norman Berg, stratejik planlamayı, kurumsal planlamaya dayanan ve kurumsal planlamayı sadece bütçeleme olarak değil, aynı zamanda yeni ürünlerin ve girişimlerin de planlanmasında kullanılması olarak savunan ilk makaleyi "*Harvard Business Review*" de yayınlamıştır (Ocasio ve Joseph, 2008: 251). Ansoff örgütlerde uzun vadeli

planlamaya analitik yaklaşımı getirerek bu düşünce sistemi sonucunda gelecek şekillendirilmeye başlanmıştır. Öncelikle, amaçların belirlenmesi ve bu amaçlara uygun stratejilerin geliştirilmesi ön plana çıkmaya başlamış ve yeni analizlerde rakiplerin faaliyetleri, düşünce tarzları, olası karşı tutumları veya tepkileri de dikkate alınarak daha dinamik bir analiz sistemi benimsenmiştir. Rasyonel düşünce sistemi ile örgütün çevresinden ziyade pazarlara, müşterilere ve rakiplere odaklı olarak tahmin edilmeye başlanmıştır (Ülgen ve Mirze, 2004: 36).

### **1.7. Stratejik Planlama Süreci**

Birçok çalışmada da belirtildiği gibi, stratejiler, tepe yöneticilerince hazırlananan planlama sürecinin bir çıktısı olarak bilinmektedir (Hill ve Jones, 2008: 10). Hatırlanacağı gibi stratejik planlama, stratejinin uygulanması ve kontrol edilemsi safhasıydı. Süreç olarak da literatürde stratejik planlama genellikle stratejinin formüle edilmesi ve uygulanması olmak üzere iki temelde standartlaşmış olmasına rağmen buna stratejik kontrol basamağının da eklendiği görülmektedir (Hill ve Jones, 2008: 12; Rasche, 2008: 56; Akay, 2007: 113; Gürer, 2006: 100; Hassan, 2010: 37; Zandi, Sulaiman, Atiyar, Naysary, 2013: 186; David, 2009). Ansoff (1965) stratejik planlama için adım adım uygulanabilecek bir model geliştirmiştir. 1970'ler ve sonrasında, Ansoff'un modeli dışında çok sayıda stratejik planlama modeli ortaya çıkmıştır. Bu modeller önemli farklar göstermemekte ve genellikle bu iki adım çerçevesinde ele alınmakta, detaylarda birbirlerinden ayrılmaktadır (Mintzberg, 1994:35).

Bu yönüyle stratejik planlama, (i) stratejik planlama, (ii) stratejilerin uygulanması ve (iii) stratejilerin kontrol edilmesi olmak üzere üç basamaktan oluşan strateik yönetimin ilk aşaması olarak değerlendirilmektedir. Stratejik planlamanın ilk



adımında, uzun vadede amaçların belirlenmesi ve bu amaçlara ulaşabilmek için gerekli olan kaynakların ve yöntemlerin belirlenmesi yer almaktadır. Bu adım, ikinci adım olan stratejinin uygulanması adımına yol gösterici bir temel kazandırmaktadır (Gürunig ve Kühn, 2006: 17). Tipik bir stratejik planlama süreci (Hill ve Jones, 2008: 10-11): işletme misyonunun ve temel amaçların belirlenmesi, işletmenin dış rekabetçi çevrelerinin analiz ederek fırsat ve tehditlerin belirlenmesi, işletmenin iç çevre analizinin yapılarak güçlü ve zayıf yanların ortaya çıkarılmasını, işletmenin güçlü yanlarını ve çevredeki fırsatları değerlendirebilecek ve zayıf yanlarını ve tehditlere karşı koruma sağlayacak şekilde stratejilerin oluşturulmasını ve bunların işletmenin misyon ve temel amaçlarla uyumlu olmasının sağlanması, ve son adımda ise stratejilerin uygulanması olmak üzere beş adımda değerlendirilmektedir. Benzer bir şekilde Mouthino (2000: 263), stratejik planlamayı, işletmenin misyonunun tanımlanması, GZFT (SWOT) analizi yürütülmesi, spesifik amaçların belirlenmesi, stratejik seçeneklerin belirlenmesi ve portfolyo analizi şeklinde beş temel adımda ele almaktadır. Alashloo, Castka ve Sharp (2005:133), stratejik planlama sürecini benzer şekilde strateji formülasyonu, stratejinin uygulanması ve stratejinin değerlendirilmesi olmak üzere üç temel adımda ele almışlardır. El-Quiti (2012: 33) ise, bu sürecin ilk adımında, vizyon, misyon amaç ve hedefler yer aldığını, ikinci adımda ise, içsel ve dışsal çevre analizinin yürütülmesi ve böylece üstün ve zayıf olunan noktalarla fırsat ve tehditlerin belirlenmesinin yer aldığını ve son adımda ise stratejilerin sürekli bir şekilde kontrol edilmesi ve gerekli düzenlemelerin yapılması adımları etrafında ele almaktadır.

Diğer yandan, stratejik planlama içerik ve süreç olmak üzere iki farklı bakış açısıyla incelenebilir. İçerik stratejiye özgü noktaları içerip her işletme için aynı olmayabilir, süreç ise stratejik planlamanın geliştirildiği platforma işaret etmektedir

(Ofori ve Atiogbe, 2012:69). Yani her işletmeden bu süreçleri takip etmesi beklenemez. Fakat, strateji seçimi sırasında dikkat edilmesi gereken nokta; seçilecek stratejinin örgütün misyonu, ilke ve değerleri, kaynakları (üstün ve zayıf yönleri) ve dış çevresi (fırsat ve tehditler) ile uyumlu olması gerekmektedir. Uygulama aşamasında ise seçilen stratejinin örgütsel kaynaklarla etkili bir şekilde desteklenmesi gerekmektedir. Kontrol aşamasında ise örgüt departmanları için, belirlenen hedeflere uygun göstergelerin oluşturulması gerekmektedir (Gürer, 2006: 100). Etkili bir stratejik planlama net bir şekilde ulaşılabilir amaçlara, bu amaçların gerçekleştirilebilmesi için kaynakların sistematik uyumuna ve uygulamaya bağlılığı gerektirmektedir (Ofori ve Atiogbe, 2012: 69).

Özetlemek gerekirse yukarıdaki bilgilere paralel bir biçimde stratejik planlamada ön plana çıkan bazı temel noktalar şöyle sıralanabilir (Kılınç, 2008: 522):

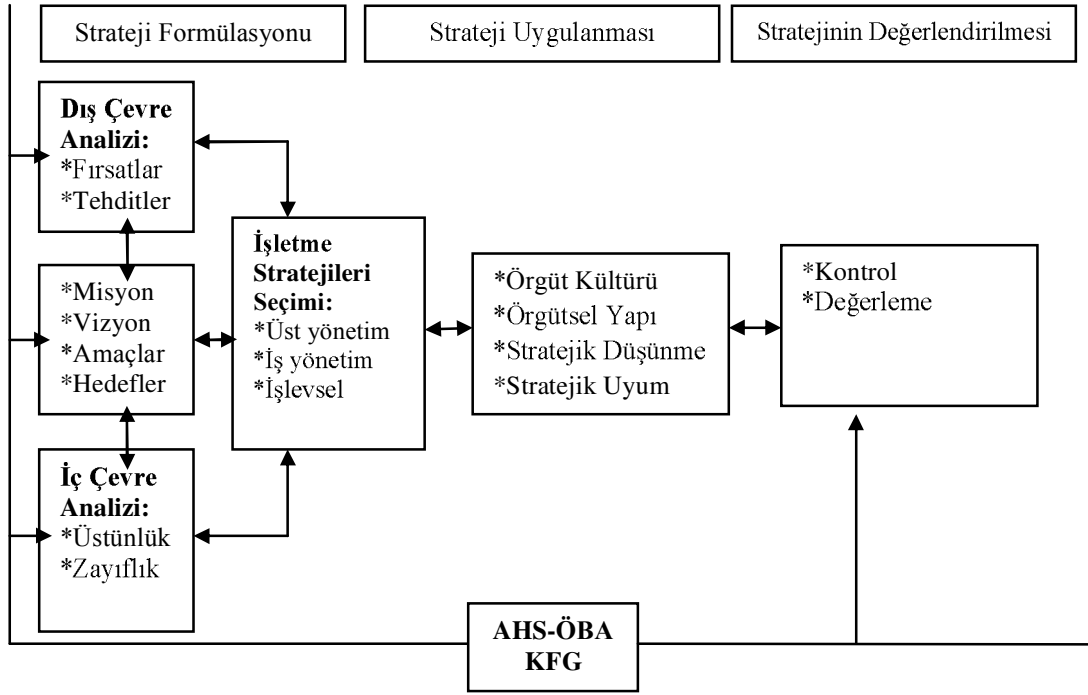
- Bir planın yanlanması ile sona ermediği için sürekli olduğu,
- Kararların tesadüfi ya da içgüdüsel şekilde alınmayıp belirli bir yöntem çerçevesinde alındığı için sistematik olduğu,
- Stratejik karar verme sürecinin mantıksal olarak sıralanmış faaliyetlerden oluşması nedeniyle bir süreç olduğu ve
- Belirli kişiler tarafından yürütüldüğü ifade edilebilir.

Bu çalışmada da stratejik planlama süreci Şekil 1.3’de görüleceği üzere üç temel basamak etrafında incelenecektir. Bunlar: (i) strateji formülasyonu, (ii) stratejinin uygulanması ve (iii) stratejinin değerlendirilmesi şeklindedir. Strateji formülasyonunda; a) işletme vizyon ve misyonunun belirlenmesi, b) dış çevre analizi, c) iç çevre analizi, d) işletme stratejileri ve stratejik analiz ve seçim yer almaktadır. Stratejinin uygulanması aşamasında ise literatürde sıkça stratejik planlamanın ön şartları olarak da değinilen; a) örgüt kültürü, b) örgütsel yapı, c)

stratejik düşünme ve d) stratejik uyum yer almaktadır. Stratejinin değerlendirilmesi aşamasında ise stratejinin genel olarak değerlendirilmesi ve kontrol edilmesi sağlanmaktadır. Aşağıda uyarlanan Şekil 1.3’de, Analitik Hiyerarşi Süreci (AHP), Önerme-Belirleyiciliği Analizi (ÖBA) ve Kalite Fonksiyon Göçerimi (KFG) hem mevcut çalışmada kullanılacak teknik olması bakımından hem de stratejik planlamanın her aşamasında kullanılabilen bir teknik olmaları bakımından modele eklenmiştir. Bu melez teknik, strateji formülasyonu aşamasında stratejistlere/yöneticilere karar almada ve çevresel analizlerin yapılmasında yol gösterici olmasının yanında, stratejik planlamanın diğer safhalarında da stratejik planlama sürecine genel bir bakış açısına sahip olunmasını sağlayarak sürecin sağlıklı bir biçimde yönetilebilmesine önemli derecede katkı sağlayacaktır. Şöyle ki, işletmede SWOT analizi dışsal ve içsel çevre şartlarının analizinde ve bu analizden elde edilen doneler çerçevesinde misyon vizyon ve amaç ve hedeflerin belirlenmesine yardımcı olurken, AHS ve ÖBA, işletmenin alternatif stratejiler arasından en optimum kararın belirli kriterlere (özellikle SWOT sonrası belirlenen, vizyon, misyon, amaç ve hedefler) göre karar verilebilmesine yardımcı olmaktadır. Şunu da unutmamak gerekir ki, bazı yazarlar misyon, vizyon ve amaçları belirleme işlemini takiben dış ve iç çevre analizi yaparken, diğerleri önce dış ve iç çevre analizini yapmakta fırsat ve tehlikeleri belirledikten sonra misyon, vizyon ve amaçlarını oluşturmaktadır. Her iki yaklaşımında kendilerine göre haklı yanları bulunmaktadır. Ancak bir işe ilk defa girilmesi halinde, öncelikle dış ve iç çevre koşulları değerlendirilmeli, daha sonra misyon, vizyon ve amaçlar şekillendirilmeli, bunu takiben de uygun stratejiler geliştirilmelidir (Ülgen ve Mirze, 2010: 59).

KFG ise, stratejik planlamadaki tüm aşamaların, strateji formülasyonundan, stratejik kontrole kadar, bütünsel (holistik) bir şekilde resmini çizmekte, bir anlamda

yöneticilere sürecin tamamına hakim olmalarını sağlamak ve sürece esnek bir yapı kazandırmalarına yardımcı olmaktadır. Esneklikten kasıt; her ne kadar stratejik planlamanın uzun vadede belirlenen bir süreç olsada değişen çevre koşullarına uyum için gerekli olan taktiksel bazı kararların alınması gerekmektedir.



**Şekil 1.3:** Stratejik Planlama Süreci

**Kaynak:** Hill ve Jones, 2010; David, 2011 ve Alashloo vd., 2005’den uyarlanmıştır.

Ülgen ve Mirze (2010: 45), durumsallık terosine atıf yaparak, işletmenin içinde bulunduğu çevresel koşulların karmaşıklığı ve bu koşulların değişim hızına bağlı olarak oluşan belirsizliğin, strateji süreç ve seçimlerini etkilediğine değinerek bu durumu özetlemektedir.

### 1.7.1.Strateji Formülasyonu

Strateji formülasyonuna yönelik yaklaşımlarda strateji, iç performansın güçlendiricisi olarak görülmektedir. Bunun yanında, stratejilerle yüzleşen örgüt

yöneticilerinin, ilk başta kendi yeterliklerini analiz etmelerini ve daha sonra dış çevrede bu yeterliklerin etkin olarak kullanılabilmesine yönelik araştırmalarda bulunmaları ve bu süreçte karar alma mekanizmasının, karar alıcılara süreç boyunca öğretici bir ortam sağlayarak kararların etkili ve uyarlanabilir bir biçimde alınmasına dikkat etmelidirler (Acur ve Englyist, 2006:79). Stratejik planlama sürecinde ilk basamak olan strateji formülasyonunda yukarıda Şekil 1.1'den hatırlanacağı gibi; (a) misyon, vizyon, amaç ve hedefler, (b) dış çevre analizi, (c) iç çevre analizi ve son olarak (d) işletme stratejileri ve bunların seçimi yer almaktadır. Aşağıda bu kavramlar açıklanmaktadır.

**Misyon:** İşletmenin misyonu onun varoluş nedeni olarak açıklanmaktadır ve strateji oluşturma sürecinde önemli bir başlangıç noktasıdır. Hangi ürünler nerede ve nasıl üretilecek, işe yaklaşım felsefesi ne olacak, hangi değerlerden ödün verilmeyecek ve diğer işletmelerden farklılıklar neler olacak şeklindeki soruların cevabı da işletmenin varoluş nedeninin tanımlayan misyona eşlik etmektedir (Ülgen ve Mirze, 2010: 68; Hill ve Jones, 2008: 11). Buna paralel bir biçimde David (2011: 44) bir inanç ifadesi, bir amaç ifadesi, bir felsefe ifadesi, bir inançlar ifadesi, işletme prensipleri, bir iş tanımı ifadesi olarak da isimlendirilen misyonun, bir işletmenin ne yaptığı ve kime hizmet ettiğini ortaya koyduğunu belirtmektedir. Görüldüğü gibi işletme misyonunun net bir şekilde tanımlanması, işletme amaçlarının da net bir şekilde ortaya konmasını sağlamakta ve bütün stratejik planlama sürecinin oluşturulmasında ve sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesinde belirleyici bir rol üstlenmektedir (Dobson vd., 2004: 10, Harrison, 2010: 42). Bir işletmenin misyonu, onu çevresindeki diğer işletmelerden farklı bir şekilde konumlandırır, işletmenin çevresinde uyandırmak istediği imajı ifade eden, işletme kültürünü yansıtan ve işletmenin amacını ifade eden kapsamlı bir unsurdur (Morden, 2007: 176). Misyon

hangi stratejilerin izlenip hangilerin izlenmeyeceğini, nelerin planlanması gerektiğini, organizasyon şemasının nasıl biçimlenmesi gerektiğini belirlemesi bakımından işletme sınırlarını belirleyen bir çerçeve metnidir (Akay, 2007, 18). Misyon ifadesinin temel amacı, örgüt içindeki çeşitli unsurları ortak bir amaç çerçevesinde birleştirmek, örgüte stratejik bir yön göstermek ve kaynakların bu çerçevede kullanılmasını sağlamaktır (Kılıç, 2010: 91).

Müşteri odaklı bir yaklaşımla, misyonun etkili bir şekilde oluşturulması ve yukarıda sorulan soruların cevaplanmasında üç temel nokta ön plana çıkmaktadır (Hill ve Jones, 2010:13); (i) işletmenin müşteri gruplarının tanımlanması, (ii) müşteri ihtiyaçlarının tanımlanması ve (iii) bu ihtiyaçların nasıl karşılanacağına tanımlanması şeklindedir. Ülgen ve Mirze (2010: 69), bu boyutlara, müşterinin yanısıra diğer sosyal paydaşların değer verdiği konulara dikkat edilmesini eklemektedir.

**Vizyon:** Misyon ve vizyon farklı kavramlardır fakat bir paranın iki yüzü gibi ayrı düşünülemez (Cummings ve Davies, 1994: 147). Vizyonun gelecekteki arzulan bir durumu ifade ettiğini ve işletme stratejileri için bir pusula niteliğinde olduğunu, misyonun ise işletme varoluş nedeni olup mevcut durumu belirten bir mesaj olduğu ifade edilebilir (Ülgen ve Mirze, 2010: 69). Dinçer (2004: 6) vizyonu, bir şirketin ne olabileceğine dair ileri bir görüş, onun gelecekteki durumu ve başarısı ile ilgili bir rüya, firmanın potansiyel geleceğini gösteren bir fotoğraf olarak açıklamaktadır. Vizyon kavramının derinlemesine anlaşılabilmesi adına yürüttükleri çalışmada Collins ve Porras (1996: 66), vizyonu “çekirdek ideoloji” ve “planlanan gelecek” olmak üzere iki temel başlıkta ele almışlardır. Bunlardan ilki, varoluş nedenini ifade ederken, ikinci ise ne olmak istendiğini, neyin başarılmak istendiğini ifade etmektedir.

Vizyon, gelecekte yapılması düşünölen tüm faaliyetlerle alternatifler topluluğunun algılanması, değeriendirilmesi, tanımlanması, açıklanması ve paylaşılması ile ilgili zihinsel süreç ve çabaları kapsamaktadır (Eren, 2010: 19). Örgütün gelecekte ulaşmak istediğı hedefi ortaya koyan; bu hedefin hangi temeller üzerinde kurulacağı ve nasıl bir geleceğin oluşturulmak istendiğı konularında yol gösteren bir ifadedir. İyi bir yol gösterici olabilmesi için de, geleceğı insanların kolayca kavrayıp anlayabileceğı biçimde tanımlanmalı ve ona ulaşmanın ne anlama geldiğini ilgililere anlatacak şekilde ifadeleştirilmelidir (Kılıç, 2010: 89). Vizyonu geliştirmenin ve oluşturmanın en ideal yöntemi, vizyonu çalışanlarla birlikte oluşturmaktır. Bu bağlamda kurucunun, patronun, liderin veya işletme içinden bir profesyonelin oluşturduğu vizyon tüm örgüt üyeleri tarafından paylaşılan bir vizyona dönüşecektir (Ülge ve Mirze, 2010: 70). Vizyonun zenginliğı amaç ve stratejilerin de zenginliğini sağlar. Vizyonda; amaç, strateji, misyon içiçe girmiş olabilir ama amaçlar, stratejiler ve misyon birbirleriyle ilişkili bir düzene ve düzenlemeye oturtulmuş kavramlardır (Eren, 2010: 20).

***Amaçlar ve Hedefler:*** İşletmenin misyon ve vizyonunun belirlenmesini takiben gelecekle ilgili stratejilerine yol gösterecek, bunların ölçülmesine ve değeriendirilmesine yardımcı olacak birtakım amaç ve hedeflerin de belirlenmesi gerekmektedir. Amaç ve hedefler kesin ve ölçülebilir özellikte olup, genelde vizyonun, belli bir zaman sürecinde nicel olarak belirtilmiş şeklidirler (Ülgen ve Mirze, 2010: 70). Amaçlar, işletmenin erişmeyi arzuladığı uzun dönemli genel sonuçlar olarak tanımlanırken, hedefler, amaçlara erişmek için gerekli olan kısa dönemli aşama durumlarını oluşturan ve amaçlara nazaran daha açık ve ölçülebilir olmaları ile ön plandadırlar (Eren, 2010: 17). Stratejik amaçlar, vizyon ve misyonun sağlam ve ölçülebilir hedefler şeklinde ifade edilmesini sağlar. Stratejik planın

ayrıntlarına ilişkin çerçeveyi stratejik amaçlar oluşturur. Stratejik amaçlar, misyon ifadesinden daha belirgin olmakla birlikte yaratıcılığı ve yeniliği özendirici olacak kadar yeterli genellige sahiptirler. Amaçlar bir bütün olarak kurumun stratejik yönünü belirler (Kılıç ve Erkan, 2006: 81).

Örgütsel amaçlar bazı temel özellikleri taşımalıdır (Harrison, 2010: 65; Eren, 2010: 18): (i) örgüt standartlarıyla doğrudan ilgili ve bunlara uyumluluğu, (ii) kurumsal standartlarla olan ilişkisini belirten spesifik bilgiler içermesi ve (iii) kurumsal standartların yakalanmasında gerekli olan eylemlerin spesifik olarak belirtilmesi, (iv) açık ve net olması, (v) gerçekçi ve çekici düzeyde olması, (vi) esnekliğe sahip olması, (vii) ölçülebilir olması, (viii) uygulayıcılar tarafından benimsenmesi ve çalışanları motive edici olması ve (ix) her düzeyde uyumlu olmaları ve kısa ve uzun dönemde ayırdedilebilir olması şeklinde sıralanmaktadır. Diğer taraftan hedefler de; (i) yeterince açık ve anlaşılabilir ayrıntılar içermesi, (ii) ölçülebilir olmaları, (iii) iddialı ama aynı zamanda ulaşılabilir olmalı, (iv) sonuca odaklanmış olmalı, (v) zaman çerçevesine sahip olmalıdırlar (DPT, 2006: 34).

***Dış Çevre Analizi:*** Sistem yaklaşımı bağlamında, işletmelerin içe dönük çalışmalarla başarıyı yakalayamayacakları, başarının çevreyle uyumu sağlayacak faaliyetlerle gerçekleştirilebileceği belirtilmektedir. Bu çevrede bulunan politik, yasal, ekonomik, sosyokültürel, demografik, teknolojik ve küresel gibi çevre faktörleri işletmenin faaliyetlerini dolaylı olarak etkileyebilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2010: 65). Özellikle, dış çevrede yer alan rakiplerin analiz edilmesi stratejinin başlı başına varoluş nedeni olarak kabul edilmektedir (Coyne ve Horn, 2004: 97). Stratejik kararların belirsizlikler altında verildiği düşünülürse, stratejistlerin çevresel değişkenleri analiz etmesi ve bunları belirli kalıplara sokarak okuması, bu belirsizliğin azaltılmasını ve strateji alternatiflerinin belirlenmesine ve izlenmesine



olanak sağlayan önemli bir adımı teşkil etmektedir (Dobson vd., 2004: 23).

İşletmelerin dış çevre analizinden elde ettikleri bilgilerle belirledikleri fırsatlar ve tehditler, işletmenin uzun dönemde sağlıklı yaşama ve gelişimini sürdürebilmesi ve işletmeye stratejilerini formüle etmesinde, oluşturmasında ve uygulamasında yol gösterici olmaktadır (Enz, 2010: 38, Eren, 2010: 119).

Dış çevre analizine tabi olan değişkenler iki ana grupta incelenmektedir. Bunlar “genel (uzak)” dış çevre analizi ve “yakın (sektör)” dış çevre analizi şeklindedir. Birincisi, ekonomik, sosyo-kültürel, politik-yasal, teknolojik, ekolojik ve doğal, etik ve ahlaki gibi işletmenin faaliyetlerini dolaylı olarak etkileyen genel çevreyi ilgilendiren faktörlerdir. İkinci çevre faktörleri ise, işletmenin günlük ve uzun dönemli kararlarına onu doğrudan etkileyen ve ondan doğrudan etkilenen etrafındaki kişi, grup ve kuruluşlardan (tedarikçiler, müşteriler, rakipler, finans kuruluşları, sendikalar gibi) oluşan endüstri çevresidir (Eren, 2010: 119; Ülgen ve Mirze, 2010: 65; Ofluoğlu, Arslan ve Aydemir, 2006).

**İç Çevre Analizi:** İç çevre analizi işletmenin çevredeki tehditlere karşı hazırlıklı olmasının yanında fırsatları yakalama kabiliyeti ve kaynaklarının analizi ile ilgilidir (Wheelan ve Hunger, 2012: 138). İşletmenin iç çevresi, onu oluşturan parçaların (alt sistemler) oluşturduğu, kurumsal kültür, genel yönetim, finansman, insan kaynakları, üretim ve hizmet, pazarlama, itibar yönetimi, yatırım gücü bilgi ve insan kaynakları alanlarındaki faaliyetleri kapsamaktadır. Bu faktörlerin, sektördeki rakip işletmelerden daha iyi ve etkili olması işletmeye üstünlük ve avantaj sağlamaktadır (Ülgen ve Mirze, 2010: 65; Mouthino, 2000: 264). Ayrıca sahip olunan kaynak ve kabiliyetler en güçlü rakibe göre kıyaslanarak, işletmenin üstünlük ve zayıflıkları ortaya konulmaya çalışılır (Dinçer, 2004: 40). Mevcut çalışmada, buna paralel şekilde, destinasyonların iç çevre analizi, rakiplerle kıyaslamalı olarak

yürütülmekte ve buna göre mevcut duruma dayalı stratejilerin geliştirilmesine ve rekabet avantajının yakalanmasına çalışılmaktadır. İç çevre analizinde Grant (1991), stratejik analize kaynak temelli bir bakış açısıyla yaklaşarak iç çevre analizini beş temel adımda ele almaktadır. Bunlar; (i) işletme kaynaklarının güçlülük ve zayıflık bağlamında tanımlanması ve sınıflandırılması, (ii) işletmenin güçlü yanlarını spesifik olarak çekirdek yetkinliklerle harmanlaması, (iii) bunların sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayıp ve kullanımından sağlanan kar kapasitesinin belirlenmesi, (iv) dışsal fırsatların yakalanmasında etkili olan işletme kaynak ve yeteneklerinin en etkin kullanımını sağlayan stratejilerin seçilmesi ve (v) kaynak boşluklarının tanımlanması ve zayıflıkların iyileştirilmesine odaklanılması şeklinde sıralanmaktadır (Grant, 1991).

***Fırsatlar, Üstünlükler, Tehditler, Zayıflıklar (FÜTZ) Analizi:*** Organizasyon içi ve dışı unsurların bir arada değerlendirilmesine olanak sağlayan SWOT analizi, stratejik planlama süreçlerinde yaygın olarak kullanılmaktadır. SWOT analizi organizasyonun kontrol edebildiği güçlü ve zayıf yanlarının organizasyon dışında oluşan fırsat ve tehditlerle bir arada düşünülmesini sağlar. Bu anlamda SWOT analizi sadece misyon ve vizyon geliştirilmesinin bir unsuru değil, organizasyonun uzun vadeli stratejilerini belirlemesinin de aracıdır (Kılıç ve Erkan, 2006: 80).

Birçok dış ve iç çevre faktörünün herbiri hakkında sağlam ve geçerli bilgi toplamak, bu bilgilere dayalı kararlar almak karmaşık bir durumdur. Bu nedenle, faktörlerin örgüt başarısı üzerindeki etkileri göz önüne alınarak, kilit role sahip olanların belirlenmesi ve bunlara dayalı olarak kararların verilmesi daha uygun bir yaklaşım olur (Dinçer, 2004: 139). FÜTZ Analizi, örgütün mikro çevresini iç ve dış koşulları bütünsel olarak değerlendiren dört kritik bileşen (boyut) üzerinden inceler (Akay, 2007: 140). Analizde yer alan bu boyutlar ise şu şekilde açıklanmaktadır

(Ülgen ve Mirze, 2010: 160-161): *Fırsatlar*; sürekli bir değişim içinde olan, politik, yasal, teknolojik, sosyokültürel, demografik ve uluslar arası çevre unsurları gibi örgüt için olumlu sonuçlar yaratabilecek unsurları, *tehditler*; örgütün varlığını sürdürmesine engel olabilecek veya rekabet üstünlüğü kaybetmesine neden olabilecek uzak veya yakın çevredeki değişimler sonucu ortaya çıkan, örgüt için arzu edilmeyen oluşumları, *üstünlükler*; örgütün iç çevresinin analizi sonucu ortaya çıkartılan, rakiplerine karşı üstünlük sağlayabildiği varlık ve yeteneklerini ve *zayıflıklar*; örgütün mevcut varlık ve yetenek kapasitelerinin rakiplerine oranla güçsüz ve düşük olduğu durumları belirtmektedir.

FÜTZ Analizi doğru kurgulanıp, doğru değerlendirildiğinde örgütsel zayıflıklarla sahadaki tehditleri potansiyel fırsatlara dönüştürebilir ve giderek örgütsel açıdan sağlam, güçlü nitelikler geliştirilebilmektedir. Bunun yanı sıra, zayıf yönlerin güçlendirilmesine yarayacak fırsatları ve tehditleri göğüsleyecek güçlü yönler saptanabilmektedir (Akay, 2007: 143). Özetle FÜTZ Analizi, bir örgütün dışsal çevre ve içsel çevresinde en iyi dengeyi kurmaya yardım etmesi bakımından stratejik planlamada önemli bir yer teşkil etmektedir (Harrison, 2010: 92).

***İşletme Stratejileri ve Bunların Seçimi:*** Alternatif stratejilerin değerlendirilmesi ve seçiminde örgütsel misyon ve vizyonun ortaya konması, dış çevre ve iç çevre analizlerinin yürütülmesi aşamalarında yer alan yöneticiler ve çalışanların da mümkün olduğu kadar dahil edilmesi gerekmektedir (David, 2011: 175). Stratejiler örgütlerin misyon, vizyon ve amaçlarını gerçekleştirmede rehberlik etmekte ve bunların bir kurallar bütünü içinde yapılmasını sağlamaktadır (Thompson ve Strickland , 2003: 6).

İşletmelerde stratejiler iki ana kategoride ele alınmaktadır. Birinci kategorilendirme (i) “Temel Strateji” ve “Alt Stratejileri” şeklindeyken; ikinci

kategoride (ii) “yönetim düzeylerine göre yapılan strateji” yer almaktadır. Temel ve alt stratejiler; büyüme, küçülme, durum sürdürme ve karma stratejiler şeklinde sıralanırken, yönetim düzeylerine göre yapılan stratejilerse; üst yönetim stratejileri (çeşitlendirme ve çekilme), iş yönetim stratejileri (maliyet liderliği, farklılaştırma, odaklanmış, birleşik maliyet liderliği ve farklılaştırma) ve işlevsel stratejiler (pazarlama, üretim, tedarik, teknoloji geliştirme, insan kaynakları, finans ve muhasebe) olmak üzere üç temel kategoride ele alınmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2010: 71-72). Çalışmada Poret’in temel rekabet stratejileri temel alınacağından bu stratejiler detaylı bir şekilde ele alınmayacak fakat, ilerde çalışmanın odağını oluşturan ve ikinci bölümde rekabet stratejilerine yer verilecektir. Çalışmada, yapılan analizler neticesine (iç çevre ve dış çevre analizi ve ortaya konan rekabetçi bir destinasyon oluşturma amacı) ortaya konan bilgiler ışığında geliştirilecek stratejilerin ortaya konması ve bunların seçilmesi ile stratejiler ortaya çıkacaktır. Analiz kısmında çalışmada termal turizm destinasyonlarının rekabet gücü kazanmasında ortaya konan stratejiler ve bu stratejilerin seçilmesi ve rekabet ihtiyaçları ile KFG aracılığıyla ilişkilendirilmesi sağlanacaktır.

### **1.7.2.Stratejinin Uygulanması**

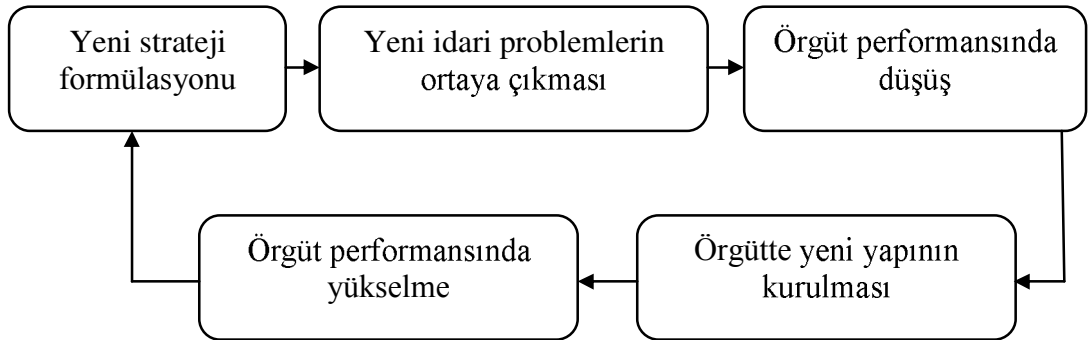
Stratejilerin seçilmesi ile stratejik planlama süreci son bulmamaktadır. Düşünülen strateji(ler), en yukardan en aşağıya bütün çalışanları etkilemekte ve yönetici ve çalışanların bu süreci anlamaları ve dahil olmaları, sürece bağlılık göstermeleri, stratejilerin hayata geçirilmesinde önem taşımaktadır (David, 2011: 212). Uygulama, formülasyon sürecine, örgüt yapısına ve işleyişine derinden bağlı başarı veya başarısızlığı belirleyici bir faktördür (Jofre, 2011: 41). Stratejinin uygulanması, örgütün örgütsel yapısı, örgütsel kültürü ve örgütsel kontrol

sistemlerini nasıl oluşturacağı, kullanacağı ve birleştireceği ve böylece başarılı bir iş modelini geliştireceğini kapsayan örgütsel tasarım sürecini içermektedir (Hill ve Jones, 2010: 380). Stratejik uygulama evresinde işletmeler temelde şu sorulara odaklanırlar (Ülgen ve Mirze, 2010: 73): Radikal değişikliklerin gerektirdiği durumlarda, yeni bir misyon tanımının yapılması ve amaçların yeniden belirlenmesi, stratejilere uygun örgütsel yapının kurulması ve her türlü işletme kaynaklarının ve sistemlerinin harekete geçirilmesi, kurulan örgütsel yapıda görev yapacak, stratejileri gerçekleştirebilecek nitelikte insan kaynaklarının seçimi, atanması ve eğitimi ve stratejilerin uygulanmasını sağlayacak stratejik değişimleri ve uygulamaları gerçekleştirebilecek nitelikte yönetim biçimlerinin, uygun liderlik ve/veya liderlerin tayini ve uygun örgütsel iklimin hazırlanması şeklinde sıralanmaktadır. Diğer yandan literatürde örgütlerin, yeterince detaylı hareket planları ile desteklenen açık ve net stratejilere sahip olmasının da önemine vurgu yapılmaktadır (Acur ve Englyst, 2006: 80). Yöneticilerin, örgütsel yapı ve sistemlerin ve aynı zamanda örgütsel kültür, güç ve anlaşmazlıkların stratejilerin uygulanmasından önce analiz edilmesinin farkında olmaları gerektiğine dikkat çekilmektedir (Alashloo vd., 2005: 134).

Stratejik planlama sürecinde ikinci basamak olan stratejinin uygulanmasında yukarıda Şekil 1.1'den hatırlanacağı gibi; (a) örgütsel yapının tasarlanması, (b) örgütsel kültürün oluşturulması, c) stratejik düşünme ve d) stratejik uyum yer almaktadır.

**Örgütsel yapı:** Stratejilerde değişikliğe gitmek örgütün işleyişinde de değişimi gerekli kılmaktadır. Yapı, örgütsel amaç ve politikaların ve kaynak dağılımının nasıl yapılacağında belirleyici olmaktadır. Amaç ve politikaların geliştirilmesinde kullanılan yapısal temel, strateji uygulama faaliyetlerinin tamamına nüfuz etmektedir (David, 2011: 220). Örgütsel yapıda, çalışanlar spesifik değerler

üretme ve birtakım rollerle görevlendirilmekte ve bu görev ve rollerin rekabet avantajı kazandıran karakteristik özelliklerin nasıl etkin, kaliteli, yenilikçi ve müşteri odaklı bir şekilde biraraya getirilebileceği belirlenmektedir. Örgütsel yapının amacı, farklı seviyelerden bütün çalışanların iş modelinde yer alan stratejilerle ulaşılacak istenen amaçların gerçekleştirilmesine yönelmektir (Hill ve Jones, 2010: 380). Bu nedenle, örgüt içi düzenlemeler ve her türlü örgüt geliştirme faaliyeti stratejik tasarıma bağlı olarak ve ona uygun bir şekilde yapılmalıdır. Genellikle yapının stratejiyi takip ettiği göz önüne alındığında, kullanılan örgüt yapısı, merkezileşme veya ademi merkezileşme derecesi, yöneticilerin yetki ve sorumlulukları, bilgi teknolojileri kullanımı, stratejik ödüllendirme sistemleri, stratejik alternatiflerin uygulanması, ürün yapılandırması, pazar yapılandırması, yeniden yapılandırma ve değişim mühendisliği gibi yönetsel uygulamalar seçilen stratejiye göre düzenlenmelidir (Dinçer, 2004: 44; Hill ve Jones, 2010: 380-414). Druker ve Chandler, büyüyen işletmelerin verimli çalışacaklarsa yeni veya en azından gözden geçirilmiş ve düzeltilmiş bir yapının gerekliliğinden ve bununda aşama aşama belirli bir zaman diliminde olabileceğinden bahsetmişlerdir (Eren, 2010: 404). Örgütsel yapı ve stratejilerin ilişkisinin anlatan Şekil 1.4’de Chandler’ın strateji-yapı ilişkisine yer verilmektedir.



**Şekil 1.4:** Chandler’ın Strateji-Yapı İlişkisi

**Kaynak:** David, 2011: 221.

İşletme yöneticileri, seçilen stratejilere uygun yapının seçilebilmesi için, kendi içlerinden atanan veya dışarıdan getirecekleri uzmanlarla birlikte, işletmenin fiziki (kuruluş yeri, sabit varlıkların yerleştirilmesi ve dekorasyon, tasarım) ve sosyal (emir-komuta, kontrol alanı, merkezileşme derecesi, formalizasyon derecesi) yapısı ile ilgili unsurların her birini, seçilen stratejilerle uyumlu olup olmaması açısından gözden geçirecek ve uygulanacak örgütsel yapı hakkında karar vereceklerdir (Ülgen ve Mirze, 2010: 383-384). Görüldüğü üzere, örgütsel yapı stratejilerin seçiminde, stratejilerin sağlıklı bir biçimde uygulanabilmesinde önem arz etmektedir. Fakat, buradaki daha önemli soru, seçilen stratejiyi gerçekleştirebilmek için hangi tipte yapısal değişimlerin gerektiği ve bu değişimin nasıl yakalanabileceğidir (David, 2011: 222).

**Örgüt Kültürü:** Örgüt ve kültür, stratejinin hayata geçirilmesine kritik bileşenlerdir ve örgüt üyelerinin değerleri, dürtüleri ve davranışları örgüt performansında ve stratejinin uygulanmasında kritik belirleyicilerdir (Gratton, 1996: 290). Örgüt kültürü tutumlar, davranışlar ve örgütün hafızasında toplanmış bilgilerin değerlerin, normların toplamıdır. Örgüt kültürü bireyler ve takımlar arasındaki ilişkileri, çevre ile ilişkileri, faaliyetleri başka bir deyişle örgütsel yaşamı düzenler, örgütlerin rekabet avantajı kazanmalarında etkili olup örgütün geleceğini belirler. Çünkü örgüt kültürü, kuruluşun amaçları, stratejileri ve politikalarının oluşturulmasında önemli bir etkiye sahip olduğu gibi, yöneticilere seçilen stratejinin yürütülmesini kolaylaştıran ya da zorlaştıran bir araçtır. Güçlü örgüt kültürüne sahip olan örgütler, örgüt stratejisini yürütme aşamasında çevresel ilişkilerde davranış çabukluğu ve ataklığı sayesinde zayıflara nazaran daha öndedirler (Eren, 2010: 448). Aynı zamanda, kurumun sahip olduğu kültürün, değerli, nadir ve taklit edilemez

veya taklit edilmesi zor ve pahalı olması şartını sağlaması durumunda sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kazandırması hususunda katkıda bulunabileceğini ve böylece ortalamanın üzerinde getirinin kazanabileceği ileri sürülmektedir (Ülgen ve Mirze, 2010: 422). Schein (1985) örgüt kültürünün üç seviyede ortaya çıktığını belirtmektedir (Aktaran Dinçer, 2004: 334): Yüzeyde ve en üst alanda kültürel göstere ve semboller, daha derinde norm ve değerler, en derinde de inanç ve varsayımlar yer almaktadır. Varsayımlar ve inançlar, örgüt kültürünün çekirdeğini oluştururlar. Örgüt üyelerinin inanışları, hissettikleri ve düşündükleri, algılamaları ve gerçek olarak kabul ettikleri varsayımlar burada yer alır ve örgütün bütün görünümüne yansır (Dinçer, 2004: 334). Toplumsal açıdan örgüt kültürü, o örgütün çevrede tanınmasını, değerini, toplumsal standartlarını, çevredeki diğer örgüt ve bireylerle ilişki biçimlerini ve düzeylerini de yansıtır. Bu fonksiyonu ile kültür, örgütü topluma bağlayan onun toplum içinde yerini, önemini ve hatta başarısını belirleyen en önemli araçlardan biridir (Eren, 2010: 445).

Seçilen stratejilerin başarı bir şekilde uygulanabilmesi için, olumlu ve uygun bir kurumsal kültürün gerekliliği, üst yönetim veya stratejik liderin, seçilen ve uygulanacak olan bir kurum kültürünü nasıl oluşturabilecekleri sorusunun da cevaplanmasını gerekli kılmaktadır. Bu konuda önerilen yol ve teknikler şu maddelerle belirtilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2010: 423):

- ✓ Birinci teknik, yöneticilerin işletmenin değer ve düşüncelerinin değişmesi gereken belirli alanlara sistematik bir şekilde dikkatlerini yoğunlaştırmaları ve odaklanmalarıdır.
- ✓ İkinci teknik, yöneticilerin kritik olaylarda ve kriz zamanlarında gösterdikleri düşünüş ve davranış biçimleridir.



- ✓ Üçüncü teknik, yöneticiler birer rol modeli olarak, benimsedikleri değer ve düşünce sistemini görsel bir biçimde ve davranışları ile çalışanlara açıklarlar.
- ✓ Dördüncü teknik, ilgili ödüllendirme sistemini uygulamakla sağlanır. Arzu edilen kurum kültürünü benimseyenlerin cezbedici ödüllerle motive edilmesini ifade etmektedir.
- ✓ Beşinci teknikte, yöneticiler kültür değişimine ayak uyduramayan çalışanları işten çıkarırlar ve onların yerine, oluşturmak istedikleri değer ve düşünce sistemine uygun çalışanları işe alırlar.

**Stratejik Düşünme:** Yöneticiler, işlerinin geleceğini planlarken, artık içe odaklanarak davranamazlar. Dış çevredeki değişimlerin analiz edilmesi ve örgütün stratejisine yansıtılması kaçınılmazdır. Stratejik düşünme ve stratejik planlama alternatifler olmayıp, stratejinin formülasyonunda birbirini etkileyen ve destekleyen yaklaşımlardır (Acur ve Engly, 2006: 78). Stratejik planlama ile stratejik düşünmenin farklı kavramlar olduğu, literatürde, stratejik düşünmenin stratejik planlamadan önce geldiği, stratejik düşüncenin analitik olduğu, stratejik planlamanın asıl amacının ise stratejik düşünmeyi geliştirmek olduğu da unutulmamalıdır (Heracleous, 1998: 482). Stratejik düşünme, örgüte bütünsel olarak bakabilmeyi, mevcut kaynakların ve fırsatların uyumuna değil asıl niyete odaklanabilmeyi, geçmiş, mevcut ve geleceği bir arada değerlendirebilmeyi, sentezleme kabiliyetini ve yeni fırsatların yakalanabilmesinde kaynakların fırsatçı bir yaklaşımla kullanılabilmesini sağlamaktadır (Liedtka, 1998'den aktaran Graetz, 2002: 456-457).

**Stratejik Uyum:** İşletme fonksiyonlarının uygulanan strateji ile uyum göstermesinin bir başka boyutu da stratejik uyum ya da bütünleşme (*strategic fit*) ile ilgilidir. Stratejik uyum üç taraflı bir konudur. Birincisi, basit tutarlılık kavramıdır (*simple consistency*). İşletmenin bütün birimleri aynı amaç için tutarlı bir şekilde

çalışırlar ise uyum sağlayabilirler. İkinci olarak, faaliyetlerin birbirini destekleyip daha etkin olmalarını sağlayacak şekilde çalışmalarıdır (*reinforcing*). Üçüncüsü ise, bütün faaliyetlerin ortak hedefinin en uygun sonucu elde etme üzerine kurulduğu anlayışıdır (*optimization of efforts*). Alternatifler arasında seçim yapma zorunluluğu ve stratejik uyum, işletmelerin başarılı stratejik planlama yapma ve faaliyetlerinde başarıya ulaşma olanağı sağlayan en kritik iki noktayı oluşturmaktadır (Porter, 1996'dan aktaran Karaman, Kargın, Gülel ve Kuğu, 2006: 314-315).

Diğer taraftan, strateji ve örgütsel yapının uyumlu olmasının yanında, stratejinin örgütün diğer unsurları (ödüllendirme sistemleri, örgütsel kültür uyumu, yönetim tarzı, yönetim tasarımı) ile de uyumlu olmasına yönelik birçok çalışmadan bahsedilebilir (Venkatraman ve Camillus, 1984: 517). Yukarda stratejinin uygulanmasında dikkate edilmesi gereken faktörlerin yanında, daha spesifik olması bakımından ve örgütlere sistem ve alt sistemleriyle düşünüldüğünde aşağıdaki tabloda (Tablo 1.1) stratejinin uygulanmasında karşılaşılabilecek engeller Alashloo, Castka ve Sharp'ın (2005: 136) literatürden derledikleri bilgilerle bir arada sunulmaktadır.

### **1.7.3. Stratejik Değerleme ve Kontrol**

Stratejik kontrol sürecinde seçilmiş ve uygulanan stratejilerin amaca uygun olup olmadığı, amaçları gerçekleştirip gerçekleştirmediği kesin olarak söylenmesede bunlar hakkında sonuç verebilme olasılıkları hakkında yöneticilere fikir vermesi amaçlanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2010: 442). Stratejik planlamanın son aşamasında yer alan bu adım, bazı kaynaklarda izleme ve değerlendirme süreci olarak da isimlendirilmektedir. İzleme, stratejik plan uygulamasının sistematik olarak takip edilmesi ve raporlanmasıdır. Değerlendirme ise, uygulama sonuçlarının amaç

ve hedeflere kıyasla ölçülmesi ve söz konusu amaç ve hedeflerin tutarlılık ve uygunluğunun analizidir (DPT, 2006: 45).

**Tablo 1.1:** Stratejik Planlamanın Uygulanmasında Karşılaşılan Engeller

<b>Planlama Sonuçları</b>	<b>Örgütsel Konular</b>
Kesin stratejik planlamadan yoksunluk	Strateji ile uyumsuz yapı
Stratejinin amaçlarla ilişkilendirilememesi	Kaynakların uygunsuz dağılımı
Zaman kısıtlılığı	İletişim yetersizliği
Karar alıcılar arasında fikir ayrılığı	Yetersiz işbirliği
Temel problemlerin tanımlanamaması	Bilgi sistemlerinin yetersizliği
Tasarlayıcılara etkin rol verilmemesi	Örgüt kültüründe uyumsuzluk
Uygun eğitimin verilmemesi	Bireyler arasında rekabet faaliyetleri
Karmaşık düzenleme ve politikalar	Birimler arasında rekabet faaliyetleri
	Yetersiz değerlendirme ve kontrol sistemleri
	Ugunsuz tazminat sistemi
	Fiziksel tesislerde yetersizlik
<b>Yönetimsel Konular</b>	<b>Bireysel Konular</b>
Uygunsuz liderlik	Çalışanların gereken kapasiteden yoksunluğu
Örgütsel desteğin yetersiz olması	İnsanlar arasında değişime karşı direnç
Yönetici bağlılığında yetersizlik	Birimler arasında değişime karşı direnç
Yöneticiler arasında güvensizlik korkusu	Yeni alanda güvensizlik korkusu
Güce ilişkin politik faktörler	Stratejinin anlaşılmasında yetersizlik
İnsan kaynakları yönetiminde uygunsuluk	Vizyona yeteri kadar ilişki kuramama
Kontrol edilemeyen faktörler	

**Kaynak:** Alashloo vd., 2006: 136.

Burada, stratejilerin, uzun vadeli olduğu unutulmamalı, kısa dönemli sonuçlara odaklanarak stratejilerin yanlış anlamlandırılmamasına dikkat edilmelidir. Aynı şekilde, bir stratejinin kesinlikle optimum olduğu veya işe yaramasının garanti olduğunu iddia etmekte imkansızdır. Fakat, stratejiler hassas bir şekilde Richard Rumelt'in geliştirdiği dört kritik nokta etrafında aşağıda Tablo 1.2'de görüleceği üzere değerlendirilebilir (David, 2011: 287-288). Diğer taraftan, işletmelerde hazırlanan ve uygulanan stratejilerin değerlendirilmesi ve kontrolünde, yönetici ve stratejistler aşağıdaki konulara (ilk dördü daha çok stratejilerin analiz ve seçimi

evresi ile ilgiliyken, sonucusu stratejilerin arzulanan sonuçları sağlayıp sağlamadığının kontrolü ile ilgilidir) odaklanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2010: 441):

- Stratejilerin odaklandığı amaçların, işletmenin diğer amaçları ile tutarlı olup olmadığı,
- Stratejilerin hazırlanması ve geliştirilmesinde uygulanan analiz ve diğer analitik süreçlerin kaliteli olarak yapıldığı yapılmadığı,
- Geliştirilen stratejilerin amaç, kapsam ve içerik bütünlüğü,
- İşletme yetenekleri seçilen stratejilere ve stratejik uygulamalara uygun olup olmadığı,
- Stratejilerin uygulanması sonucunda elde edilen sonuçların, arzulanan hedeflerle karşılaştırılarak değerlendirilmesi ve kontrolü.

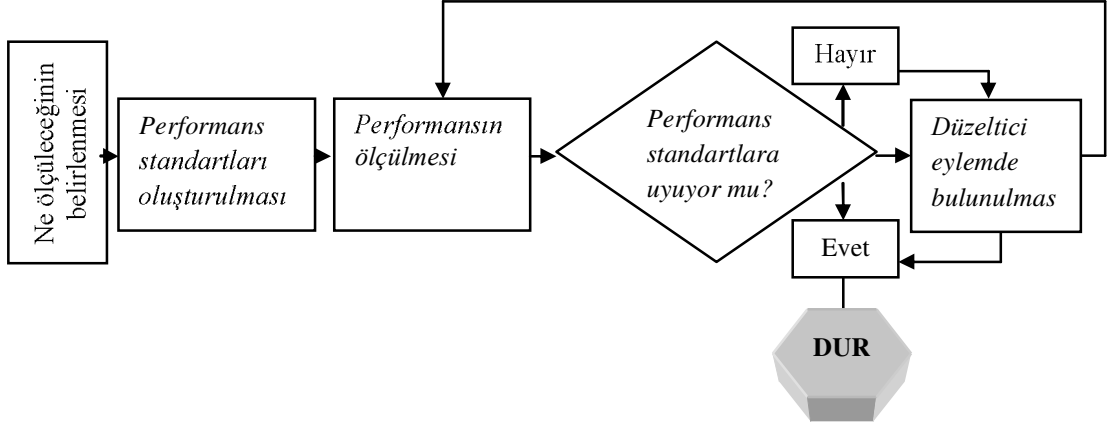
İzleme ve değerlendirme süreci kurumsal öğrenmeyi ve buna bağlı olarak faaliyetlerin sürekli olarak iyileştirilmesini sağlar.

**Tablo 1.2:** Rumelt'in Strateji Değerlendirme Kriterleri

<b>Tutarlılık (<i>Consistency</i>)</b>
-Yönetsel sorunlar çalışanların değişmesine rağmen devam ediyorsa, konu insanlarla değil olaylarla alakalıysa, -Başarı tek bir departmanla ilgiliyse, -İzlenen politikalarla ilgili sorunlar ve konular hala yukarı taşıyorsa stratejilerde tutarsızlıklar olabilir.
<b>Uyum (<i>Consonance</i>)</b>
Uyum, stratejistlerin, stratejileri değerlendirirken güncel eğilimleri bir bütün olarak veya tek tek takip etmesi anlamına gelmektedir. Stratejiler değişen çevre şartlarına uyum sağlayabilmeli ve kritik değişimlere ayak uydurabilmelidir.
<b>Yapılabilirlik (<i>Feasibility</i>)</b>
Bir strateji, kaynaklarını ne aşırı derecede zorlamalı ne de daha yeni problemlere yol açmalıdır. Stratejinin, mevcut kaynaklarla (fiziksel, insan, finansal) yürütülebilir yürütülmeyeceği değerlendirilmelidir.
<b>Avantaj (<i>Advantage</i>)</b>
Stratejiler, seçilen alanda rekabet avantajının oluşturulmasını ve bunun sürdürülmesini sağlamalıdır. Rekabet avantajı temelde üç konuda üstünlükle birlikte gelmektedir; (i) kaynaklar, (ii) kabiliyetler ve (iii) konum.

**Kaynak:** David, 2011: 288.

Ayrıca, hesap verme sorumluluğunun oluşturulmasına katkıda bulunur. Stratejik planın izleme ve değerlendirmeye tabi tutulması şarttır.



**Şekil 1.5:** Stratejik Değerleme ve Kontrol Süreci

**Kaynak:** Wheelan ve Hunger, 2012: 330.

Aksi takdirde, gerek planın uygulanmasında gerekse ilgililerin hesap verme sorumluluğu ilkesinin hayata geçirilmesinde zorluklarla karşılaşılacaktır (DPT, 2006: 45). İzleme ve değerlendirme süreci ise Şekil 1.5’de görüleceği üzere temelde beş adımdan oluşmaktadır (Wheelan ve Hunger, 2012: 328-330):

(i) *Ne ölçüleceğinin belirlenmesi:* Üst yöneticilerin ve operasyon yöneticilerinin, uygulamada hangi süreçlerin ve sonuçların değerlendirilmesi gerektiğini belirlemeleri gerekmektedir. Süreçler ve sonuçlar, makul bir biçimde objektif ve tuarlı bir şekilde ölçülebilir olmalıdır.

(ii) *Performans standartları oluşturulması:* Performans ölçümünde kullanılan standartlar stratejik amacı belirten ifadelerin detaylandırılmış şeklidir. Her standart kabul edilebilir tolerans alanlığına sahip olmalıdır.

(iii) *Asıl performansın ölçülmesi*: Performans ölçümü önceden belirlenen zamanlarda yürütülmelidir.

(iv) *Asıl performansın standartlarla karşılaştırılması*: Eğer ölçülen asıl performans kabul edilebilir tolerans aralığındaysa, ölçüm süreci burada son bulur.

(v) *Düzeltilici eylemde bulunulması*: Eğer ölçülen asıl performans kabul edilebilir tolerans aralığının dışarısındaysa düzeltici eylemde bulunulmalıdır. Burada şu sorulara cevaplar verilmesi gerekmektedir: (a) sapma dalgalanması tesadüfen mi gerçekleşmekte, (b) süreçler yanlış bir biçimde mi yürütülüyor, (c) süreçler istenilen standardın yakalanmasına uygun mu (düzeltici eylemde bulunması zorunlu olup olayın tekrar yaşanmasına izin verilmemelidir) ve (d) düzeltici faaliyeti en iyi kim yapabilir.

### **1.8.Turizmde Stratejik Planlama**

Turizm, konaklama, yiyecek-içecek, ulaşım, eğlence gibi birçok sektörü bünyesinde barındıran geniş bir sektör olup günümüzde gitgide daha karmaşık ve sofistike bir özellik kazanmakta, geçmişin maliyetini hesaplayan bir yapıdan, bugünü ve geleceği de kapsayan “stratejik bakış” eğilimine girmek durumundadır (Enz, 2010: 28). Günümüzde turizmde karar alıcıların stratejik odaklılıklarının araştırılması (Garnes ve Mathisen, 2012) bu alandaki gelişime ve öneme işaret etmektedir. Diğer taraftan, yaşanabilecek krizlerin (doğal-insan kaynaklı) minimum zararla aşılmasında ve/veya fırsata çevrilmesinde, destinasyonların iyi hazırlanmış planlamalara ihtiyaç duydukları da sıkça vurgulanan konular arasındadır (Tew, Lu, Tolomiczenko ve Gellatly, 2008).

Özellikle, sunulan ürünün soyut olması, faaliyet gösterilen alanın karmaşık olması, liderlerin, yöneticilerin, karar alıcıların stratejik yaklaşımlarına zorluk getirmektedir (Evans, Campell ve Stonehouse, 2003: 27). Turizmin, doğal kaynaklı

veya insan kaynaklı çevresel çalkantılara karşı çok hassas ve kırılgan bir özellik taşıdığı unutulmamalıdır (Wickramasinghe ve Takano, 2010: 954). Dolayısıyla, bir turizm işletmesi, ürünü pazarlamadan, hatta ürünü planlamadan önce stratejilerini planlamalıdır. İçinde olacakları işleri, hitap edecekleri pazarları, geliştirecekleri ürünleri seçerken bütün bunlara stratejik plan dahilinde dikkatli bir biçimde karar vermelidirler (Mouthino, 2000: 259). Burada unutulmaması gereken önemli bir konuda, çevresel değişime ayak uydurmak adına hangi stratejinin etkili olacağını ortaya koymaya çalışan klasik strateji geliştirme yaklaşımı yerine, turizm işletmelerinin çevreleriyle şekillenen aktörler olarak değil aksine stratejik ortaklıklarla, ilerleyen teknolojiye yapılan yatırımlarla, etkin tanıtımla, lobi çalışmalarlarıyla ve diğer birtakım faaliyetlerle çevresini şekillendirebilen lider aktörlere dönüşmeleri gerektiği unutulmamalıdır (Enz, 2010: 33). Bütün bunları yaparken, stratejilerin uygulanmasında reçete misali doğrusal bir modelin olmadığını, yöneticilerin, hazır çözümler aramak yerine stratejik planlama sürecine bütünsel olarak yaklaşmaları gerektiği de unutulmamalıdır (Okumuş, 2003).

Turizm endüstrisi sürdürülebilir gelişimi beraberinde getiren dinamik bir ekonomik faaliyettir. İçsel ve dışsal kaynakların eş zamanlı ve bütünsel bir şekilde analiz edilmesi ve kullanılması sosyal, ekonomik, çevresel ve kültürel zenginliklere sürdürülebilir olma özelliği kazandıracaktır. Bütün bu zenginliklerin; güçlülüklerin ve fırsatların tehditler ve zayıflıklarla başa çıkabilmesine yönelik kapsamlı bir yaklaşımdan yoksun olunmadan sürdürülebilir bir biçimde yürütülmesi (Monavari, Khorasani, Mirsaeed, 2013: 465) stratejik planlamanın sağlayacağı çerçeve ile daha gerçekçi ve anlamlı olacaktır. Turizmin, rehberlik edecek bir çerçeve oluşturulmadan ve daha önceden belirlenen stratejiler geliştirmeden doğaçlama bir şekilde iyileştirilmesi ve geliştirilmesi imkansızdır. Stratejik planlamadan yoksun bir

gelişimin, istenmeyen sosyal ve çevresel etmenlerin iyileştirilmesi imkanını ortadan kaldıracığı veya uzun süreler alacağı aşıkardır (Asadi, 2011: 1933). Dolayısıyla küresel ekonomide, farklılaşan pazar yapısında, yeni teknolojilerin arasında, destinasyondaki karar alıcıların rekabetçi çevre şartlarında ayakta kalabilmek için proaktif stratejiler geliştirmeleri ve uygulamalarını kaçınılmaz kılmaktadır (Formica ve Kothari, 2008: 355). Küreselleşme ile birlikte artan rekabet ve rekabet şartlarındaki hızlı değişim ve gelişmeler sonucu, ulusal pazarların ve rekabetin yerini artık uluslararası pazarlar ve rekabet almaktadır. Turizm olgusu, özellikle dış turizm, hitap ettiği kitle göz önüne alındığında doğası gereği uluslararası arenada rekabeti beraberinde getirmektedir (Unur ve Dönbak, 2008: 254). Çevresel belirsizliğin bu denli yüksek olduğu ve öngörülmesi güç olaylarla karşı karşıya kalabilen bir sektörde strateji geliştirme sürecinde biçimselliği ve yetersizliği nedeniyle eleştirilen stratejik planlamanın turizm işletmelerinin en azından çevrelerini daha iyi tanıyabilmelerini sağlaması bakımından kullanılması önem taşımaktadır (Kılınç, 2008: 531).

Değişen çevre şartları dikkate alındığında turizm destinasyonlarının ve bunu oluşturan turizm işletmelerinin ve karar alıcıların bu değişimi takip edebilmeleri ve gerekli önlemleri alarak rekabet güçlerini güncel tutmaları ve sürdürülebilir kılmaları bu değişimlere yüksek uyum kabiliyetine sahip olmalarını ve bunu etkin kullanabilmeleri ve operasyonlarına stratejik planlamayı dahil etmelerini gerekli kılmaktadır (Chon ve Olsen, 1990; Olsen ve Roper, 1998; Aldehayyat ve Khattab, 2013). Stratejik planlama burada, taraflar arasında amaç ve hedeflerin sahiplenilmesi ve bunların gerçekleştirilmesinde kendilerine düşen rolleri oynayabilmeleri ve nasıl işbirliği yapabileceklerine ilişkin teşvik edici bir faktör rolünü oynamaktadır (Cooper, 1995). Tabi ki, tarafların, sadece ekonomik kazanımlarını değil aynı



zamanda çevresel ve sosyal performanslarını da paylaşarak şeffaflık ve sorumluluk davranışı göstermeleri gerekmektedir. Tarafların stratejik planlamalarında çevresel ve sosyal sorumluluklarına da değinmeleri stratejilerin uzun vadede şekillendirilmesi ve sahiplenilmesi bakımından hayati öneme sahiptir (Cvelbar ve Dwyer, 2013: 487). Sürdürülebilir turizme taraf-odaklı stratejik planlama (*stakeholder-driven strategic planning*) yaklaşımına göre literatürde, (i) turizm gelişiminde sürdürülebilirliği amaç edinmek, (ii) sürdürülebilirliğe destek olarak tarafların etkin katılımının sağlanması ve (iii) taraf-odaklı stratejik planlama faaliyetinin ortaya konabileceği stratejik planlama çerçevesinin ortaya konması boyutları ön plana çıkmaktadır (Simpson, 2010: 3). Bu bilgiler ışığında bu çalışma, termal turizm destinasyonlarının rekabetçi bir destinasyon olmalarında dikkat edilmesi gereken noktalar ve bunlara yönelik geliştirilebilecek stratejilerin ortaya konmasının amaçlanması bakımından teorideki bu yaklaşıma paralellik göstermesi ve bunun gerçek hayata bir yansıması olarak düşünülebilir. Metaxas (2009: 1357), stratejik planlama ve destinasyon pazarlamasının bir arada düşünülmesi gerektiği ve bunun yerel aktörler arasındaki ortaklıklar ve karar alıcıların üzerine inşa edilmesinin önemine dikkat çekerek durmu bir bakıma özetlemektedir. Rizzi ve Dioli (2010: 302) ise stratejik planlamanın, yerel menfaatlerin sunulduğu bir forum olmayı ve yerel yönetime, birçok yerel aktörün faaliyetlerini ve etkileşimlerini koordine ettiği bir platform sağladığını, bir başka ifade ile stratejik planlamanın, stratejik hedefler üzerinde fikir birliğinin sağlandığı ve problem analizi, çıktıların değerlendirilmesi ve kolektif öğrenmenin gerçekleştirilmesi sürecini kapsayan stratejik bakışın destinasyona kazandırıldığı bir araç olarak düşünülebileceğini belirterek bu görüşü pekiştirmektedirler.

Stratejik planlama sürecinde en önemli ön şart, anahtar endüstriyel eğilimlerin belirlenmesi, izlenmesi ve analiz edilmesidir. Fakat turizm birçok araştırmacı tarafından bu yaklaşımın eksikliği ile suçlanmaktadır (Ruhanen, McLennan ve Moyle, 2013: 221). Turizm kapsamında stratejik planlama ile ilgili yürütülen birçok çalışmada (Schaffer, 1986; Olsen ve Roper, 1998; Philips ve Moutinho, 1999; Okumus, 2002), stratejik planlamanın turizm örgütlerinde performansı artırıcı bir araç olduğu belirtilmesine rağmen, strateji konusunda profesyonellere rehberlik edebilecek zenginliğe sahip çalışmaların olmadığı belirtilmektedir (Kılınç, 2008: 531, Aldehayyat ve Khattab, 2013: 1833).

Bir ülkedeki turizm endüstrisi, destinasyonunun doğasına göre şekillendirilen stratejilerin eşleştirilmesi ve uyumlaştırılmasını kapsayan, turizmin farklı şekillerini içermektedir. Çünkü, herhangi bir ülkedeki farklı turizm türlerine yönelik geliştirilen politikalar ve stratejiler de ilgili olduğu turizm türüne göre farklılık göstermesi ve hatta zıt yönde olabilmesi kaçınılmazdır (Asadi, 2011: 1933). Bu görüşle paralel bir şekilde, bu çalışmada ise termal turizm destinasyonları dikkate alınacağından, termal turizm destinasyonlarının ulusal ve dolayısıyla uluslararası alanda rekabet gücü kazanmalarında ve bunu sürdürülebilir kılmalarında gerekli olan stratejilerin ortaya konması ve konunun bu yönde özelleştirilmesi gereğinden yola çıkılmaktadır. Porter'ın beş güç modelinde değinildiği üzere, yerel firmalar arasındaki rekabetin şiddeti, firmaların kendilerini geliştirmelerini ve böylece uluslararası alanda da faaliyet gösterebilecek şekilde güçlenmeleri için bir zemin oluşturmaktadır. Aynı zamanda kıyaslama tekniğini stratejilerin üretilmesinde bir araç olarak kullanılabileceğini belirten Xiang, Kothari, Hu ve Fesenmaier (2007) buna bir bakıma dikkat çekmiştir. Bu yüzden turizm destinasyonlarının kendi özelliklerinde faaliyet gösteren diğer destinasyonlarla kıyaslama yapması ve eksik

gördüğü alanlarda iyileştirmelere giderek rekabet gücü elde etmesi kaçınılmazdır. Rekabet gücü kazanmada etkili olabilecek stratejilerin belirlenmesi ve buna paralel bir biçimde stratejik planlama sürecinin yönetilmesi, turizm destinasyonlarının dikkatli ve etkili bir şekilde ele alması gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda turizm alanında strateji ile ilgili çalışmalara ve özellikle destinasyonları stratejik planlama bağlamında ele alan çalışmalara değinmekte fayda vardır.

Hanlan, Fuller ve Wilde (2006) çalışmalarında, ziyaretçilerin destinasyon seçim kararlarında etkili olan faktörlerin belirlenmesi ve bunun sistematik olarak stratejik planlamaya dahil edilerek rekabetçi bir turizm destinasyonu elde edilebileceğini savunmaktadırlar. Bunu yapan karar alıcıların, böylesi bir bilgiye stratejik olarak yaklaşmasıyla, destinasyonun rekabet gücünün kazanılmasında kullanılacak stratejilerin dahi iyi bir şekilde uygulanabileceği vurgulanmıştır. Formica ve Kothari (2008), üç farklı eyaleti kapsayan searyo tekniğine dayalı çalışmalarında, bu bölgelerin 2006-2010 yılları arasındaki turizm faaliyetlerine etki edecek genel çevre faktörlerinin ortaya konmasını amaçladıkları çalışmada, çevresel tarama faaliyetinin analitik bir süreç olduğu ve yatırımcılara geleceği belirleme imkanı sağlayarak ekonomik ve insan kaynaklarını bu yönde akıllıca yapabilmelerine fırsat sağladığını tespit etmişlerdir. Avustralya’da vahşi yaşam turizminin stratejik planlanması ile ilgili çalışmalarında Higginbottom ve Scott (2008), stratejik planlamanın yeni gelişmekte olan bir turizm sektöründe nasıl bir süreç izleyeceğinin ortaya konmasını hedeflemişlerdir. Çalışma sonucunda tarafların geniş desteği, misyonun ortaya konması ve örgütsel yapının şekillendirilmesinin dağınık yapıda olan sektörün stratejik planlamasının şekillenmesinde ön şart olduğunu ve önem arzettiğine dikkat çekmişlerdir. Metaxas (2009), stratejik planlama ve stratejik

pazarlamanın birlikte düşünülmesi ve yerel aktörler ve karar alıcıların ortaklıkları üzerine inşa edilmesi gerektiği ve bununla rekabetçi destinasyonlar oluşturulabileceğini belirtmiştir. Pechlaner, Herntrei ve Kofink (2009), çalışmalarında, ürün geliştirme ve alan planlama (*spatial planning*) yaklaşımını benimseyerek olgunluk/durgunluk aşamasındaki destinasyonlara stratejik planlama yaklaşımı ile büyüme stratejileri geliştirerek, destinasyonlara yeniden hayat kazandırmayı hedeflemişlerdir. Karadzova ve Simonceska (2010), belirsizlik ve riskli ortamlarda, stratejik planlamanın, turizm endüstrisinde, değişen çevre şartlarının tetiklediği yeni turist ihtiyaçlarına ve memnuniyet kriterlerine proaktif yaklaşabilmelerini sağlayan önemli bir unsur olarak kullanılabilirliğini belirterek oteller üzerine bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışmalarında belirttikleri en önemli nokta, hızla değişen çevre şartlarında stratejik kararların esnek özelliklere sahip olması gerektiği, belirlenen stratejiye sıkıca bağlı kalmanın bir bakıma körlüğe neden olacağını ve başarısızlıkla sonuçlanacağını belirtmeleri olmuştur. Ruhanen (2010), stratejik planlamanın destinasyonların sürdürülebilir gelişiminde bir araç olarak kullanılarak, stratejik planlamanın turizm alanında gerçek anlamda uygulamasını örneklendirmeyi hedeflediği çalışmasında, katılımcıların turizme kısa vadeli ekonomik getiri sağlaması amacıyla bir planlama ile yaklaştıklarını belirtmiş ve bu anlayışın stratejik planlama ile sürdürülebilir turizm yaklaşımının benimsenmesi ile kırılması gerektiğini belirtmiştir. Cvelbar ve Dwyer (2013), Slovenya turizm endüstrisinin sürdürülebilirliğinin uzun vadede stratejik olarak planlanmasını sağlamak amacıyla Önem-Başarımlar Analizi kullanarak stratejik planlamaya etkin bir yaklaşım getirmişlerdir. Araştırma sonucunda, karar alıcılara, karar almalarında dikkat edecekleri faktörlerin önem ve başarımlar derecelerini okuyarak daha etkin ve doğru stratejik yaklaşımlarla sürdürülebilir bir destinasyon

gelişimini sağlamalarına yardımcı olan rehber niteliğinde bir çalışma yürütmüşlerdir. Son olarak Monavari, Khorasani ve Mirsaeed (2013), İran turizminin fırsatlar ve güçlülükleriyle zayıflıklar ve tehditleri kontrol edemeyerek sürdürülebilir bir turizm gelişimini yakalayamadığı probleminden hareketle çalışmalarında Tahran yakınlarındaki bir destinasyon için stratejik plan geliştirmeyi amaçlamışlardır. FÜTZ tekniğini kullandıkları çalışmalarında, yanlış görüşleri elemek adına Analitik Hiyerarşi Sürecinden yararlanarak, turizm projelerinde öncelik verilmesi gereken faktörlerin belirlenmesiyle stratejik planlamaya yol gösterici bilgiler sağlamışlardır. Benzer şekilde Wickramasinghe ve Takano (2010), krizden etkilenen bir turizm destinasyonunun tekrar hayata döndürülmesi için stratejik planlamanın gerekliliğinden bahsetmiş ve SWOT ve AHP metodu kullanmışlardır.

Stratejik planlama ile ilgili ilişkili olduğu düşünülen diğer çalışmalarda ise, stratejik planlama; (i) farklı konulara bütünsel bir bakış açısı geliştirilmesi (Chiang ve Chatoth, 2013; Aldehayyat ve Khattab, 2013; Lopez ve Sanchez, 2012), (ii) destinasyonların sürdürülebilirliğinde ve rekabet avantajı kazanmasında etkin bir yaklaşım olarak kullanılması (Simpson, 2010; Flagestad ve Hope, 2001) ve (iii) karar alıcılara kriz durumlarında, farklı turizm türlerinde ve karar alıcıların stratejik odaklılıklarının ölçülmesinde bir araç olarak kullanılması (Tew, Lu, Tolomiczenko ve Gellatly, 2008; Asadi, 2011; Garnes ve Mathisen, 2012) şeklinde ele alındığı belirlenmiştir.

Görüleceği üzere stratejik planlamanın birçok konuya bütünsel bir bakış açısı kazandırarak, geliştirilen stratejilerin, planların, amaçların uygulanmasında ve bunlara ulaşılmasında etkin bir bakış açısı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışmada da, stratejik planlama, destinasyonların rekabetçi bir güç kazanmasında etkin olan faktörlerin belirlenmesi, bu faktörler açısından ilgili destinasyonun mevcut

durumunun rakiplerine kıyasla belirlenmesi ve bu bilgiler ışığında fırsatlar ve üstünlüklerin, tehditler ve zayıflıklarla başa çıkılabilmesinde spesifik stratejiler geliştirilmesi bakımından, rekabetçiliğe stratejik planlama yaklaşımı ile bakmaktadır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### DESTİNASYON REKABETÇİLİĞİ

Turizm destinasyonlarının gelişiminde ve stratejik planlanmasında, tarafların (karar alıcıların, planlamacı ve politikacıların, uzmanlarının), destinasyonların rekabet stratejilerini belirlerken gösterdikleri katılımlarını ve kararlarını etkileyen faktörlerin belirlenmesi, sadece planlayıcı ve politikacılara değil aynı zamanda destinasyonun gelişiminde ve rekabet gücü kazanmasında gerekli olan yerel halkın desteğinin kazanılmasında önem taşımaktadır. İlk bölümde tartışıldığı üzere, turizm destinasyonlarının ulusal ve/veya uluslararası bağlamda başarılı olmaları ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kazanabilmelerinde, stratejilerini planlamaları gerektiği vurgulanmaktadır. Bilindiği üzere, turizm sektörünün, birçok endüstriyi bünyesinde barındırması, emek-yoğun, soyut, üretim ve tüketimin eş zamanlı gerçekleşmesi, stoklanamama gibi temel özelliklerinin, destinasyonların rekabetçi kalabilme ve rekabet gücü kazanabilmelerinde etkili olan faktörlerin belirlenmesini ve bunlara stratejik planlama ile yaklaşılmasını gerekli kılmaktadır. Bu gerekliliğin yanında, bu gerçekliğe ve faktörlere bütünsel bir bakış sağlayacak etkin teknik ve metotlarla ele alınması ve geçmişin, şimdinin ve geleceğin bir resminin çizilerek bakılması, yani konunun stratejik planlamanın getirmiş olduğu sistematik bir bakış ile ele alınması destinasyonlar için hayati öneme sahiptir. Hızla değişen tüketici ihtiyaçları, tatil kavramının lüks bir ihtiyaç olmaktan çıkıp, zorunlu bir ihtiyaca

dönüşmesi ve bunun beraberinde getirdiği farklı isteklerin memnuniyetle karşılanmasında rekabet konusu ön plana çıkmaktadır.

Bu bölümde genel olarak, destinasyonlar açısından rekabetin tanımına, ortaya konan belli başlı modeller etrafında turizm sektöründe rekabet gücünü etkileyen faktörlere ve daha sonra, termal turizm destinasyonlarında rekabet gücünü etkileyen ve belirleyen faktörler alt başlıklar halinde ve sırayla ayrıntılı olarak incelenecek ve son olarak, destinasyon rekabetçiliği ile ilgili daha önce yürütülen çalışmalara yer verilecektir.

## **2.1. Destinasyon Kavramı**

Destinasyon en basit haliyle, bir turistik tesis, bir köy, bölge, ülke, bir kaç ülke grubu, hatta bir kıta şeklinde tanımlanabilmektedir (Öter ve Özdoğan, 2005: 129). Ziyaret edilen yer anlamına gelen turistik destinasyon, çeşitli turistik değerlere ve özelliklere sahip ve turistin ziyareti süresince ihtiyaç duyabileceği turistik ürünleri sunabilen coğrafi bir mekan olarak tanımlanmaktadır (Atay, 2003: 16). Turistik destinasyon, bir dizi ticari turizm hizmetleri ( yerel turlar, yiyecek içecek hizmetleri, konaklama, alışveriş olanakları ve diğer turistik etkinlikler gibi) ile ticari olmayan birtakım unsurları (sahiller, ormanlar, doğal görünüm gibi doğal unsurlar, tarihi ve kültürel değerler ve yerel halkın yaşam tarzı, sosyo-kültürel varlıklar gibi) kapsayan karmaşık bir ürün olup, diğer ürünler gibi yönetimi ve kontrolü belli dereceye kadar yapılabilen bir ürün değildir (Fuller, Wilde, Hanlan ve Mason, 2007: 10). Bu tanımları özetler nitelikte bir destinasyon, ziyaret edilen bölgeden elde edilen toplam deneyimi yansıtan ve tekil ürünler ve tecrübeler toplamından oluşan bir bileşen olarak tanımlanmaktadır (Murphy, Pritchard ve Smith, 2000: 44). Ziyaretçilerin tatillerinden kazandıkları toplam deneyimlerinden yola çıkılarak yapılan bir tanımda



Hu ve Ritchie (1993: 25), destinasyonların, ziyaretçilerin özel tatil ihtiyaçlarını tatmin edebilme kapasitesi ile ilgili olarak taşıdıkları, duyguları, inançları ve fikirleri yansıtan bir unsur olduğuna dikkat çekmişlerdir. Bieger (1998: 7), destinasyonların, ziyaretçilere konaklamaları boyunca ürünlerini ve hizmetlerini sunduğu özel bir alan olduğunu dile getirmiştir. Benzer tanımda, destinasyonlar, ziyaretçilerin farklı turizm deneyimlerini yaşadıkları net bir şekilde tanımlanmış coğrafi bir alan olarak tanımlanmaktadır (Vanhove, 2006: 102).

Görüldüğü gibi turizm birçok mal ve hizmetini barındıran ve belirli bir destinasyon markası adı altında tüketilen bir bileşendir. Bir destinasyonun analizinde ise altı temel boyut ön plana çıkmaktadır (Buhalis, 1-2) (Tablo 2.1).

**Tablo 2.1:** Turizm destinasyonlarının analizinde temel altı boyut

<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Cazibe yerleri (doğal, insan yapımı, özel üretim, kalıtlar, özel etkinlikler)</li><li>➤ Ulaşılabilirlik (rotalar, terminaller ve araçlardan oluşan bütün ulaşım sistemi)</li><li>➤ İmkanlar (konaklama ve yiyecek hizmetleri, mağazalar ve diğer turist hizmetleri)</li><li>➤ Mevcut paketler (araçlar ve girişimcilerce önceden-düzenlenmiş paketler)</li><li>➤ Faaliyetler (destinasyondaki bütün faaliyetler ve ziyaretçilerin neler yaptığı)</li><li>➤ Yan hizmetler (bankalar, iletişim araçları, posta, hastaneler vb.)</li></ul>
---

**Kaynak:** Buhalis, 2000: 98.

Diğer yandan Ritchie ve Crouch (2003: 151), turizm destinasyonlarını farklı seviyelerde ve tiplerde ele alarak yapmış oldukları destinasyon tanımlamalarını ise şöyledir; (i) bir ulus veya ülke, (ii) birçok ülkeyi kapsayan bir bölge (Avrupa) veya ulusal sınırları aşan (Avrupa rivierası), (iii) bir ülkedeki il veya eyalet, (iv) bir ülkedeki yerli bölge (Batı Kanada gibi), (v) bir şehir veya ilçe ve (vi) eşsiz bir yöre (ulusal park, sit alanları gibi).

## 2.2. Rekabet Kavramı

Rekabet konusunda Porter'ın (1980, 1990) önerdiği model birçok endüstri tarafından yoğun bir şekilde tartışılmıştır. Modelin ana teması, bir işletmenin, ürünlerini ve süreçlerini sürekli bir şekilde güncelleyerek rekabet avantajı kazanması için daha iyi yollar bulmasını önermesidir. Rekabet soyut bir ekonomi kavramı olmayıp, ulusal ve uluslararası alanda, daha iyi ve daha kaliteli ürün ve hizmetlerin tüketicilere sunulmasıdır (Newall, 1991: 1). İktisatçıların rekabeti bir keşif süreci olarak ele aldığını belirttikleri Hayekçi görüşe göre rekabet, piyasadan öğrenmeyi amaçlayan, rasyonel davranmaya zorlayan bir keşif sürecini yansıtmaktadır (Tokatlıoğlu, 1999: 24).

Sözlük anlamı olarak rekabet, aynı amacı güden kimseler arasındaki çekişme, yarışma, yarış olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2013). Genel olarak, yaşamın her alanında belli bir amaca ulaşmak için yarışmayı ifade eden rekabetin temel unsuru, insan bilinci ve yükselme özlemi ile özdeşleşmiş olmasıdır (Poyraz, Taşkın ve Kara, 2009: 5). Rekabet, evrensel kurallara bağlı bir ilişkiler sistemi olarak, doğa bilimlerinde olduğu gibi, kıt kaynakları kullanarak sınırlı bir talebi ekonomik olarak karşılama ve varlığını geliştirerek sürdürülebilirlik yeteneğini kazanmaktır (Zerenler, Türker ve Şahin, 2007: 654). Dünya Rekabetçilik Raporuna Göre, bir ülkenin veya bir işletmenin, dünya pazarında nispeten daha fazla zenginlik üretebilme kabiliyeti olarak da tanımlanmaktadır (World Competitiveness Report, 1994: 18). Rekabet, doğrudan ya da dolaylı olarak pazara ürün ya da hizmet sunmaya çalışan işletmelerin faaliyetlerini etkileyen ortam ve koşulların bütününden oluşan bir kavramdır (Tekin ve Çiçek, 2005: 63). Rekabet, bir tarafın diğer tarafın zararına olacak şekilde kendi isteklerini elde etmeye çalışması durumunda ortaya çıkmaktadır. Burada rakipler, uzlaşmadan uzak ve iddiacıdırlar; onlar için çatışma kesinlikle kazanılması gereken

bir oyun olarak görülmektedir. Kaybetmek; başarısızlık, zayıflık ya da statü kaybı anlamına gelmekte ve rakipler, ‘mutlaka bir kazanan ve kaybeden taraf olmak zorunda diye düşünmektedir (Can, Aşan ve Aydın, 2006: 216’ dan aktaran Asunakutlu, Temel ve Dirlik, 2010: 116). İktisadî anlamda rekabet ise, daha elverişli fiyatlar, daha iyi satış koşulları veya daha iyi kalitede mal ve hizmet üreterek, müşterilerini kendilerine çekmeye çalışan tüccar, ya da sanayicilerin karşılaştıkları durumlardır (Çetinkaya, 2005: 20). Feuer ve Chaharbaghi (1994: 51) rekabetçiliği, bir işletmenin, müşteri ve ortaklarının beklentilerini karşılarken aynı zamanda, tehditleri bertaraf edip fırsatları yakalayarak rekabet avantajı elde edebilme kabiliyeti olarak tanımlamakta ve aynı zamanda rekabetçiliğin sürdürülebilmesinin işletmenin kaynaklarını sürekli iyileştirmesi ve geliştirmesi ile yakalanabileceğini belirtmişlerdir. Bunun da yeni teknolojilere egeçiş gibi stratejik değişimleri destekleyebilecek finansal kaynaklara sahip olunmasının önemine dikkat çekmektedirler.

Tanımlara bakıldığında ortak noktanın sürdürülebilirlik olduğu görülmektedir. Zaten literatürde rekabet kavramı yalnız başına ele alınmayıp, “sürdürülebilir rekabet” ve “sürdürülebilir rekabet üstünlüğü” kavramları şeklinde ele alınmaya başlanmıştır. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü tanımına bakılırsa, Porter (1985: 20), sürdürülebilirliği, işletme stratejisinin rakipleri tarafından rakit edilmesini zorlaştıran bazı engellerin varlığını gerektirdiğini ancak bu engellerin aşılabilir olmadığını ve bu nedenle işletmelerin bu engelleri sürekli yenilemesi gerektiğine dikkat çekmiştir. Wernerfelt (1984), işletmenin güçlü ve zayıf taraflarının bir paranın iki yüzü olarak gördüğünü ve bir kaynağın uzun dönemde hangi koşullarda getiri sağlayacağına sorusuna, bir kaynağın rakip işletmelerin onu elde etme, taklit etme veya ikamesini sunma girişimlerine engel teşkil edecek bir özelliğe

sahip olduğu zaman, Şeklinde cevap vererek bu duruma açıklık getirmektedir. Mevcut çalışmanın stratejik bakış açısına vurgusundan hareketle, stratejik yönetim alanında sıkça kullanılan sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kavramı çağdaş stratejik yönetim anlayışını yansıtmaktadır. Bu anlayışa göre bir işletmenin temel amacı uzun dönemli performansı arttırmaktadır ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü gerektirmektedir (Seviçin, 2009: 181). Baş (2012: 3), stratejilerin belirlenmesindeki beklentilerin en önemlisinin işletmeye rekabet avantajı sağlaması olduğuna dikkat çekerek rekabetçilik ve stratejik planlama ilişkisinin önemine vurgu yapmaktadır.

### **2.3. Destinasyon Rekabetçiliği**

Turizme özgü bir rekabet tanımı ve modeli geliştirilmesinin nedeni, turizm ürününün geleneksel mal ve hizmetlerin üretiminden farklı olmasından kaynaklanmaktadır. Belirli bir imalat ürününün tersine, turizm destinasyonundaki rekabet, gidilen yerdeki tüm deneyimlerin birleşimi bağlamında, bireysel ürün ve hizmet sunan; uçak şirketleri, deniz yolları, tren, kiralık araba şirketleri, seyahat pazarlamacıları ile sorunlara çare bulan kişiler, pansiyonlar, restoranlar ve toplantı merkezleri gibi kimi büyük kimi küçük iş kollarından oluşan 41 değişik sektörü içeren bir yapıya sahiptir (Bahar, 2004: 27). Turizm planlaması ve gelişimindeki temel amaçlardan birisi de, toplumun sosyal ve ekonomik zenginliğini artıracak daha değerli turizm ürünleri ve hizmetleri üretmek ve sunmaktır. Fakat turizm destinasyonlarının bunu gerçekleştirebilme yeteneğine sahip olabilmesi için, doğgun pazarlarda nasıl rekabet edebileceklerini anlamaları gerekmektedir. Çünkü küreselleşme ile turizm alanında firmalar arası rekabet yerini destinasyonlar arası rekabetçiliğe bırakmıştır. Bunun içinse, destinasyonların rekabet faktörlerini ve gelişim stratejilerini iyi bir şekilde analiz etmesi gerekmektedir (Hassan, 2000: 240;

Go ve Govers, 2000: 79; Yoon, 2002: 28). Turizmde rekabetin temel olarak ülkeler arasında değil kümelenmeler arasında olduğu Bordas (1994) tarafından 20 sene öncesinden vurgulanmış ve turizmde temel ürünün ziyaretçilerin destinasyonlarda yaşadıkları tecrübelerden oluştuğu ve dolayısıyla rekabetin de destinasyonlar arasında yürüdüğü belirtilmiştir (Vanhove, 2006: 102).

Literatürde birçok çalışma destinasyonların, rekabetçiliklerini, rakiplerine karşı konumlarını korurken aynı zamanda nasıl sürdürebileceklerini de araştıran birçok çalışma bulunmaktadır (Bordas, 1994; Crouch ve Ritchie, 1999; Buhalis, 2000; Go ve Govers, 2000; Heath, 2002; Dwyer ve Kim, 2003; Enright ve Newton, 2004, 2005; Gomezelj ve Mihalic, 2008; Wilde ve Cox, 2008; Omerzel, 2011; Chen, Chen ve Lee, 2011; Dupeyras ve MacCallum, 2013). Dwyer ve Kim'e (2003: 370-371) göre destinasyon rekabetçiliği kavramı, (i) kıyaslamalı üstünlük ve/veya fiyat rekabetçiliği bakış açısı, (ii) strateji ve yönetim bakış açısı ve (iii) tarihi ve sosyo-kültürel bakış açısı altında üç temel farklı bakış açısı ve disiplinler altında ele alınmakta ve bunun sonucu olarak çok yönlü bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Diğer yandan destinasyonların doğal/kültürel kaynakları, birçok işletme türünü bünyesinde barındıran çok yönlü yapısı, destinasyonların planlanmasında ve gelişiminde sistematik bir yapıyı veya analitik bir modeli gerektirmektedir (Hassan, 2000).

Dwyer, Fortysch ve Rao (2000a: 9), destinasyon rekabetçiliğini, döviz kuru hareketliliği ile ilgili fiyat farklılıklarını ve turizm endüstrisinin farklı bileşenlerinin verimlilik seviyelerini kapsayan ve bir destinasyonun çekiciliğini etkileyen genel bir kavram olarak tanımlamaktadırlar. D'Hautesserre (2000: 23) destinasyon rekabetçiliğini, bir destinasyonun pazardaki konumunu ve payını sürdürebilmesi ve bunları zamanla geliştirebilmesi yeteneği olarak tanımlamaktadır. Dwyer ve Kim

(2003: 374), bir destinasyonun, turistler tarafından önemli görülen ürün ve hizmetleri, rakip destinasyonlara kıyasla daha iyi bir performansla sunabilmesi kabiliyeti olarak tanımlamaktadır. Hassan (2000: 240), destinasyon rekabetçiliğini “destinasyonların, rakiplerine karşı konumlarını koruyarak, kaynaklarıyla değer yüklü ürünler üretebilme ve entegre edebilme yeteneği” şeklinde tanımlamaktadır. Benzer bir yaklaşımla Crouch ve Ritchie (2003: 2), destinasyon rekabetçiliğini, destinasyonların burada yaşayan toplumun refahını artırarak ve gelecekteki nesillere kaynakların korunarak aktarılmasını sağlayarak turizm harcamalarını artırabilme ve artan bir şekilde, turistlerin ihtiyaçlarını karşılayan ve onları unutulmaz anılarla zenginleştirebilme yeteneği olarak tanımlamaktadır. Bu tanımların özetler nitelikte en önemli noktaya dikkat çeken Chen, Chen ve Lee (2011: 250), literatürden yaptıkları bir çıkarımda destinasyonların rekabetçiliklerinin, sahip oldukları kaynakların ve çekiciliklerin, doğru stratejik planlamalarla ve rekabetçi destinasyon stratejileri ile uyumlu hale getirilerek geliştirilebileceğini vurgulamışlardır. Dolayısıyla bu çalışma, analitik bir model ile ilgili rekabet faktörlerini belirlemesi ve destinasyona uygun stratejilerin rakiplere kıyasla geliştirmesi ve yapılan tanımlarda da belirtilen bir şekilde ele alınması bakımından, literatürde öne sürülen tartışmaların ve yaklaşımların uygulamalı bir örneğini yansıtmaktadır.

#### **2.4. Destinasyon Rekabetçiliği Modelleri**

Turizm sektöründe rekabetçilik konusunun araştırılabilmesine olanak sağlayan rekabetçilik modelleri, konuya sistematik bir bakış açısı sağlaması bakımından önem arz etmektedir. Özellikle modellerin gelişmesinde temel alınan Porter’ın Elmas Modelinin turizm açısından ortaya konması ve literatürde rekabetçilik ile ilgili diğer çalışmaların temel aldığı modellerin ele alınması konunun

gelişim seyrini ortaya koyması ve mevcut çalışmanın kavramsal yapısını oluşturması açısından detaylı bir şekilde incelenmesini elzem kılmaktadır. Destinasyonların rekabetçiliklerinin anlaşılmasında standart bir model öne sürülmesi zordur. Çünkü bir destinasyonun rekabetçiliğinin standart bir modelle ele alınması, o destinasyonun en basitinden sunmuş olduğu çekirdek ürüne göre farklılık göstermesi bakımından olanaksızdır. Örneğin bir kış turizmi destinasyonu için önemli olan kar kalitesi, termal turizm destinasyonları için su kalitesi şeklinde olacaktır. Su kalitesinin kış turizmi için, kar kalitesinin de termal turizm destinasyonları için belirleyiciliği farklı olacaktır. Fakat Ritchie ve Crouch (2003), böylesi karmaşık bir konunun en azından sistematik bir şekilde ele alınabilmesi ve konunun daha iyi anlaşılabilmesi için modellerin iyi birer araçlar olduğuna dikkat çekmiştir. Bununla birlikte, Crouch ve Ritchie (2005), Crouch (2010) ve Lee ve King (2010) bu durumun çözümü olarak düşünülebilecek çalışmalara imza atmışlardır. Lee ve King (2010), çalışmalarında destinasyonların rekabetçiliklerinin belirlenebilmesinde öne sürülen modelleri geliştirerek termal turizme uyarlamış ve bunun yanında, faktörlerin termal turizm destinasyonlarının rekabetçiliğinde göreceli olarak önemini araştırarak bu kısıtlılığa bir çözüm getirmişlerdir. Mevcut çalışmada da bu yaklaşım benimsenmektedir.

Literatürde destinasyon rekabetçiliği ile ilgili birçok model ortaya konmakla birlikte bu modellerin temelinde Porter'ın Elmas Modeli, Ritchie ve Crouch (2003) ve Dwyer ve Kim'in (2003), destinasyon rekabetçiliği modellerinin etrafında geliştirilen ve ilgili destinasyonda test edilen modeller olduğu görülmektedir (Hassan, 2000; Heath, 2003; Vengesayi, 2003; Enright ve Newton, 2004). Bu modellerden her biri destinasyon rekabetçiliğinde önemli gördükleri boyutları modellerinde ön plana çıkaran çalışmalardır. Hassan (2000), daha önceki çalışmalarda pazar performansı ile ilişkilendirilen rekabet faktörlerinin aksine

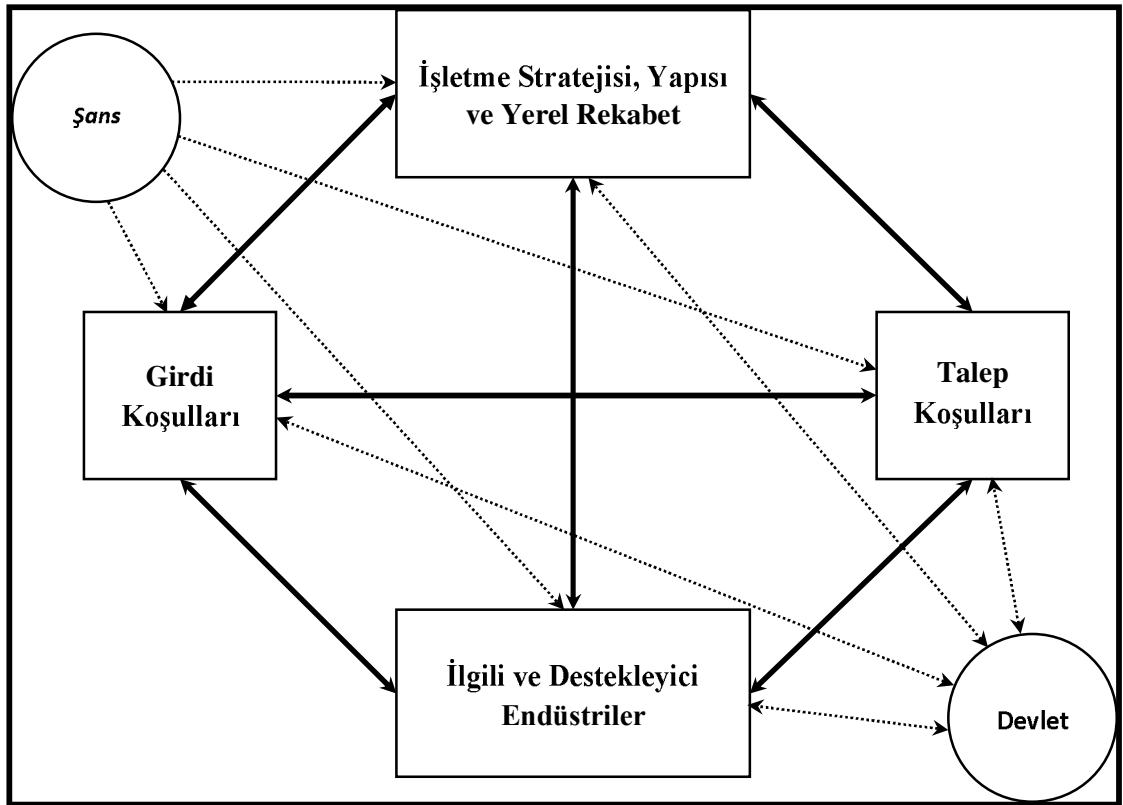
çevresel sürdürülebilirlik faktörlerinin de bu değişkenlerle birlikte ele alınmasını ön plana çıkaran bir model öne sürmüştür. Destinasyonların büyürken rakiplerine kıyasla tarafların çevresel bağlılığa dikkat etmesi gerektiğine dikkat çekmiştir. Heath (2003), ortaya koyduğu modelin en belirgin özelliği olarak insan-kaynaklı faktörleri ve hayati bağları (iletişim ve bilgi yönetimi gibi) öne sürmüştür. Diğer taraftan, Vengesai (2006), farklı bir yaklaşım benimseyerek, rekabetçiliğin (arz açısından sunulan) ve cazibe kaynaklarının (talep açısından) bütünleştirilmesini sağlayarak bir model öne sürmüştür. Destinasyonların rekabetçiliğine bütünsel bir bakış kazanabilmek için turistlerden ve tedarikçilerden sağlanan girdilerin birlikte ele alınarak, destinasyona yapılan yatırımlar ve ziyaretçilerin bir destinasyondan beklentilerinin kıyaslanabilmesini sağlamayı amaçlayan bir model geliştirmiştir (Vengesai, 2003: 637). Enright ve Newton (2004) ise, daha kapsamlı bir model öne sürerek, turizm destinasyonların rekabetçiliğinde alışlagelmişin ötesinde kapsamlı işletme faktörlerinin de dikkate alınması gerektiğini savunmuşlardır. Buna göre destinasyon rekabetçiliğinin kavramsallaştırılmasında, destinasyonların sahip oldukları çekim unsurlarının içsel analizi ile işletme odaklı faktörlerin dışsal analizinin bütünsel bir şekilde ele alınması gerektiği vurgulanmaktadır.

Burada, literatürde en temel alınan ve uygulanan Porter'ın Elmas Modeline, Ritchie ve Crouch'un (2003) ve Dwyer ve Kim'in (2003) destinasyon rekabetçiliği modellerine detaylıca değinmekte fayda vardır. Bu modeller üzerine geliştirilen ve termal turizm destinasyonları açısından uyarlanan Lee'nin (2006) destinasyon rekabetçiliği modeli ise ayrı bir şekilde "Termal Turizm'de Destinasyon Rekabetçiliği Göstergeleri ve Belirleyicileri" başlığı altında detaylıca ele alınacaktır. Dolayısıyla aşağıda Ritchie ve Crouch'un (2003) ve Dwyer ve Kim'in (2003) modellerinde yer alan faktörler ele alınacaktır.



### 2.4.1. Porter'ın Elmas Modeli

Porter'ın bu modeli, turizm araştırmacılarınca yürütölen rekabetçilik çalışmalarının temelini oluşturmaktadır (Vanhove, 2006: 103). Aynı zamanda, stratejik yönetimin sınırlarını yeniden tanımlayarak, stratejik yönetimi iktisat biliminden ayıran engelleri azaltması bakımından da önem taşımaktadır (Gonzalez ve Falcon, 2003: 721). Porter (1990: 78) ulusların rekabet gücüne ilişkin olarak gerçekteşirdiği çalışmada belirli bir endüstriye uluslararası rekabet üstünlüğü sağlayan i) girdi koşulları, ii) talep koşulları, iii) ilgili ve destekleyici endüstriler, iv) işletme stratejisi, yapısı ve yerel rekabet olmak üzere dört temel faktör olduğunu ileri sürmüştür.



şekil 2.1: Ulusal Rekabet Avantajının Belirleyicileri

Kaynak: Porter, 1998: 127.

Şekil 2.1’de görüleceği üzere Elmasın köşelerini oluşturan “girdi koşulları”, “işletme stratejisi, yapısı ve yerel rekabet”, “talep koşulları”, “ilgili ve destekleyici endüstriler” faktörlerinin yanı sıra “devlet” de bu dört değişkeni dışarıdan etkileyen bir başka belirleyici olarak modelde yer almaktadır. Rekabet avantajını belirleyen elmas modeli bir sistem ortaya çıkarmakta, bu nedenle temel değişkenler tek tek değil, birlikte rekabet avantajlarını belirlemektedirler. Diğer bir deyişle, modelin dört köşesinde yer alan nitelikler birbirlerini etkilemektedirler. Dolayısıyla sistem dinamik bir yapı kazanmaktadır. Devletin dışsal bir etken olarak dört değişken üzerinde olumlu veya olumsuz etkileri bulunmaktadır. Bu etkileşim bağlantılarının birbirlerine ve modelin bütününe etki derecesi bölgelere ve işletmelere göre değişiklik göstermektedir. Şans faktörü ise hemen herhangi bir anda ortaya çıkabilen bir unsurdur fakat bir ulusun en iyi elmasa sahip olması bu şansın yakalanabilmesi ve fırsata dönüştürülebilmesi ihtimalini kuvvetlendirmektedir (Porter, 1998’den aktaran Karamustafa, Ulama ve Erbaş, 2009: 499-500; Jin ve Moon, 2006: 196-201).

Modelde yer alan faktörler aşağıdaki gibi açıklanmaktadır (Porter, 1998: 71-124):

***Girdi Koşulları:*** Bir ulusun belirli bir endüstride rekabet etmesi için gerekli olan üretim faktörlerindeki durumunu ifade eder. Üretim faktörleri; (i) insan kaynakları (sayısı, niteliği, maliyeti), (ii) fiziksel kaynaklar (toprak, su, maden, orman varlığı ve bunların miktarı, niteliği, erişilebilirliği ve maliyeti), (iii) bilgi kaynakları (mal ve hizmetlerle ilgili bilimsel, teknik ve pazar bilgisi), (iv) sermaye kaynakları (finans sektöründeki mevcut sermayenin miktarı ve maliyeti) ve (v) altyapı (ulaşım, iletişim, postacılık, bankacılık, sağlık gibi diğer hizmet türleri, niteliği ve kullanıcıya maliyeti ile yaşam kalitesini etkileyen konut stoğu ve kültürel kurumların durumu) olarak beş faktöre ayırarak incelenebilir. Porter, girdi koşullarını a) temel faktörler; iklim, kalifiye olmayan işgücü gibi pasif ve kalıtsal, b) gelişmiş

faktörler; yüksek tahsisli işgücü gibi bir ulusun oluşturabileceği faktörler, c) genel faktörler; ve d) özel faktörler olarak detaylandırmıştır. Bir ulusun rekabet avantajı yakalayabilmesinde gelişmiş ve özel faktörlere ihtiyaç olduğunu vurgulamıştır. Bununda bu faktörlerin ortaya çıkarılmasını sağlayacak mekanizmalarla (devlet ve özel eğitim enstitüleri) mümkün olabileceğini belirtmiştir. Porter bu faktörlerin basit bir şekilde değil, geliştirilmiş ve özelleştirilmiş şekliyle ele alınması gerektiğini belirtmiş ve bu faktörlerin bilgi, bilim ve uygulamalarla sürekli olarak geliştirilebileceğini de vurgulamıştır.

***Talep Koşulları:*** Belirli bir endüstrinin mal ve hizmetlerine yönelik iç pazar talebinin niteliğini ifade eder. İç pazar talebinin; (i) yapısı veya tüketici ihtiyaçlarının niteliği, (ii) gelişim büyüklüğü ve modeli ile (iii) tercihlerinin yabancı pazarlara aktarılma yöntemi olmak üzere üç önemli ögesi bulunmaktadır. Talep koşullarının önemi ise, bir ülkedeki yerel alıcıların (son kullanıcı veya endüstriyel) taleplerinin yüksek standartlarda ve entelektüel olması, o ülkedeki üreticileri de bu yüksek standartları karşılamalarına zorlayacak ve kendilerini güncellemelerini ve zorluklara karşı güç kazanmalarını sağlayacak olmasıdır. Porter, bir ulusun avantajında, bir endüstriye talebin çok fazla olmasından ziyade bu talebin entelektüel alıcılar olmasının daha önemli olduğunu vurgulamıştır. Turizm sektöründe ülkemize seyahat eden ziyaretçilerin konaklama şekillerinin ağırlıklı olarak paket turlar ve herşey-dahil sisteminde olması, ülkemizin bu alanda rakiplerine kıyasla daha iyi ürün sunma gayreti, bu ürünün uluslar arası alanda gelişmesini sağlaması bakımından rekabet avantajı kazandırırken, diğer taraftan golf turizmine iç talebin dünya genelindeki talebe nazaran düşük olması ise Golf turizminin gelişiminin henüz gündeme gelmesine neden olmuştur. Burada, talep koşullarının etkili bir rekabet avantajına döndürülebilmesi içinse mevcut ve potansiyel talebe yönelik olarak, daha değerli ve

katma değeri yüksek turizm ürünlerinin geliştirilmesi ve sonucunda rekabet gücü elde edilmesi, isabetli stratejilerin belirlenmesi ve bunun iyi bir stratejik planlama ile desteklenmesini gerekli kılmaktadır (Bahar, 2004: 62).

***İlgili ve Destekleyici Endüstriler:*** Uluslararası kapsamda rekabet gücüne sahip tedarikçi ve destekleyici işletmelerin varlığının yenilik, güncelleme, bilgi akışı ve gelişen teknolojinin paylaşımı gibi avantajları beraberinde getirmesini ifade eder. Uluslararası rekabet gücüne sahip tedarikçilerin varlığı; (i) işletmelerin etkin, hızlı, düşük maliyetli girdiler elde etmesini, (ii) işletmeler arasında işbirliğinin sürekliliğinin korunması ve (iii) işletmelerin gelişmeleri ve yenilikleri takip etmesi gibi üç alanda yarar sağlar. Buna ilaveten, uluslararası ölçekte başarılı destekleyici endüstrilerin bulunması bilgi akışı bağlamında tedarikçilerin sağladıklarına benzer yararları sağlar. Porter'ın kümelenmeler olarak adlandırdığı ilgili ve destekleyici endüstrilerin gelişmiş ekonomilerin öne çıkan özellikleri olduğunu ve gelişmekte olan ekonomilerinse yoksun olduğu özellikler olduğunu belirtmiştir. Porter, aynı zamanda kümelenmelerin kolay kolay yer değiştirilebilir yapılarının olmaması, bunlara sahip ülkelerin rekabetlerini sürdürülebilir kılmalarında gerçek kaynaklar olduğuna dikkat çekmektedir (Smit, 2010: 117).

***İşletme Stratejisi, Yapısı ve Yerel Rekabet:*** Bir ülkede işletmelerin kuruluşuna, örgütlenmesine ve yönetimine ilişkin koşullar ile yerel rekabetin niteliğini ifade eder. Belirli bir endüstrideki işletmelerin hedefleri, stratejileri ve örgütlenme biçimleri ülkeden ülkeye değişebilir, bunların en uyumlu şekilde entegre edilmesi uluslara üstünlük sağlar ve belirli bir endüstri ya da endüstriler için rekabet avantajı oluşturur. Bu bağlamda, bir endüstride uluslararası rekabet üstünlüğü oluşturma ve sürdürmenin yerel rekabet ortamının varlığı ile mümkün olduğu söylenebilir. Porter, rekabetin bir ülkedeki firmaların rekabet avantajı

kazanmalarında en kritik etmen olduğunu belirtmektedir. Firmaların uluslararası alanda rekabetçi olmalarının yanında, firmaların uluslararası alanda rekabet avantajı kazanmalarının, ulusların rekabetçilikleri ile şekillendiğinin de unutulmaması gerektiğine dikkat çekmektedir. Ulusal turizm piyasasındaki firmalar açısından bakılacak olursa (Bahar, 2004: 43) fiyat rekabetinden çok, mal ve hizmet kalitesindeki farklılaşmaya dayanan turizm rekabeti için, iç rekabetin varlığı, yeniliğe yönelme, dinamizm yaratma, yeni ürün ve üretim süreci açısından önemlidir. Bu olgu, dış piyasalarda rekabet gücü elde etmenin yolunu da açmaktadır.

#### **2.4.2. Ritchie ve Crouch Destinasyon Rekabetçiliği Modeli**

Ritchie ve Crouch'un (2003) turizm literatüründe birçok rekabet çalışmasına öncülük ettiği bilinmektedir. Ritchie ve Crouch (2003), rekabetçi bir destinasyonun, toplumuna sürdürülebilir anlamda maksimum başarı, değer ve refah yaratan bir destinasyon olduğunu vurgulamaktadırlar. Önerdikleri sistematik modelin özünde, destinasyon rekabetçiliği modelinde yer alan faktörler arasındaki etkileşim ilişkisinin anlaşılabilmesinin gerekliliği yer almaktadır. Model, Porter'ın yukarıda açıklanan Elmas Modelini temel almakta ve karşılaştırmalı üstünlük (destinasyonlar için örneğin iklim, manzara, işgücü gibi kaynaklar) ve rekabet avantajı (bu kaynakların uzun vadede etkin kullanımı) teorileri etrafında şekillenmekte ve aynı zamanda destinasyon rekabetçiliğine turizm spesifik ve işletme odaklı belirleyicilerle yaklaşmaktadır (Kim, 2000; Enright ve Newton, 2004). Model her ne kadar karmaşık olursa olsun destinasyonlarda karar alıcılara, yöneticilere ve pazarlamacılara, rakiplerine kıyasla nasıl rekabet avantajı kazanabileceklerine dair yol gösterici olması bakımından önem taşımaktadır (Khalifa, 2010: 38). Aynı zamanda, model, turizm ürünü veya destinasyon imajı modellerine odaklanan çalışmaları

zenginleştirerek ve geliştirerek diğer modeller arasında en kapsamlı ve en özenli model olarak değerlendirilmektedir (Hudson, Ritchie ve Timur, 2004: 82).

Ritchie ve Crouch (2003) geliştirdikleri ve güncelledikleri modelde yer alan temel faktörleri; (i) Nitel ve tamamlayıcı faktörler (konum, karşılıklı bağımlılık, güvenlik, fayda/maliyet, farkındalık/ımaj ve taşıma kapasitesi), (ii) Destinasyon politikası, planlaması ve gelişimi (sistem tanımlaması, felsefe/değerler, vizyon, konumlandırma/markalaşma, gelişim, rekabet/işbirliği analizi, izleme ve değerlendirme ve denetim), (iii) Destinasyon yönetimi (örgütlenme, pazarlama, hizmet kalitesi, bilgi/araştırma, insan kaynakları geliştirme, finans ve yatırım, ziyaretçi yönetimi, kaynak yönetimi ve kriz yönetimi), (iv) Temel kaynaklar ve çekicilikler (fiziki coğrafya ve iklim, kültür ve tarih, çeşitli faaliyetler, özel etkinlikler, eğlence, üstyapı ve Pazar bağları) ve (v) Destekleyici faktörler ve kaynaklar (altyapı, ulaşılabilirlik, kolaylaştırıcı kaynaklar, konukseverlik, girişimcilik ve siyasi istikrar) şeklinde beş temel faktör etrafında şekillendirmektedir. Aynı zamanda modelde bu faktörleri etkileyen ve sürekli bir şekilde izlenmesi gereken mikro (örgütler, firmalar arası rekabet, tedarikçiler vs.) ve makro (doğal çevre, ekonomik yapılandırmalar, demografik değişim, teknoloji-insan kaynağı arayüzü ve homojen kültürel zenginliğin ortaya çıkması) çevre unsurlarına da modelde yer verilmektedir (Şekil 2.2).

Modelde yer alan beş temel faktörse aşağıda şöyle açıklanmaktadır (Crouch ve Ritchie, 2003: 68-77):



**Şekil 2.2:** Ritchie ve Coruch'un Kavramsal Destinasyon Rekabetçiliği Modeli

**Kaynak:** Ritchie ve Crouch, 2003: 63.

**Temel kaynaklar ve çekicilikler:** Ziyaretçilerin ilgili destinasyonu ziyaret etmesinde etkili motive edici anahtar unsurların oluşturduğu bu bileşen, turizm destinasyonlarının cazibelerinde etkili olan asıl unsurları tanımlamakta olup yedi alt kategoride değerlendirilmektedir (Coruch ve Ritchie, 2003: 68); coğrafi yapı ve iklim, kültür ve tarih, pazar bağları, çeşitli faaliyetler, özel etkinlikler, eğlence ve turizm üstyapısı şeklinde sıralanmaktadır. Ziyaretçilerin turizm tecrübelerinin daha çok coğrafi yapı ve iklimle ilişkili olması bakımından bu unsur diğer rekabetçilik faktörlerine nazaran daha baskındır. Benzer şekilde kültür ve tarih, ziyaretçilere günlük rutinleri dışında tarihi zenginliklerle de desteklenen benzersiz tecrübeler sunabilmesi bakımından rekabet avantajında etkili bir faktördür. Din, akraba, etnik köken, spor, ticaret ve kültür gibi çok yönlü yapıya sahip pazar bağları ise turist gönderen ülkelerle ilişkilerin gelişmesine katkıda bulunmaktadır. Faaliyet çeşitliliği,

ziyaretçilere aktif roller sağlayarak tecrübelerini artırmalarını sağlaması bakımından önem taşımaktadır. Benzer şekilde dünya kupası, olimpiyatlar gibi özel etkinliklerse ziyaretçilere ekstra katılım ve tecrübe sunmaktadır. Günümüzde seyahat eden bireylerin daha çok aktif tecrübe kazanma istekleri bu faktörün önemini vurgulamaktadır. Son olarak üstyapı; konaklama, ulaşım, yiyecek-içecek hizmetleri ve benzeri unsurlarını kapsamaktadır.

***Destekleyici faktörler ve kaynaklar:*** Başarılı bir turizm endüstrisi oluşturulmasında dayanak sağlayan ve aynı zamanda destinasyon çekiciliğinin de iyileştirilmesine katkı sağlayan faktörler olup (Ritchie ve Crouch, 2003: 70-71): Destekleyici faktörler ve kaynaklar; destinasyonların altyapısını (ulaşım olanaklarının nitel ve nicel yeterliliği), ulaşılabilirliğini (vize, uçuş kolaylığı), kolaylaştırıcı kaynaklarını (insan ve finans kaynakları, eğitim/araştırma enstitüleri gibi), konukseverlik (ziyaretçilerin sıcak bir atmosferde gerçek bir misafir gibi hissettirilebilmesi) ve siyasi istikrar unsurlarını kapsamaktadır.

***Destinasyon yönetimi:*** Temel kaynakların ve çekiciliklerin cazibesini artıran, destekleyici faktörler ve kaynakların verimliliğini ve kalitesini güçlendiren, nitel ve tamamlayıcı faktörlerin oluşturduğu tehditler ve fırsatlara en iyi şekilde adaptasyonun geliştirilmesini sağlan boyutu temsil etmektedir. Bu unsurlar, destinasyon rekabetçiliğinin yönetilebilmesine olanak sağlayan ve bireyler ve örgütlerin kolektif girişimleriyle yüksek derecede yönetilebilir ve aktif edilebilir programlar, yapılanmalar, sistemler ve süreçlerden oluşan geniş kapsamlı faaliyetlerdir (Ritchie ve Crouch,2003:73). Temelde dokuz ana unsur etrafında toplanmaktadır, bunlar; (i) destinasyonlardaki yönetsel ve idari görevleri kapsayan *organizasyon*, (ii) yalnızca geleneksel satış ve promosyon haricinde ürün geliştirme, paketleme, yenilik boyutlarını da kapsayan *pazarlama*, (iii) hizmet ve denetim



kalitesi, (iv) araştırma/enformasyon, (v) insan kaynakları yönetimi, (vi) finans ve sermaye (fon desteği, hibeler ve vergi muafiyeti gibi kamu programları), (vii) ziyaretçi yönetimi, (viii) kaynak yönetimi (destinasyondaki ekonomik, sosyal, kültürel ve ekolojik kaynakların kullanımı ve korunması dengesi) ve (ix) kriz yönetimi şeklindedir.

***Destinasyon politikası, planlaması ve gelişimi:*** destinasyon politikası, planlaması ve gelişiminin sağlam bir temel oturtulması, tarafların etkin katılımı, stratejinin ne üzerine geliştirileceğinin net bir şekilde ortaya konması ve mutabakata varılan bir sistem tanımlamasını gerekli kılmaktadır. Destinasyonun gelişim politikası, destinasyonun özellikleri, güçlülükleri, zayıflıkları, problemler ve engelleri, geçmiş ve gelecekteki stratejileri üzerine temellendirilmelidir. Bütün bunların doğru bir şekilde analiz edilmesi ve destinasyondaki karar alıcılara bilgi ve önemli konuların aktarılmasını sağlayacak ve destinasyon rekabetçiliği sürdürülebilir hale getirilebilecektir. Bunun yanında, rekabet/işbirliği analizi, destinasyonların diğer destinasyonlara nazaran karşılaştırmasını içermektedir. Çünkü, rekabetçilik göreceli bir kavramdır ve bir destinasyon için geliştirilecek olan politika ve stratejiler diğer destinasyonlarla kıyaslama yapılarak geliştirilmelidir (Ritchie ve Crouch, 2003: 72). Bu boyutsa, uygulanacak stratejik yapının tanımlanması, tarafların politikayı şekillendirecek bakış açıları ve değerleri, vizyon, konumlandırma/markalaşma çalışmaları, rekabet/işbirliği analizi, uygulanan politika ve planlamanın izlenmesi ve değerlendirilmesi unsurlarını kapsamaktadır.

***Nitel ve tamamlayıcı faktörler:*** Durumsal koşullar olarak da adlandırılan modelin son faktörü olan bu belirleyenler, diğer üç faktörün etkilerini filtreleyerek destinasyonların rekabetçiliğinin aralığını, sınırını veya potansiyelini belirlemektedir. Destinasyonların bu belirleyiciler üzerinde çok az hatta olmayan kontrolleri olmasına

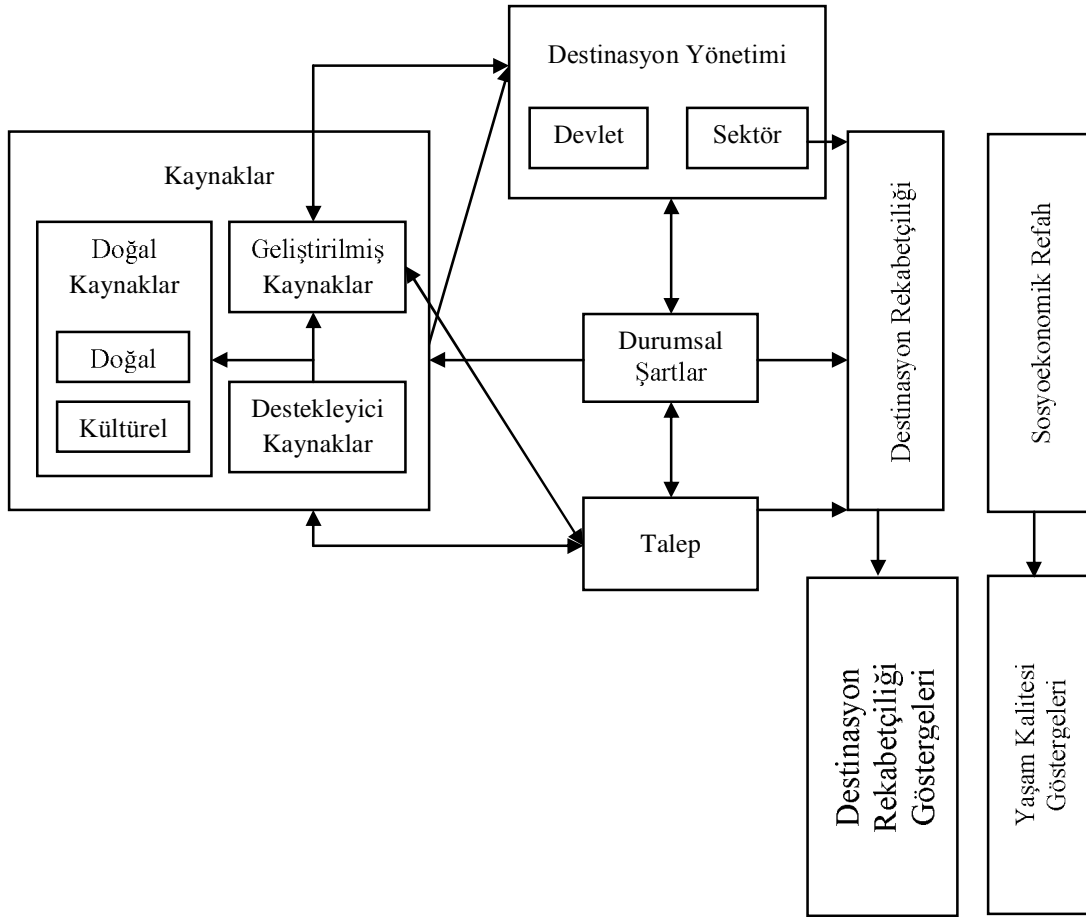
rağmen, bu faktörlerin getirdiği fırsatlara, tehditlere proaktif davranmaları durumunda rekabetçilikleri etkilenebilecektir. Bu faktörlere altı temel unsuru kapsamaktadır; (i) konum, (ii) emniyet ve asayiş, (iii) fayda/maliyet, (iv) karşılıklı bağımlılık (örneğin komşu destinasyondaki savaş, istikrarsızlık), (v) farkındalık/ımaj ve (vi) taşıma kapasitesi (sürdürülebilirliğin sağlanabildiği limitlerde turizm gelişimi) (Ritchie ve Crouch, 2003).

#### **2.4.3. Dwyer ve Kim'in Bütünleştirilmiş Destinasyon Rekabetçiliği Modeli**

Benzer şekilde Dwyer ve Kim (2003), destinasyonların rekabetçiliklerinin kıyaslanabilmesi adına genel bir model ortaya koymuşlardır. Daha sonra Dwyer, Mellor, Livaic, Edwards ve Kim (2004), modelde yer alan bileşenleri Kore ve Avustralya'da yürütülen çalıştaylardaki katılımcılara uyguladıkları anketle faktörler altında toplayan bir çalışma ile ilerletmişlerdir. Ritchie ve Crouch gibi, ulus ve işletme rekabetçiliği teorilerine dayandırdıkları modellerinde, karşılaştırmalı üstünlük ve rekabet avantajı ölçümünün modelde yer alması gerektiğini vurgulamışlardır. Dwyer ve Kim (2003: 372), kıyaslamalı destinasyon üstünlüğünü ise doğal (*inherited/endowed*) kaynaklar olarak ele alırken, rekabet üstünlüğünü ise geliştirilmiş (*created*) kaynaklar olarak ele almıştır. Böylece modelle, destinasyonların göreceli zayıflıkları ve güçlülüklerin ortaya konmasının sağlanabileceğini belirtmektedirler (Dwyer ve Kim, 2003: 369). Model, ülke ve işletmelerin rekabetçiliklerinin temel unsurları bir araya getirilmekte ve Coruch ve Ritchie (1999), Ritchie ve Coruch'un (2000) ve Porter'ın (1990) Elmas Modeli üzerine şekillenmektedir. Modelde destinasyon rekabetçiliğinin belirlenmesinde yer alan faktörlerden talep koşullarına Ritchie ve Coruch'tan farklı olarak özel önem

verilmektedir. Model, destinasyon rekabetçiliği bileşenleri arasındaki bağlara Ritchie ve Coruch'un aksine daha gerçekçi anlamda bakmaktadır (Lee, 2006: 54).

Dwyer ve Kim (2003: 400-405), geliştirdikleri bütünleştirilmiş modelde yer alan temel faktörleri; (i) Doğal ve geliştirilmiş kaynaklar, (ii) Destekleyici faktörler ve kaynaklar, (iii) Destinasyon yönetimi, (v) Durumsal şartlar, (vi) Talep koşulları ve (vii) Pazar performansı göstergeleri altında toplamaktadırlar. *Doğal kaynaklar*; doğal (iklim, doğal kaynaklar, el değmemiş doğa) ve kültürel (tarihi sit alanları, geleneksel sanatlar, mutfak zenginliği gibi) kaynakları içermektedir. *Geliştirilmiş kaynaklarsa*; turizm altyapısını, sunulan faaliyetlerin zenginliğini, alışveriş olanaklarını, eğlenceyi ve özel festival ve etkinlikleri kapsamaktadır. *Destekleyici kaynaklar*; genel altyapı, hizmet kalitesi, destinasyonun ulaşılabilirliği, konukseverliği ve pazar ilişkilerini içermektedir. *Destinasyon yönetimi*; destinasyon yönetim örgütleri, destinasyon pazarlama örgütleri, destinasyon planlaması, politikası ve gelişimi, insan kaynakları gelişimi ve çevre yönetimini kapsamaktadır. Ritchie ve Coruch'un modelinde nitel ve tamamlayıcı faktörler olarak ele alınan *Durumsal şartlar*; rekabet (mikro) çevresi, destinasyonun konumu, küresel (makro) çevre, fiyat rekabetçiliği ve asayiş ve güvenlik bileşenlerinden oluşmaktadır. *Talep koşulları*; destinasyon farkındalığı, destinasyon algısı ve destinasyon tercihlerini içermektedir.



**Şekil 2.3:** Dwyer ve Kim'in Bütünleştirilmiş Destinasyon Rekabetçiliği Modeli

**Kaynak:** Dwyer ve Kim, 2003: 378.

Son olarak, *pazar performansı göstergeleri*; ziyaretçi sayıları, ziyaretçi harcamaları, turizmin ekonomiye katkısı, ekonomik zenginlik göstergeleri, turizm yatırımları, fiyat rekabeti ve turizme devlet desteği unsurlarını kapsamaktadır (Şekil 2.3).

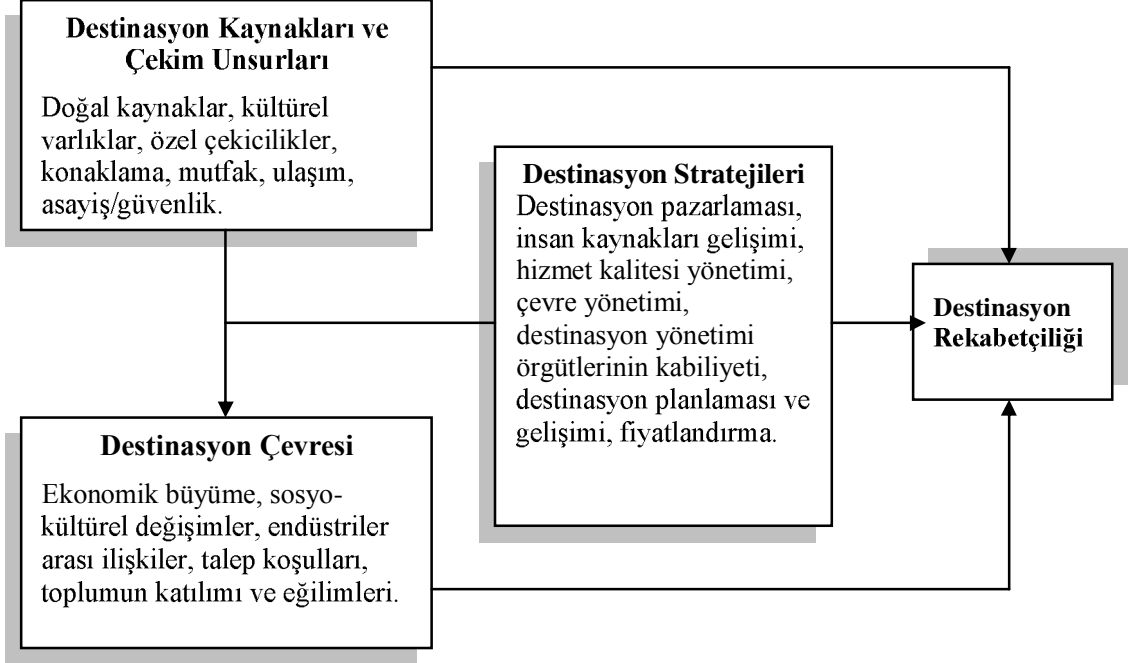
Dwyer ve Kim'in modeli her ne kadar etkili ve kapsamlı bir model gibi görünse de birkaç yönden eksik kalmaktadır. Bunlar (Khalifa, 2010: 41): Modelin başlangıç noktasının bilinmemesi, bileşenler arasındaki kopukluklar (bileşenler arasında birçok farklı yönde okların bulunması gibi), sürecin net bir şekilde ifade

edilmemesi ve dahası birçok önemli unsura yer vermemesi (hizmet kalitesi, yerel toplumlar gibi) şeklinde sıralanmaktadır.

## **2.5. Termal Turizm’de Destinasyon Rekabetçiliği Göstergeleri**

Ülkelerin turizm destinasyonlarında rekabetçiliklerinin anlaşılması, karar alıcılara, planlayıcı ve politikacılara yol göstermesi bakımından önem taşımaktadır. Günümüze kadar birçok destinasyon rekabetçiliği modeli ve bunların beraberinde sundukları farklı göstergeler dile getirilmiş olmasına rağmen, bunların her destinasyon için geçerli olması beklenmemektedir. Daha önce de değinildiği gibi bu modellerin sunulan ürünün özelliği göz önüne alınması ve buna göre analizlerin yapılması gerekliliği bulunmaktadır. Ritchie ve Crouch (2000), destinasyonda yaşanan tatil deneyiminin temel ürün olduğunu ve bu yüzden rekabetin destinasyonlara göre araştırılması gerektiğini belirterek konuya açıklık getirmektedirler. Aynı zamanda, rekabetçilik kavramı göreceli bir kavramdır ve karşılaştırmaya söz konusu olan birimlere (Türkiye ile Yunanistan kıyaslaması ve Erciyes ile Palandöken kıyaslaması gibi) göre şekil aldığı literatürde vurgulanmaktadır. Örneğin, Kim (2012), destinasyon rekabetçiliği faktörlerinin ülkelerin gelişmişlik düzeyine göre değişebileceği gerçeğinden hareketle destinasyon rekabetçiliğine küreselleşme boyutunu eklemiş ve destinasyon rekabetçiliği modellerini farklı gelişim seviyelerine göre ele almıştır. Dolayısıyla çalışmanın bu kısmında termal turizm destinasyonlarında etkili olan rekabet faktörleri ele alınacaktır. Lee (2006) termal turizm destinasyonlarının rekabetçilik modelini çıkardığı çalışmasında yer alan faktörleri Dwyer ve Kim (2003), Enright ve Newton (2004) ve Ritchie ve Crouch’un (2000) ortaya koydukları çalışmalarını harmanlayarak detaylı bir şekilde açıklamıştır. Lee (2006) geliştirdiği bu modeli mevcut çalışmada

olduğu gibi, genel stratejik yönetim alanındaki endüstri temelli ve kaynak temelli yaklaşımlara dayandırmaktadır.



**Şekil 2.4:** Termal Turizm Destinasyonları Rekabetçiliği Modeli

**Kaynak:** Lee, 2006: 61.

Bilindiği gibi işletmelerin rekabet üstünlüğü kazanmalarında endüstri temelli yaklaşımda, endüstri özellikleri, ölçek ekonomileri, piyasaya giriş engelleri, çeşitlendirme, ürün farklılaştırma gibi işletme çevresini oluşturan belirleyicilere odaklanılırken, kaynak temelli yaklaşımda ise yöneticilerin becerileri, kurumsal liderlik ve maddi olmayan kaynaklar gibi işletmenin kendisini ilgilendiren unsurlara odaklanılmaktadır (Karacaoğlu, 2006).

Bunun için Lee'nin (2006) termal turizm destinasyonları rekabetçiliğini araştırmak için geliştirdiği modelde yer alan faktörlere değinilecektir (Şekil 2.4). Bu faktörler temel olarak üç boyutta toplanmaktadır. Bunlar; (i) Destinasyon kaynakları ve çekim unsurları, (ii) Destinasyon stratejileri ve (iii) Destinasyon çevresi

şeklinde yer alan faktörlerin açıklanmasından önce termal turizm kavramına ve termal turizmin Dünya'daki ve Türkiye'deki durumlarına değinmekte fayda vardır.

### **2.5.1. Termal Turizm Kavramı**

Termal turizmin yüksek gelir sağlaması, mevsimsellik olgusundan az etkilenmesi, belirli pazarlar (örneğin üçüncü yaş turistler) için uygun olması, konaklama süresinin uzun olması gibi yararları itibariyle dikkate alınması gereken bir turizm türü olarak değerlendirilmektedir (Karamustafa, Ulama ve Erbaş, 2009: 495). Dahası sektörün kendi içinde çeşitlendirmeye gidebilecek ve pazar bölümleri oluşturarak farklı pazar bölümlerinin ihtiyaç ve isteklerine hitap edebilecek şekilde gelişme gösterdiği belirtilmektedir (Sandıkçı, Çelik, Başat ve Yayla, 2013: 237). Dünya Turizm Örgütü'ne göre "Kaplıca veya diğer sağlık merkezlerine seyahat eden kişinin fiziksel iyilik halini geliştirmek amacıyla yapılan ziyaretler sağlık turizminin içinde yer alır. Sağlık turizmi, büyük ölçüde termal turizmi de içerir. Termal turizm M.Ö. 1700'lü yıllarda suyun iyileştirici etkisinin bulunduğu, başta Roma ve Yunan İmparatorlukları olmak üzere birçok medeniyette banyo ve masaj kültürü gelişmiştir. Uluslararası Spa Birliği'nin (ISPA) 2007 yılı araştırmaları neticesinde dünya çapında yaklaşık 100 milyon turistin termal turizm için seyahat ettiği ortaya çıkmıştır (Acar, Demirbaş, Gedik ve İlter, 2012: IV). Sağlık turizmi geniş bir kavram olmakla beraber pek çok kaynakta termal turizm ve tedavi amaçlı turizm (medikal turizm) olarak iki önemli alt kategoriye ayrılarak değerlendirilmektedir. Türkiye'de de sağlık turizminin ana eksenini şu anda termal turizm ile sınırlıdır. Ancak dünyada termal turizm, SPA olarak adlandırılan daha geniş bir turizm türünün bir parçası olarak kabul edilmekte (Çiçek ve Avderen, 2013: 25) ve diğer turizm biçimlerinden,

gezmek, görmek, eğlenmek gibi turizmin klasik motiflerinden öte “şifa bulmak” ya da “zinde kalmak” unsurlarını barındırması bakımından ayrılmaktadır (Türksoy ve Türksoy, 2010: 704).

Termal turizm, doğal şekilde belirli sıcaklığa sahip olarak yer üstüne çıkan ve faydalı mineralleri içeren şifalı su, çamur ve buharların bulunduğu yörelerde, yöreye özgü iklim şartları içerisinde gerçekleşen turizm türüdür (Çetin, 2011: 901).

Termalizm olarak da adlandırılan termal turizm, soğuk ve sıcak mineralli suların sağlık amacıyla içme ve dış tatbiklerde kullanımı için turistlerin ulaşım, konaklama ve ağırlama gereksinimlerinin karşılanmasını sağlayan çok yönlü bir turizm çeşidi olarak ön plana çıkmaktadır (Akbulut, 2010: 36). Sağlık amaçlı seyahatlere konu olan termal kaynakların sağlık ve tedavi amaçlı kullanımı olarak da özetlenen termalizm; bilimsel ve tıbbi açıdan tedavi edici özelliklere sahip kaynakların değişikliğe uğratılmaksızın uygulanan kürlerle çeşitli hastalıkların tedavisi amacıyla yararlanılmasına yönelik faaliyetlerin tümü olarak tanımlanabilir. Termalizm yalnızca hasta insanlara değil, sağlıklı insanlara da hitap etmekte zinde olmak, güzelleşmek, rahatlamak amaçlarıyla da kullanılmaktadır (Türksoy ve Türksoy, 2010: 702). Bir diğer tanımda, termomineral su banyosu, içme, inhalasyon, çamur banyosu gibi çeşitli türdeki yöntemlerin yanında iklim kürü, fizik tedavi, rehabilitasyon, egzersiz, psikoterapi, diyet gibi destek tedavilerinin birleştirilmesi ile yapılan kür (tedavi) uygulamaları yanı sıra termal suların eğlence ve rekreasyon amaçlı kullanımı ile meydana gelen bir turizm türü şeklinde de tanımlanmaktadır ([www.saglikturizmi.gov.tr](http://www.saglikturizmi.gov.tr)). Termal turizmin bir turizm türü olarak tercih edilmesinde en başta gelen faktörler; değişen tüketici kalıpları, yaşlanan dünya nüfusu, kıyı turizminin mevsimlik olmasına karşın termal turizmin yılın tüm aylarında uygulanabilir olması, konaklama yada tedavi ve kür süresinin uzun olması



ve kimyasal ve yapay ilaçlardan kaçış olarak alternatif tedavi yöntemlerinden biri olan termal sulara ilginin giderek artmasıdır (Aksu ve Aktuğ, 2011: 6).

### **2.5.2. Dünya’da ve Türkiye’de Termal Turizm Durumu**

Termal turizm Dünya genelinde özellikle Güney, Orta ve Doğu Avrupa, Asya (Ortadoğu, Japonya, Çin, Türki Cumhuriyetler), Güney Amerika (Arjantin, Meksika, Kolombiya) ve Kuzey Afrika (Fas, Tunus) ülkelerinde yaygındır. Tüm dünyada oldukça büyük pazara sahip olan termal turizm, sadece Avrupa ve Amerika’da yaklaşık 25-30 milyar dolarlık bir gelir sağlamaktadır. Tüm dünyada ise bu pazarın büyüklüğünün 100 milyar doları bulduğu tahmin edilmektedir (Aksu ve Aktuğ, 2011: 6). Termal turizmden yalnızca Avrupa ve Amerika’da 30 milyar dolara yakın bir gelir sağlandığı bilinmektedir. Yine Avrupa ülkelerinden Almanya başta olmak üzere Macaristan, Yunanistan, Fransa İsviçre, İspanya, İtalya, Avusturya, Rusya ve Çek Cumhuriyeti’nin başı çektiği bu sektörde Türkiye de büyük kaynak potansiyeli ile kendine yer bulmaktadır. Termal turizm amaçlı olarak senede Almanya ve Macaristan’a 10 milyon kişi, Rusya’ya 8 milyon kişi, Fransa’ya yaklaşık 1 milyon, İsviçre’ye 800 bin kişi gitmektedir. 126 milyon nüfuslu Japonya’nın Beppu şehrine 13 milyon kişi sadece termal turizm amaçlı olarak gitmektedir (İlban, Köroğlu ve Bozok, 2008: 107; Aksu ve Aktuğ, 2011: 4).

Bugün termal turizm başta Avrupa olmak üzere gelişmiş ülkelerde vazgeçilmez bir alışkanlık, kültür, yaşam biçimi olmuş olup bu sayede halk sağlığı ile işgücü verimliliğinin artacağı kabul edilmektedir. Almanya, Fransa, Avusturya, İtalya, Japonya, israil gibi ülkelerde kaplıca tedavisi yüksek bir kalite standardına ulaşmış ve çağdaş anlamda kaplıca-sağlıklı yaşam şehirleri oluşmuştur (Türksoy ve Türksoy, 2010: 703). Bu ülkeler bu konuya önemle eğilmiş ve bu yöndeki

yatırımlarla turizme yeni bir boyut kazandırmışlardır. Altyapı tesisleri, bozulmamış doğal çevre, tedavi merkezleri, tıbbi bakım, trafikten arındırılmış, tedaviye uygun yer temini ve kontrollü diyetle önemli sağlık merkezleri haline dönüşen kaplıcalar, alternatif turizmin vazgeçilmez seçeneklerinden biri haline gelmiştir (Selvi, 1996: 97'den aktaran Akbulut, 2010: 36). Gelişmiş ülkelerin sahip olduğu avantajlar nedeniyle Avrupa'da birçok tedavi merkezi mevcuttur. Bu gelişimde tedavi amaçlı konaklamaların sosyal güvenlik sistemi kapsamı içerisinde ele alınmasının rolü büyüktür. AB üyesi ülkelerin ulusal turizm politikalarında sağlık turizmi gibi alternatif turizm türlerinin geliştirilmesinin amaçlanması bu turizm türüne katılanların sayısı ve yarattığı gelirin gelecekte daha da artacağını göstermektedir. Diğer taraftan özellikle Avrupa ve Amerika'da termal turizm geleneksel turizm türleri ile desteklenerek turizm faaliyetleri yıl geneline de yayılmaktadır (Türksoy ve Türksoy, 2010: 706).

Ülkemizde termal turizm son yıllarda popülaritesini oldukça arttırmış ve termal turizm yatırımları hızlı bir artış göstermiştir (Tunçsiper ve Bezirgan, 2010: 2). Sağlık turizmi alanında Türkiye, özellikle geçtiğimiz 20 yıllık sürede önemli gelişmelere imza atmış ve bugün en başarılı ülkeleri olarak görülen Hindistan, Malezya, Tayland, Macaristan gibi ülkeler ile rekabet etmeye başlamıştır. Türkiye, Dünya üzerinde bulunduğu coğrafi konumu sebebiyle derin kırık hatları, aktif deprem kuşakları ile zengin ve farklı maden yataklarına sahip bir yapısal özellik gösteren ülke durumundadır. Alpin-Orojenik Kuşağı olarak adlandırılan genç bir dağ zinciri ve aynı zamanda önemli bir jeotermal kuşak üzerinde yer alan ülkemizde bulunan 2000'in üzerindeki kaynaktan temin edilen termal sular, gerek debi ve sıcaklıkları gerekse de çeşitli fiziksel ve kimyasal özellikleri ile Avrupa'daki termal sular içinde kaynak potansiyeli açısından birinci, kaplıca uygulamaları konusunda ise

üçüncü sırada bulunmaktadır. Ancak bu şifalı suların yaklaşık 1300 tanesi termal kaynak özelliğinde olup onların da sadece 102 kadarının termal sınıflandırılması yapılabilmektedir. Bu sebeple ülkemizdeki sağlık turizminin desteklenmesi ve şifalı suların ülkemizin insanın hizmetine sunulması için termal kaynakların etütlerinin yapılması oldukça önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır (Acar ve diğerleri, 2012: IV-V).

1982 yılında çıkan Turizm Teşvik Kanunu'ndan sonra ilan edilen turizm merkezleri arasına kaplıcaların da alınmasıyla yatırım faaliyetlerine hız verilmiş, modern termal tesislerin yapımına başlanmıştır. İlk olarak 1985 yılında Kükürtlü Kaplıca (Bursa) ve Doğanbey Kaplıcası (İzmir) turizm merkezi ilan edilmiş ve 1985-1993 yılları arasında 31 kaplıca bu kapsam içine alınmıştır. Kaplıcaların turizm merkezi ilanından sonra 2634 Sayılı Turizm Teşvik Kanunu'na bir ek madde eklenmesi hakkındaki 1988 tarih ve 3487 sayılı yasa, termal su ve arazilerin tahsisine imkân sağlamıştır. Bu madde turizm alan ve merkezleri içinde yer alan şifalı sıcak ve soğuk maden suyu kaynaklarını turizm yatırımcılarına tesislerinde kullanma hakkı vermiştir (Akbulut, 2010: 37). Termal turizm dünya turizm gündeminde öne çıkması ve sahip olduğu avantajlar nedeniyle ülkemizde kamu otoriteleri tarafından bu destek günümüzde de devam etmektedir. Sağlık bakanlığınca başlatılan “Termal Turizm Kentleri Projesi” kapsamında ülkemizin jeotermal potansiyelleri dikkate alınarak bölgesel alanlar tespit edilmiştir. Sağlık bakanlığınca başlatılan “Termal Turizm Kentleri Projesi” kapsamında ülkemizin jeotermal potansiyelleri dikkate alınarak bölgesel alanlar tespit edilmiştir. Bakanlıkça 2007 yılı içerisinde hazırlanan Türkiye Turizm Stratejisi ve Termal Turizm Master Planı kapsamında çalışmalar yürütülmektedir (T.C.Sağlık Bakanlığı). Ülke geneline bakıldığında 4 adet termal kültür ve turizmi koruma ve gelişim bölgesi (KTKGB) ile

70 adet termal turizm merkezi (TM) bulunmaktadır. Bu merkezlerin harita ile gösterimi ise Şekil 2.5'deki gibidir (Acar ve diğerleri, 2012: 15).

Türkiye'deki termal sulara ilişkin yasal durum ve mevzuatlar ise beş başlık altında toplanabilmektedir (Aksu ve Aktuğ, 2011: 13-14):

- Turizmi Teşvik Kanunu
- Maden Kanunu
- Turizm Alan ve Merkezlerine Yer Alan Termal Suların Kullanma Hakkı ve İşletme Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik
- Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesi ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik
- Kaplıcalar Yönetmeliği

Ege denildiğinde akla ilk olarak deniz-kum-güneş turizmi gelse de Güney Ege Bölgesi jeotermal kaynakların sayısı, kapasitesi ve kalitesi açısından oldukça şanslı bir bölgedir. Özellikle Aydın ve Denizli'de yoğunlaşan tesisler ve kaplıcalar yerli ve yabancı turistlere hizmet sunmaktadır. Türkiye Turizm Stratejisi ve Eylem Planı'nda da termal turizm bölgesi olarak tespit edilen bölgeye ilişkin çalışmalar ilgili kurumlarca yürütülmektedir. Bölgede termal turizme ilişkin yaşanan sorunlar ise ülke geneliyle benzerlikler taşımaktadır (Aksu ve Aktuğ, 2011: 4). Ülkemizde termal turizm alanında gereken gelişimin sağlanabilmesi için öncelikle iç turizm hareketlerinin istenen düzeye gelmesi gerekmektedir. Çünkü termal turizm alanında gelişen iç turizm hareketlerine paralel olarak dış turizm hareketleri gelişmektedir. Sahip olduğu zengin şifalı su kaynaklarına rağmen ülkemizde termal turizm yeterince gelişmemiştir. Bunun nedenleri arasında tanıtım ve pazarlama faaliyetlerindeki yetersizlik, imaj sorunu ve kalifiye personel eksikliği sayılabilmektedir (Emir ve Durmaz, 2009: 26). Bu sorunlar giderilmesi ve termal turizm yatırımlarının artması hem alternatif turizm olanakları açısından hem de az

gelişmiş bölgelerin turizm vasıtasıyla bölgesel kalkınmalarını sağlamaları açısından önem arz etmektedir (Tunçsiper ve Bezirgan, 2010: 2).



**Şekil 2.5:** Termal Turizm Master Plan Bölgeleri

**Kaynak:** Acar ve diğerleri, 2012: 15

Sağlık turizminin büyük bir bölümünü oluşturduğu bilinen termal turizmin ülkemizdeki durumunun araştırıldığı bir çalışmada (Baynazoğlu ve Serce, 2013: 222), sektörün SWOT analizine yer verilmiş ve aşağıda Tablo 2.2’de sunulmuştur.

**Tablo 2.2:** Türkiye’de Sağlık Turizminin SWOT Analizi

<b><u>Güçlü Yönler</u></b> Sağlık turizmi için yeni destinasyon Uluslararası işbirlikleri Uluslararası kuruluşlara üyelik. Ulaşım kolaylıkları Fiyat avantajı Devlet desteği Dünya standartlarında alt ve üstyapı olanağı Dünya turizminde ilk onda olması	<b><u>Zayıf Yönler</u></b> Sağlık mevzuatında eksiklikler Sağlık turizmi ile ilgili insan kaynakları yetersizliği Kurumlar arası koordinasyon eksikliği Uluslararası lobi faaliyetlerinin eksikliği Kurumlar arası bilgi paylaşımının istenilen düzeyde olmaması
<b><u>Fırsatlar</u></b> Avrupa, Türk cumhuriyetleri ile Ortadoğu ve Kuzey Afrika ülkelerine yakınlık Uluslararası sağlık kongrelerinde Türkiye’nin tercih edilmesi Uçak biletlerinin ucuz olması Alt ve üst yapı olanaklarının gelişimi Tıp alanında ortaya çıkan gelişmelerin takip edilmesi Vize uygulamalarındaki gelişmeler	<b><u>Tehditler</u></b> Uluslararası pazarlarda rekabetin artması Küresel ekonomik durgunluk ve krizler

**Kaynak:** Baynazoğlu ve Serce, 2013: 222.

Diğer taraftan Türkiye Turizm Stratejisi Eylem Planı 2007-2013, Turizm Stratejisi 2023’ün önemli bir bileşenidir. Eylem Planı içerisinde, “Turizmin çeşitlendirilmesi, tüm yıla yayılması ve öncelikli turizm türlerinin geliştirilmesine yönelik tedbirlerin ne zaman ve hangi kuruluşların desteği ile alınması” yer almaktadır. Buna göre turizmin çeşitlendirilmesi hedefi dâhilinde sağlık turizmi ve termal turizme yönelik hedefler ve açıklamalar aşağıda Tablo 2,3’de ifade edilmektedir (Aksu ve Aktuğ, 2011: 13).

**Tablo 2.3:** Turizmin Çeşitlendirilmesi Noktasında Sağlık ve Termal Turizme İlişkin Hedefler

Eylem	Açıklama	Sorumlu (S) ve İlgili (İ) Kuruluşlar	Başlangıç Tarihi	Süre
Termal turizm master planının hazırlanması	Öncelikli olarak 4 bölge için termal turizm master planları hazırlanacak Güney Marmara: Balıkesir, Çanakkale, Yalova Güney Ege: Aydın, Denizli, Manisa, İzmir Frigya: Afyonkarahisar, Uşak, Ankara, Eskişehir, Kütahya Orta Anadolu: Aksaray, Niğde, Kırşehir, Nevşehir, Yozgat Bu bölgelerde termal turizm merkezleri belirlenecek ve termal turizmin altyapısını ve üstyapısının geliştirilmesine yönelik stratejiler hayata geçirilecektir.	Kültür ve Turizm Bakanlığı (S) Sağlık Bakanlığı (İ) Özel Sektör (İ) Yerel Yönetimler (İ)	2007	6 yıl
Termal projeler için fizibilite çalışmaları	Termal turizm yatırımlarının fayda-maliyet analizi yapılarak gerçekleştirilmesi için gerekli fizibilite etütleri uzman kuruluşlara yaptırılacaktır.	Kültür ve Turizm Bakanlığı (S) Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı (İ) Yerel Yönetimler (İ)	2007	6 yıl
Termal tesislerde mimari niteliklerin yükseltilmesi	Termal tesislerde geleneksel, tarihsel, kültürel ve yerel mimari özelliklerin kullanımı özendirilecektir.	Kültür ve Turizm Bakanlığı (S) Yerel Yönetimler (S)	2007	6 yıl
Termal turizmin tanıtımı	Bir destinasyon olarak termal turizm merkezlerini ve su kaynaklarının özelliklerini tanıtmak amacıyla broşürler hazırlanacak ve uluslararası fuarlara katılım sağlanacaktır.	Kültür ve Turizm Bakanlığı (S) TÜROFED (S) TYD (İ), TÜRSAB (İ) Hizmet Birlikleri (İ) Üniversitelerin ilgili bölümleri (İ), STK'lar (İ)	2007	2 yıl
Pilot bölgeler	Altyapı (sondaj, yol, içme ve kullanma suyu, kanalizasyon vb.) ve çevre turizmi için sağlanan mali yardımlar öncelikle pilot bölgelerde yoğunlaştırılacaktır.	Kültür ve Turizm Bakanlığı (S) Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı (S) Sağlık Bakanlığı (S) MTA (S) Yerel Yönetimler (S)	2007	3 yıl
Turizm teşvikleri	Finans kredisi, ithalat kolaylığı, KDV iadesi gibi özel sektör teşvikleri artırılabilecek, termal turizm öncelikli teşvikler içerisinde ele alınacaktır.	Kültür ve Turizm Bakanlığı (S) Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığı (İ) Kalkınma Bankası (S)	2007	6 yıl
Ulusal ve uluslararası tanıtım	Termal kaynakların ulusal düzeyde ve uluslararası tanıtımı için seminer, bilgilendirme programı uygulanacaktır.	Kültür ve Turizm Bakanlığı (S) TÜROFED (S) TYD (İ), TÜRSAB (İ) Hizmet Birlikleri (İ) Üniversitelerin ilgili bölümleri (İ), STKlar (İ)	2007	6 yıl

**Kaynak:** Aksu ve Aktuğ, 2011: 13.

Bu hedeflere ulaşmada termal turizm destinasyonlarının paydaşlarca bir araya gelerek bir amaç belirlemeleri ve stratejik planlamalarla belirlenen hedeflerin

gerçekleştirilmesi denetim altına alınmalıdır. Çünkü yalnızca hedeflerin belirlenmesi için bir araya gelinmesi fakat uygulamada ayrı düşünülmesi hem sürdürülebilir bir turizme engel olacak ve destinasyonda çıkar çatışmalarını beraberinde getirerek rekabet gücü kaybedilecektir. Daha açık ifade etmek gerekirse taraflar arasında gerçekleşecek sosyal mübadelelerin stratejik planlama çerçevesine oturtulması destinasyonlara rekabet avantajı kazandırmasının kaçınılmaz olduğu düşünülmektedir.

### **2.5.3. Kozaklı Termal Turizm Destinasyonu**

Kozaklı ilçesi, İç Anadolu Bölgesi'nin Orta Kızılırmak Bölümünde yer almaktadır. Yönetim açısından ise Nevşehir iline bağlı ilçe konumundadır. Kozaklı ilçesi Nevşehir il merkezinin kuzeyinde yer almakta ve yüzölçümü 789 km<sup>2</sup>'dir. İlçe merkezinin ortalama yükseltisi 950 ile 1050 metre arasındadır. İlçe kuzeyde şefahtli (Yozgat), doğuda Yeni Fakılı (Yozgat), güneyde Hacıbektaş ve Avanos (Nevşehir), batıda ise Boztepe ve Mucur (Kırşehir) ilçeleri ile çevrilidir (Şekil 1). İlçe merkezi Nevşehir ve Kırşehir il merkezlerine 85 km, Kayseri il merkezine 90 km, Ankara il merkezine 275 km, Adana il merkezine 370 km, Konya il merkezine 315 km ve Gaziantep il merkezine ise 430 km karayolu mesafesinde bulunmaktadır (Çetin, 2011: 902-903). Kozaklı Türkiye'nin radyoaktivitesi en yüksek kaplıcalarını barındırmaktadır. Romatizmal rahatsızlıklar başta olmak üzere deri hastalıkları, sinirsel yorgunluklar, sindirim sistemi, böbrek ve idrar yolları ile metabolizma rahatsızlıkları için iyileştirici etkilere sahiptir (Doğanay, 2001). Termal turizmin geliştirilmesini sağlamak üzere 2007 yılı Bakanlar Kurulu Kararıyla Kozaklı Termal Turizm Merkezi ilan edilmiştir. Aynı zamanda, Kozaklı kaplıcalarının sularının tedavi edici özelliği Sağlık Bakanlığı tarafından onaylanmıştır (Karamustafa ve



diğerleri, 2009: 498). Aynı zamanda Alman Kaplıcalar Birliği sınıflamasına göre sodyumlu, kalsiyumlu, klorürlü olup A ve C grubu şifalı sular grubuna girmektedir (Varol, 2013).

Önceki dönemlerde Kozaklı kaplıcalarına yakın çevredeki Nevşehir, Kayseri, Kırşehir ve Yozgat illerinden gelen turistler daha fazla iken, son dönemlerde yatak kapasitesi fazla olan 4 ve 5 yıldızlı otellerin hizmete açılması ve turizm şirketlerinin destinasyon olarak yöreyi arza sunması ile başta Adana, Gaziantep, Hatay, Şanlıurfa, Kahramanmaraş, Osmaniye, Mersin, Ankara, Aksaray, İstanbul illeri olmak üzere Türkiye'nin birçok ilinden turist çekmektedir. Son dönemlerde yapılan çalışmalarla Kozaklı termal tesisleri yurt dışından da yabancı turist çekmeye başlamıştır. Kozaklı'da toplam yatak kapasitesi ise 6005 olarak bilinmektedir (Çetin, 2011: 907). Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın 2007 yılına ilişkin konaklama istatistiklerine göre, Kozaklı'da turizm işletme belgeli tesislerde kalanların sayısı 26869 yabancı ve 17978 yerli turist olmak üzere toplam 44847'dir. Bunun yanında günübirlikçilerle beraber 2008 yılı itibarıyla Kozaklı'yı ziyaret eden kişi sayısının 650000'e ulaştığı da tahmin edilmektedir (Karamustafa ve diğerleri, 2009: 498).

#### **2.5.4. Destinasyon Kaynakları ve Çekim Unsurları**

Ziyaretçilerin ilgili destinasyonu ziyaret etmesinde etkili motive edici anahtar unsurların oluşturduğu bu bileşen, turizm destinasyonlarının cazibelerinde etkili olan asıl unsurları tanımlamaktadır (Coruch ve Ritchie, 2003: 68). Destinasyonların ziyaretçilere tatilleri süresince çeşitli ürünlerin karmaşık bir deneyim olarak sunulduğu coğrafi bir alan olduğu (Bieger, 1998; Buhalis; 2000; Goeldner ve Ritchie, 2006; Vanhove, 2006) hatırlandığında bu deneyimin ortaya çıkmasını sağlayan faktörler destinasyonun sahip olduğu kaynaklar ve çekim unsurlarıdır (Inskeep, 1991). Birçok

çalışmada turizm destinasyonlarının sahip olduğu temel kaynakların çevresel ve kültürel temellere dayandığı ve diğer kaynakların bu bileşenler etrafında toplandığı belirtilmektedir (Lundberg, 1980; Pearce; 1981; Faulkner, Opperman ve Fredline, 1988; Gunn, 1994; Alhemoud ve Armstrong, 1996). Gunn (1994: 57) destinasyon kaynaklarını turizm sistemine enerji veren güç ünitesi olarak tanımlamasıyla bu durumu özetlemiştir. Özetle, çekim unsurları, bağımsız bir şekilde seyahat etmek isteyen turistlerin evlerinden uzakta buldukları ve tecrübe ettikleri bütün bileşenleri kapsamaktadır (Lew, 1987: 554).

Turizm destinasyonlarının sahip olduğu kaynakları ve çekim unsurlarını Jafari (1982'den aktaran Pyo, Uysal ve McLellan, 1991: 444), "turizm ürün ve hizmetleri pazar sepeti" olarak tanımlamakta ve üç temel grupta ele almaktadır: (i) turizm odaklı ürünler; turizm olayının gerçekleşmesinde temel rol oynayan ve ziyaretçilerin konaklama, yiyecek içecek hizmetleri ve seyahat hizmetleri gibi temel ihtiyaçlarını karşılayan boyutu, (ii) yerel-toplum odaklı ürünler; öncelikle yerel halkın ihtiyaçlarını karşılayan hastaneler, mağazalar, kütüphaneler gibi bu ürünler ziyaretçilerin konaklama sürelerindeki artışla beraber daha fazla yararlandıkları ürünleri ve (iii) turizm bileşenleri arkaplanı; ziyaretçilerin olmazsa olmazları olmayan fakat tatilleri süresince yararlandıkları doğal, sosyokültürel ve insan yapımı manzaralar, anıtlar, yeni kültürleri içeren ziyaretçilerin temel seyahat motivasyonlarını oluşturan bileşenlerdir. Bu bileşenler destinasyondaki toplam turizm deneyimini oluşturmaktadır (Pyo ve diğerleri, 1991). Bu deneyimin sürdürülmesi ve geliştirilmesi destinasyonlara rekabet gücü getirmekte (Go ve Govers, 2000) ve destinasyon rekabetçiliğine zemin sağladığı belirtilmektedir (Crouch ve Ritchie, 1999; Dwyer ve Kim, 2003). Turizm destinasyonlarının rekabetçiliğinde temel sağlayan destinasyon kaynaklarının neler olduğuna dair

literatürde birçok çalışmada Tablo 2.4’de görüleceği üzere farklı unsurlara yer verilmektedir. Bu çalışmalardan bazıları destinasyonlarda mevcut bulunan kaynakların envanterini çıkarmaya odaklanırken (Uysal, Backman, Backman ve Potts, 1991; Ferrario, 1979), bazıları da ziyaretçilerin bu kaynaklara yönelik algılarını (Hu ve Ritchie, 1993; Kim, 1998; Ritchie ve Zins, 1978) araştırmaya yönelik gerçekleştirilmiştir (Lee, Huang ve Yeh, 2010: 811).

**Tablo 2.4:** Turizm Destinasyonları Çekiciliklerine Yönelik Araştırmalar

Araştırmacı(lar)	Araştırma Amacı	Turizm Destinasyonu Özellikleri
Ferrario (1979)	Turizm ürününü tanımlamak ve turist pazarına sunduğu asıl değerini belirlemek.	-Tipik çevresel özellikler: manzara, vahşi yaşam, botanik -Yerel halk ve yaşam şekilleri -Turistik tesisler, eğlence faaliyetleri
Ritchie ve Zins (1978)	Özelliklerin bir turizm bölgesinin çekiciliğine olan katkılarının göreceli önemlerini belirlemek.	-Doğal güzellik ve iklim -Kültür ve sosyal özellikler -Spor, eğlence ve eğitim olanakları -Alışveriş ve ticari tesisler -Bölgenin altyapısı -Bölgenin ulaşılabilirliği
Kim (1998)	Ziyaretçilerin destinasyon özelliklerine yönelik algılarını ve ziyaretlerindeki mevsimsel tercihleri analiz etmek.	-Mevsimsel ve kültürel çekicilikler -Temiz ve barışçıl çevre -Konaklama ve dinlenme tesislerinin kalitesi -Aile odaklı tesisler ve güvenliği -Ulaşılabilirlik ve itibar -Eğlence ve boş zaman fırsatları
Buhalis (2000)	Turizm destinasyonlarının kaynaklarını ve çekim unsurlarını sınıflandırarak belirlemek	-Cazibe yerleri -Ulaşılabilirlik -İmkânlar -Mevcut paketler -Faaliyetler -Yan hizmetler

**Kaynak:** Lee, 2006: 66.

Şekil 2.4’de de görüleceği üzere destinasyon kaynakları ve çekim unsurları yedi temel bileşenden oluşmaktadır. Bunlar; doğal kaynaklar, kültürel varlıklar, özel çekicilikler, konaklama, mutfak, ulaşım ve asayiş/güvenlik şeklindedir ve aşağıda açıklanmaktadır. Bu bileşenler termal turizm destinasyonunun rekabetçiliklerinin belirlenmesinde değinilmesi gereken unsurlar olup aşağıda açıklanmaktadır (Lee, 2006: 67).

***Doğal kaynaklar:*** Doğal kaynakların, dengesiz gelişimin vereceği zarar ve tehlikelerden korunması ve sürdürülebilir bir şekilde yaklaşılması turizm destinasyonlarında stratejik girdiler sağlayan temel bir bileşendir. Bu bileşenler, özel manzaralar, önemli görünüşler, iyi su kalitesi, tarihi kültürel varlıkların konumu, biyolojik çeşitlilik ve eşsiz kıyılara ve el değmemiş kırsal alanlara açılan erişim noktalarını kapsamaktadır (Failte Ireland’s Environmental Action Plan, 2014: 5). Son birkaç on yıllık dönemlerde turizmle beraber doğal kaynakların tahribatı gözler önüne serilmiştir. Bu nedenle günümüzde, turistler el değmemiş, eşsiz doğal güzelliklere sahip destinasyonları arar olmuşlardır. Günümüzde araştırmalarda, turizmin çevreye zarar vermeden nasıl geliştirilebileceğine, özellikle sürdürülebilirlik paradigması kapsamında ekolojik değerlerle turizm arasında nasıl bir ılımlaştırmaya gidilebileceğine odaklanılmaya başlanmıştır (Christensen ve Beckmann, 1998: 2). Termal su kaynakları temelinde ortaya çıkan ve gelişen termal turizm destinasyonları düşünüldüğünde termal turizm kaynaklarının korunması ve kullanımı termal turizm destinasyonlarının rekabetçiliğinde en önemli faktörlerden biri olarak ortaya çıkmaktadır (Lee ve King, 2010). Türkiye, coğrafi yapısı gereği termal kaynaklarının zenginliği ve çeşitliliği olarak Dünya’da ilk 10 ülke arasında yer almaktadır. Gelişmiş ülkelerde sağlık giderlerinin fazla olması, hastaların tedavi hizmetlerini daha az maliyetle giderme eğilimini artırmaktadır (Kaşlı, Tokmak, Arslaner, Demirci

ve Yılmazdoğan, 2012). Ülkemizin sahip olduğu termal turizm potansiyelinin, verimli ve sürdürülebilir bir şekilde planlanması, talep üreten bölgelere yakın olan konumunun etkin bir şekilde kullanılması ve sürdürülebilir bir rekabet avantajına dönüştürmesi gerekmektedir.

***Kültürel varlıklar:*** Turizm destinasyonlarının sahip olduğu kültürel zenginlikler, ulusal ve uluslararası tatil deneyimlerinde turizm olgusunun özünü oluşturmaya başlamıştır. Kültürel deneyimlere olan talebin artması ve bunun yanında kültürel zenginliklerin arz olarak sunulması, turizm destinasyonlarının rekabetçiliğinin temel dayanaklarından birine dönüştürmüştür (Dugulan, Balaure, Poescu ve Vegheş, 2010; Bowitz ve Ibenholt, 2009). Fakat günümüzde bilinçli ve bilge turistlerin sosyal farklılaşma ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla talep ettiği kültürel zenginliklerin korunması, otantikliği ve sürdürülebilir anlamda sunulması destinasyonlara rekabet avantajı getirebilecektir (Waitt, 2000). Bu bağlamda, destinasyonlarda sunulan ürünlere kültür elbisesi giydirilmekte (müzeler, özel geceler ve sahne performansları gibi) ve aynı zamanda bunun o yere ait olduğu hissine vurgu yapılmasıyla da kültürün, o yerin sembolü ve imajı haline dönüşmesi sağlanmaktadır (Minguez, 2012: 69). Kültür, bölgelerin ekonomik gelişimlerinde anahtar rol oynayan bir unsur olarak görülmeye başlanmıştır. Planlamacı ve politikacılar bölgesel ekonomilerin geliştirilmesinde kültürel değerlere yatırım yapılmasını (restorasyon, festivaller düzenlenmesi, müzeler oluşturulması gibi) ve projelerin bu yöne kanalize edilmesini sağlayarak turizmin gelişimine de hız kazandırmaktadırlar (Bowitz ve Ibernholt, 2009). Doğal olarak, bu tip yatırımların yapılması termal ziyaretçilerin tatil deneyimine zenginlik katacaktır.

***Özel çekicilikler:*** Özel çekicilikler doğal veya kültürel değerlere has olmayıp, aksine sonradan oluşturulan eğlence faaliyetleri veya etkinlikler ve festivaller

şeklinde. Bu etkinlikler, yerel festivallerden büyük ölçekli olimpiyat oyunları gibi uluslararası çapta düzenlenen etkinliklere kadar uzanmaktadır (Crouch ve Ritchie, 1999: 148). Destinasyonun daha çekici ve ilginç yapılmasında eğlence faaliyetlerinin destinasyonun doğasına uygun, mevsimsellik sorunundan uzak ve destinasyonu ziyaret eden bireylerin profiline uygun olması gerekmektedir (Ritchie ve Crouch, 2003). Etkinlikler ve festivallerin mevsimsellik sorunu yasayan destinasyonlarda özellikle bu sorunu kırmak ve ekonomik getiriye denge kazandırmak amacıyla stratejik bir araç olarak kullanılmaya başlanmıştır. Destinasyonu sırf bu etkinliklere katılmak amaçlı ziyaretçilerin ortaya çıkması da bunu destekler niteliktedir (Janeczko, Mules ve Ritchie, 2002: 1). Bugün dünyada etkinlikler, çekirdek turizm ürünü olarak ortaya çıkmakta ve devlet-özel sektör işbirliği ile planlanıp hayata geçirilmektedir. Etkinliklerin diğer kaynaklardan farklı olarak eşsiz olması, kalitesi, otantikliği, konukseverliği, sembolcülüğü ve yansıttığı kültürü ziyaretçilere yaşatması, onları özel kılmaktadır (Šušić ve Đorđević, 2011). Etkinliklerin turizm destinasyonuna sağladıkları faydalarsa (Janeczko, Mules ve Ritchie, 2002: 8): destinasyonda konaklama sürelerini uzatması, harcamaları artırması, farkındalık oluşturması, orada bulunmanın verdiği hazzı artırması şeklinde özetlenmektedir. Ülkemizde termal turizm bölgelerinin kırsal alanlarda yer alması, çekiciliklerini artıracak etkinlik ve festivallerin düzenlenmesini elzem kılmakla beraber bu hem talep profiline zenginlik katacak hem de sadece sağlık değil tatil ve eğlence merkezleri olarak da farkındalık oluşturmalarına katkı sağlayacaktır.

**Konaklama:** Konaklama hizmetleri turizm kaynakları arasında temel yetkinliği oluşturan bir unsurdur. Destinasyona daha uzun süreler konaklama yapan ziyaretçilerin çekilmesinde etkilidir (Kelly ve Nankervis, 2001). Termal turizm destinasyonlarının sahip olduğu konaklama tesislerinin ziyaretçilerin

memnuniyetlerini sağlamaları ve tekrar misafirlere dönüşmelerini sağlamaları rekabet avantajını beraberinde getirecektir (Hsieh, Lin ve Lin, 2008: 429). Özellikle yeni gelişmekte olan ekoturizm ve kırsal turizm çerçevesinde, ziyaretçileri doğal güzelliklerle buluşturan konaklama tesislerinin ziyaretçilere bölgenin özelliklerini ve kültürünü (mimari yapısıyla, çalışanıyla gibi) yansıtan tarzlarda hizmet vermeleri ziyaretçilerin tatil deneyimini zenginleştirerek sadakati artıracak ve böylece ekonomik getiriye de beraberinde getirecektir (Sa'ez, Fuentes ve Montes, 2006: 46). Diğer yandan, bilinçli ve çevre duyarlı tüketicilerin artması konaklama tesislerinin çevre dostu ve yenilenebilir enerji kaynakları gibi konulara da hassasiyet duymalarını gerekli kıldığı araştırmalarda vurgulanmaktadır (Dalton, Lockington ve Baldock, 2008). Ülkemizde termal turizm destinasyonlarında bu bilincin yerleştiği söylenebilir. Afyon ve Nevşehir termal turizm destinasyonlarında otelden çıkan atık termal suların seralarda ve yeraltına tekrar pompalanması ile elde edilen sıcak suyun ise konutların ısıtılmasında kullanılması bunun en güzel örneklerindedir. Bu bilincin sürdürülmesi ve kaynakların korunarak kullanılması termal turizm destinasyonlarının uzun vadede rekabet avantajı kazanmalarının yanında uyandırdıkları pozitif imajla ziyaretçilerin algılamalarını şekillendirilmesinde etkili bir unsur olacaktır.

**Mutfak:** Daha önce de değinildiği üzere destinasyonlar, soyut ve somut birçok ürünün bileşiminden oluşmaktadır. Bu bileşenlerin en önemlilerinden birisi de mutfaktır. Bir destinasyona başlı başına bir ziyaret amacı olabileceği gibi, ikincil seviyelerde de olabilmektedir. Yerel mutfaklar, destinasyonun zenginliğinin somut şekilde sunulmuş halini yansıtmaktadır. Ziyaretçiler böylece, yerel kültürü tanıyarak tatil deneyimlerine zenginlik katmış olurlar (Okumuş, Okumuş ve McKercher, 2007: 253). Aynı zamanda destinasyonların rakiplerinden farklı bir konuma sahip

olduklarının vurgulanmasında, destinasyon seçiminde, destinasyonların pazarlanmasında, promosyonlarda kullanılan materyallerin zenginleştirilip destinasyon imajı oluşturmada etkili bir unsur olduğu literatürde sıkça dile getirilmektedir (Okumuş, Kock, Scantlebury ve Okumuş, 2013). Motivasyon unsuru olarak mutfağın destinasyon yöneticilerince özellikle pazar bölümlendirmede, yani ziyaretçilerin yalnızca demografik özellikleri değil, destinasyonu tercihlerinde temel aldıkları beğeni ve değerlerine göre de yapılmasına örnek teşkil etmektedir. Termal turizm destinasyonlarında, misafirlerin tatil deneyimlerinin özünde dinlence ve sağlık olmasından hareketle, yemeklerin bunu desteklemesi ve özellikle yerel mutfaklara yer verilmesinin termal turizm destinasyonlarına zenginlik katacağına inanılmaktadır.

**Ulaşım:** Turizm hareketinin en önemli parçalarından birini oluşturan ulaşımın gelişmesi, turizm gelişimini de beraberinde getiren önemli bir unsurdur. Culpan (1987: 546), ulaşım yönetimi ve şekillerinin uluslararası turizm sisteminin önemli bir parçası olduğunu belirtmekte ve hava, deniz ve kara ulaşım çeşitlerinin sağladığı bağlantıların, turizmin diğer bileşenleri kadar elzem olduğunu eklemiştir. Ulaşımın destinasyonları ulaşılabilir kılması, uzak ve el değmemiş alanların açılması ve ziyaretçilere agresifçe pazarlanmasını da beraberinde getirmiş ve destinasyonların sürdürülebilirliğinin planlanmasında ihmal edilen bir unsur olmuştur (Sorupia, 2005). Araştırmalar bu probleme çözüm getirmek amacıyla, turizm, ulaşım ve dinlence üçlüsü çerçevesinde planlanan sürdürülebilir ulaşım ağlarının geliştirilmesine odaklanmaya başlamıştır (Lumsdon, 2000).

Ülkemizde bulunan termal turizm destinasyonlarının genelde kırsal alanlarda toplandığı düşünüldüğünde, ulaşımın ciddi derecelerde etkili ve farklı ulaşım şekilleriyle bu destinasyonları geliştirebileceği düşünülmektedir. Bu yüzden ulaşım



ağlarının etkinliği ve çeşitliliğinin sağlanması ve bunun sürdürülebilir bir şekilde ele alınması orta ve uzun vadede ulusal ve uluslararası alanlarda rekabet gücü kazanılmasında önemli bir faktördür.

**Asayiş ve güvenlik:** Ziyaretçilerin destinasyon seçimlerini algıladıkları risk faktörlerine göre şekillendirdikleri bilinmektedir. Ziyaretçiler asayiş ve güvenliğin sağlanmadığı bir destinasyona gitmektense, en yüksek fayda yerine en az zarar görmeyi tercih ettikleri bir destinasyonda tatillerini geçirmek isteyebilmektedirler (Karamustafa ve Erbaş, 2011). Terör olayları, yerel savaşlar, doğal felaketler, hastalıklar gibi etmenlerin son yıllarda artarak baş göstermesi turizmi fazlasıyla etkilemiştir. Bu yüzden destinasyonlarda asayiş ve güvenlik turizmin olmazsa olmazlarından. Küresel turizm olgusunda asayiş ve güvenlik neden bu kadar önemli oldu? Güvenlik konularını etkileyen temel faktörler nelerdir? Turizmde asayiş ve güvenlik denince nelere değinilmelidir? Destinasyon seçiminde turistler bu olgudan nasıl etkilenmektedir? Turizm planlamacıları ve politikacıları ve aynı zamanda turistler tehditlere karşı nasıl bir rol takınabilirler? Gibi soruların cevaplanması turizm aktörlerine pratikte çözüm önerilerinin geliştirilmesini ve asayiş ve güvenliğin sağlanmasını kolaylaştıracaktır (Kôvári ve Zimányi, 2011: 59).

Termal turizmde, ziyaretçilerin termal suları içmesi ve içerisinde banyo yapmaları sırasında bir ziyaretçiye yan etki yapması bütün sektörü olumsuz yönde etkileyecektir. Dolayısıyla, termal kaynakların yerel ve ulusal çapta güvenliğinin sağlanması için etkili mekanizmalar kurulması gerekmektedir. Bunlar; turistlere yönelik saldırıların bertaraf edilmesi, termal merkezlerin güvenlik ve hijyen şartlarını taşıyıp taşımadıklarının ve yeterli donanıma sahip olup olmadıklarının takip edilmesi, termal sulardan faydalanırken ziyaretçilerin bilinçlendirilmesini sağlayan

net kural ve kılavuzların temin edilip edilmemesi gibi sıkı denetim mekanizmalarının oluşturulması şeklindedir (Lee, 2006: 71).

### **2.5.5. Destinasyon Stratejileri**

Bieger (1998) turizm destinasyonlarının yönetim disiplini bakış açısıyla stratejik iş birimleri olduğunu belirterek (Aktaran Flagestad ve Hope, 2001: 449) stratejilerin turizmde önemine dikkat çekmiştir. Turizm literatüründe, birçok çalışmada, destinasyonların rekabetçiliklerini, pazarlama teknikleri (imaj, kalite, konumlandırma, markalaşma gibi), destinasyon yönetimi, ve sürdürülebilir turizm yaklaşımı gibi başlıca stratejilerle güçlendirebilecekleri belirtilmektedir (Yoon, 2002: 32). Destinasyonların sahip oldukları kaynakların ve çekim unsurlarının bir kere yok edildiğinde tekrar geri getirilemeyeceğinden hareketle, stratejilerin tasarlanması ve uygulanmasının, kaynakların uzun vadede yaşamlarının koruma altına alınmasını sağlayan bir unsur olarak önemine dikkat çekilmiştir (Buhalis, 2000: 106). Destinasyonların rekabetçiliklerinin gelişiminde uygun yönetsel iyileştirmelerin yanında sağlam stratejilerin geliştirilmesi gerekliliği de ön plana çıkmaya başlamıştır (Omerzel, 2011: 30). Mevcut çalışmada temel alınan Ritchie ve Crouch (2003) ve Dwyer ve Kim (2003)'in ortaya koydukları modelde de, turizm destinasyonlarının rekabetçiliklerinin gelişiminde destinasyonda bulunan turizm kümelenmeleri aktörlerinin kritik rolleri ve bu aktörler arasındaki etkileşimin önemi vurgulanmakta ve sonuçta stratejik turizm kümelenmesi gelişimine odaklanılmaktadır (Omerzel, 2011: 33).

Bir destinasyonun rekabetçi stratejiler geliştirebilmesine rehberlik edecek birçok ciddi araştırma ortaya konmuştur (Poon, 1993; Crouch ve Ritchie, 1999; Buhalis, 2000; Flagestad ve Hope, 2001; Yoon, 2002). Bu çalışmalardan Poon

(1993)'a göre rekabet stratejileri iki seviyede - endüstriyel oyuncular (mikro) ve destinasyonlar (makro) - açısından ele almaktadır. Poon, mikro seviyede izlenecek stratejileri; müşterinin ilk olarak ele alınması, kalitede liderliğin yakalanması, köklü yeniliklerin geliştirilmesi ve stratejik konumun güçlendirilmesi şeklinde sıralarken, destinasyonların yararlanabileceği şekilde turizmin gelişimini dikkate alan makro stratejileri ise; çevrenin ilk olarak ele alınması, turizmin lider endüstri haline getirilmesi, pazarda dağıtım kanallarının güçlendirilmesi ve sektörün dinamik özel bir sektörün kurulması şeklinde sıralamaktadır. Crouch ve Ritchie (1999) destinasyon yönetimi odağında geliştirilebilecek destinasyon stratejilerini ise örgütlenme, pazarlama, bilgi, hizmet deneyiminde kalite, insan kaynakları gelişimi, ziyaretçi yönetimi, finans ve risk sermayesi ve kaynak yönetimi şeklinde ele almaktadır. Crouch ve Ritchie modelini temel alarak geliştirilen modellerinde Dwyer ve Kim (2003), destinasyon rekabetçiliğinde hayati öneme sahip olduğunu düşündükleri stratejileri ise destinasyon pazarlaması yönetimi, destinasyon planlaması ve gelişimi, destinasyon yönetim organizasyonu, insan kaynakları gelişimi ve çevre yönetimi şeklinde ele almaktadır.

Literatürde, destinasyon için geliştirilen stratejilerin destinasyonun sahip olduğu kaynaklar ve çekiciliklerle uyumlu olması destinasyon rekabetçiliği için en temel şart olarak yer almaktadır (Yoon, 2002: 35). Diğer taraftan turizm destinasyonlarında geliştirilen stratejilerin başarılı bir şekilde yürütülebilmesi için gerekli olan önemli olan diğer özelliklerse Lane (1994: 14) tarafından Tablo 2.5'de görüldüğü gibi on madde etrafında özetlenmektedir.

**Tablo 2.5:** Destinasyonlarda Stratejilerin Taşınması Gereken Özellikler

Özellik	Tanım
Diyalog	Geliştirilen stratejilerin kamu, özel sektör ve diğer toplum kuruluşları arasında turizmin geleceğinin belirlenmesinde sürekli bir etkileşim geliştirmelerini ve bunu korumalarını sağlama.
Yatırım Rehberliği	Stratejilerin ulaşım, kamu hizmetleri, pazarlama, bilgi altyapı yatırımlarına rehberlik etmesi ve bunları teşvik etmesi.
İstikrarlı Bir Çevre Oluşturulması	Yatırımcıların uzun vadede güvenebilecekleri yatırımlar yapmalarını sağlayan güven ortamının sağlanması ve korunması.
Doğanın, Sanatsal ve Kültürel Değerlerin Korunması	Bu unsurların strateji üretme sürecine dahil edilmesi ve bu unsurlara değer ve itibar kazandırılması.
Zenginliklerin Korunması	Stratejinin bir bölgenin özel manzaralarını, tarihini ve kültürel zenginliğini koruması ve turizmin geleceğini güvence altına alması.
Pazara Yeni Girişlerin Teşviki	Vergilerin esnekleştirilmesi, zanaat atölyeleri açılması, bisiklet kiralama olanakları, özel ilgi mutfağının desteklenmesi, ziyaretçilere yönelik kamu ulaşım hizmetlerinin gelişimi gibi girişimlerle pazara yeni girişlere ortam sağlanması.
Yeni Fikirlerin Üretilmesi	Strateji geliştirme süresince yeni fikirlerin ve eğitimlerle yeni yeteneklerin ortaya çıkarılarak bölgenin kamu ve iş dünyasına esneklik kazandırması.
Yeni Fikirlerin Tartışılmasına Ortam Sağlama	Farklı turizm çeşitlerinin getireceği fayda ve maliyetlerin tartışılması ve alternatif yatırımların planlanmasının sağlanması.
Ortak Pazarlamanın Teşviki	Küçük büyük demeden pazarlama faaliyetlerin ortaklaşa yürütülmesi ve niş pazarların aranarak rekabet avantajının elde edilmesi.
İyi Araştırılmış ve Dikkatlice Hazırlanmış Planın Ortaya Konması	Kamunun, ortaya konan bu planla, turizm gelişiminin ve çevresel konuların etkili bir şekilde yönetmesi ve yatırım yapması ile özel sektörü yatırıma cesaretlendirme.

**Kaynak:** Lane (1994: 14)'den uyarlanmıştır.

Mevcut çalışmada temel alınan ve Ritchie ve Crocuh (2003) ve Dwyer ve Kim'in (2003) destinasyon rekabetçiliği modellerini temel alarak termal turizm destinasyonlarına uyarlayan Lee'e (2006) göre termal turizm destinasyonlarında değerlendirilmesi gereken stratejiler: Destinasyon pazarlaması, İnsan kaynakları gelişimi, hizmet kalitesi yönetimi, çevre yönetimi, destinasyon yönetim örgütlerinin kabiliyeti, destinasyon planlaması ve gelişimi, fiyatlandırma olmak üzere yedi başlıkta ele alınmaktadır.

***Destinasyon pazarlaması:*** Destinasyonların, rakiplerinden farklı yönlerini ön plâna çıkaracak şekilde değerlendirilmesi ve maksimum fayda sağlanması için net ve etkin bir pazarlama stratejisi oluşturularak etkili ve rasyonel bir biçimde pazarlanmaları gerekmektedir (Çakmak ve Kök, 2012). Destinasyon yönetiminin önceliklere göre belirleyeceği pazarlama bileşenleri, destinasyonda arzın geliştirilmesine, ziyaretçi memnuniyetine, talep oluşturulmasına ve yoğun rekabet şartları ile başa çıkılmasına yardımcı olabilecektir. Farklı özelliklere sahip destinasyonların bir ürün olarak kabul edilmesi ve benzer rakip destinasyonlarla rekabet edebilmesi, turistik ürünlerin tüketicilere iyi sunulması ve pazarda süreklilik kazanması için belirli stratejilerin kullanılmasını gerektirmektedir (Ersun ve Arslan, 2011: 236). Destinasyonların pazarlanmasında üzerinde önemle durulması gereken dört temel stratejik amaç bulunmaktadır (Buhalis, 2000: 100): (i) yerel insanların uzun vadede refahını temin etmek, (ii) ziyaretçilerin memnuniyetlerini artırarak keyif almalarını sağlamak, (iii) yerel girişimcilerin karını ve katma değerlerini maksimuma çıkarmak ve (iv) ekonomik fayda ve sosyo-kültürel ve çevresel maliyetler arasında optimum dengeyi sağlama şeklindedir. Destinasyonların pazarlanmasında ve yönetiminde yaşanabilecek en büyük problemlerden birisi, üretim sürecine paydaşların farklı düzeylerde katılımlarda bulunmalarıdır. Çatışan menfaatlerin

ortaya çıkması ihtimalinden hareketle, ortaya konacak stratejilerin bütün paydaşların dileklerini ve isteklerinin de dikkate alınmasını gerektirmektedir. Aynı zamanda, pazarlamanın stratejik bir mekanizma olarak yönetim ve planlama ile koordineli bir şekilde yürütülmesi gerekliliğine de unutulmamalıdır (Buhalis, 2000: 98-100). Bunun için destinasyon ziyaretçilerinin beklentilerine ve sürdürülebilir rekabetçiliğin yakalanabilmesinde paydaşların etkili bir örgütlenmeye gitmeleri gerekmektedir (Aksöz, 2013: 124). Destinasyonun paydaşlarca kolektif bir şekilde pazarlanması ölçek ekonomi getirisini sağlayacak ve turizm kaynaklarının etkili bir şekilde kullanılabilmesine olanak tanıyacaktır (Lee, 2006: 74).

***Destinasyon yönetim örgütlerinin kabiliyeti:*** Başarılı bir destinasyon yönetiminden söz edebilmek için destinasyonu ziyaret edebilecek potansiyel turistlere yönelik tanıtım, pazarlama ve imaj faaliyetlerini yönetebilecek bir örgüt yapısına ihtiyaç vardır (Howie, 2003'den aktaran Aksöz, 2013: 42). Destinasyonların özellikle marka değerlerinin artırılması konusunda AB ülkeleri ve turizmi gelişmiş ülkelerde Destinasyon Yönetim Örgütleri (DYÖ) bulunmaktadır. DYÖ' ler yerel yetkilileri, yerel sivil toplum kuruluşlarını, akademisyenleri ve yerel ticaret odaları gibi paydaşların bir araya getirilmesiyle, pazarlama ve tanıtım faaliyetlerinin yanısıra doğal ve beşeri kaynakların yönetiminde ciddi roller üstlenen örgütlenmeler olarak karşımıza çıkmaktadır (TÜSİAD, 2012: 65). Destinasyonlarda yönetim örgütleri oluşturulurken, destinasyonların genel anlamda bir değer yaratmaları noktasında, ortak bir vizyon ve stratejik bir plan belirlemeleri ve bu sürecin içerisine tüm paydaşları dahil dilmesine dikkat edilmelidir (Kocaman ve Güngör, 2012: 159). Ülkemizde bulunan termal turizm destinasyonlarında da benzer örgütlerin oluşturularak hassas olan termal kaynakların sürdürülebilir bir şekilde uzun vadede korunarak kullanımının sağlanmasının elzem olduğu düşünülmektedir.

***İnsan kaynakları gelişimi:*** Küreselleşme, örgütlerde beşeri kaynakların oluşturduğu değeri maddi sermayenin önüne geçirmiştir. Örgütlerin sahip olduğu insan kaynaklarının maddi varlıklardan daha fazla değer oluşturabilme özelliği olan entelektüel sermaye olgusu önem kazanmış artık üst düzey yöneticilerle birlikte “vizyon oluşturan yöneticiler (*Chief Knowledge Officer*) oluşturulmuş ve bunun paralelinde insan kaynakları işlevi, çalışanların bilgi ve becerilerinin yönetilmesiyle sorumlu tutulmaya başlanmıştır (Paksoy ve Öztürk, 2006: 133). Örgütler, işgörenin niteliklerini, yeterliliklerini, uzmanlıklarını, eğitim düzeyini, yaratıcılıklarını ve işletmeye katma değer sağlayacak tutum ve davranışlarından oluşan insanı, yeniliklerin de kaynağı olması bakımından önemli sermaye kaynakları olarak görmeye başlamışlardır. İnsan unsuru örgüt içindeki diğer kaynaklara bakıldığında hepsinden farklı olarak karar verme mekanizmasına sahip olan tek unsurdur. Dolayısıyla örgütlerin başarısındaki odak noktayı oluşturmaktadır. Örgütün diğer kaynakları ise ancak insan unsurunu tamamlayıcı ve destekleyici kaynaklardır. Bu bakımdan işletmelerin sahip oldukları beşeri gücü tanımaları ve ondan faydalanmaları stratejik olarak çok önemlidir (İpçioğlu ve Şahin, 2012). Değer yaratma potansiyeli olan bilgiyi oluşturan entelektüel sermaye çalışanlarda, süreçlerde ve müşterilerde vücut bulan fikirlerdir. Entelektüel sermaye örgüt için değerli olan bir şeye dönüşebilen bilgiyi temsil eder. Bu dinamik bilgi dönüşümü sürecinde ana etkenler insanlar, teknolojiler ve örgüt yapısıdır. İnsan kaynakları uzmanları entelektüel sermaye avantajının yaratılmasında önemli işleve sahiptirler (Paksoy ve Öztürk, 2006: 137). Buradan hareketle, turizm destinasyonlarında faaliyet gösteren işletmelerin özellikle eğitim kuruluşları ile işbirliği içerisinde çalışarak gerekli olan insan sermayesinin yetiştirilmesi üzerine önemle eğilmelidirler.

***Destinasyon planlaması ve gelişimi:*** Turizm destinasyonlarında paydaşların hızla değişen dış çevre şartlarını takip edebilmeleri ve gerekli önlemleri alarak rekabet güçlerini güncel tutmaları ve sürdürülebilir kılmaları değişen koşullara yüksek uyum kabiliyetine sahip olmalarını ve bunu etkin kullanabilmeleri ve operasyonlarına stratejik planlamayı dahil etmelerini gerekli kılmaktadır (Chon ve Olsen, 1990; Aldehayyat ve Khattab, 2013). Destinasyonların planlanmasında ve gelişiminde paydaşların işbirliğinin ve mümkün olduğu kadar zengin bir paydaş kitlesinin dahil olmasının kritik öneme sahip olduğu araştırmalarca vurgulanmıştır (Sautter ve Leisen, 1999: 313). Destinasyonların planlanması ve gelişiminde; etkili bir pazar araştırması, imaj çalışmaları, çevresel şartların sürekli bir şekilde izlenmesi, ortaya konan planların uygulanması ve izlenmesi gibi hayati öneme sahip unsurların etkili bir şekilde hayata geçirilmesi gerekmektedir (Baker ve Cameron, 2008).

Termal turizm destinasyonları için geliştirilen sürdürülebilir planlama girişiminde araştırmacılarla önerilen birtakım stratejiler bulunmaktadır. Bunlar (Lee, 2006: 76): termal alanların yönetimi ve planlanmasından sorumlu idari bir birimin kurulması, termal suların korunması ve sürdürülebilir bir şekilde kullanımının sağlanması, alan kısıtlamalarının kaldırılarak yatırımların destinasyona çekilmesi, mevcut tesislerin yeniden yapılandırılması, spa tesislerinin işletilmesine destek olmak, yasadışı faaliyetlerin lisans kazanmasında rehberlik etmek şeklinde sıralanmaktadır.

***Hizmet kalitesi yönetimi:*** Turizm destinasyonlarında hizmet kalitesinin sağlanması, destinasyonların çekiciliğinin güçlendirilmesinde ve rekabet pozisyonunun korunmasında önemli bir unsurdur. Turizm destinasyonlarının, ziyaretçilere kaliteli bir hizmet sunarken, sahip oldukları kaynakları ve çekim unsurlarının bir değerlendirmesini yapmalarını değil, ziyaretçilerin ihtiyaçlarının da



ayrı bir şekilde değerlendirilmesi ve karar alıcıların bu yönde pazarlama ve yönetim faaliyetlerine yön vermeleri gerekmektedir (Dmitrovic, Cvelbar, Kolar, Brencic, Ograjensek ve Zabkar, 2009). Destinasyonlarda hizmet kalitesi, araştırmalarda ziyaretçilerin destinasyon seçimlerinde doğrudan etkili bir faktör olarak ele alınmaktadır (Aziz, Kefallonitis ve Friedman, 2012: 214). Bu yüzden öncelikle ziyaretçi ihtiyaçlarının anlaşılması ve bunların karşılanmasına yönelik adımların atılması termal turizm destinasyonlarında rekabet avantajı oluşturmada en etkili faktörlerden biridir (Quaintela, Correia ve Antunes, 2011: 2). Hizmet kalitesinin yönetilmesinde ise destinasyonda değer oluşturan bütün bileşenlerin eşdeğer seviyede kaliteyi sunmasından emin olunması ve bunun gerçekleştirilmesinde entelektüel sermaye ve yüksek derecede öz yetkinliklerin ön plana çıkarılması gerekmektedir.

**Çevre yönetimi:** Destinasyonun çevresel anlamda rekabetçiliğinin gelişiminde etkin çevre yönetimi gerekmektedir. Destinasyonların rekabet gücü kazanmalarında, belirli çevresel pazarlama faaliyetleri etkin rol oynamaktadır. Turizmin çevresel etkilerini minimuma indirmek ve çevresel kaliteyi yönetmek, birtakım kurallar, programlar ve ödüllendirme sistemleri ile ele alınması gereken bir konudur. Sadece kuralların konması çevrenin korunması isteğini tetiklese de, yönetsel olarak desteklenmezse etkinliğini yitirecektir. Diğer yandan ödüllendirme sistemleri (mavi bayrak uygulaması gibi) ile ortaya konan çevre koruma ve teşvik sistemi daha etkili ve verimli olacaktır (Mihalic, 2000). Bunun için destinasyonların çevresel değerleri korumaya yönelik amaçlarını gerçekleştirmede, mümkün olduğunca çok paydaşın desteği ile gelişimlerini sürdürülebilir bağlamda ele almaları gerekmektedir (Curtin ve Busby, 1999). Böylece sürdürülebilir turizm kavramı ortaya çıkmış ve birtakım ilkelerin, yönetim metotlarının, politika tanımlamalarının

üretimi ile destinasyonların gelişiminde kaynaklarının korunarak kullanılmasına rehberlik etmeye başlamıştır (Hunter, 1997: 850). Ülkemizde termal kaynakların etkili bir şekilde etüdünün yapılarak, uzun vadede sürdürülebilir bir şekilde kullanımının sağlanması, henüz gelişmekte olan termal turizm destinasyonlarının rekabet avantajı kazanmasında önem taşımaktadır.

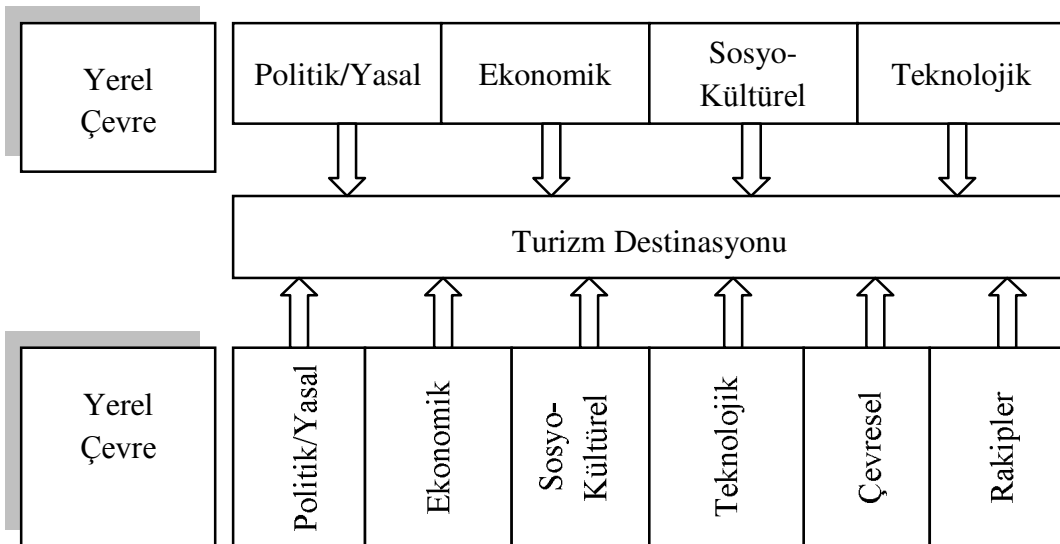
***Fiyatlandırma:*** Destinasyon açısından fiyat, destinasyona yönelik pazarlama stratejisi oluşturmada önemli bir etkidir. Turizm işletmelerinin pazarlama yöneticileri, destinasyonun hedef pazarlarda satış ve pazarlama faaliyetlerini etkin ve verimli bir şekilde yürütebilmeleri için, destinasyonun genel hedefleri doğrultusunda fiyatlandırma stratejilerini oluşturmaları gerekir (Özer, 2012: 166). Fiyat, destinasyona ulaşım ve destinasyonda yararlanılan hizmetler ve malları kapsamından ötürü destinasyonlarda karmaşık yapı ve birçok bileşeni barındıran bir özelliğindedir (Dwyer ve diğerleri, 2000: 9). Bu özelliğiyle, ziyaretçilerin destinasyonlarda faydalandığı hizmetlerin paketlenmesiyle turizm ürünü oluşmaktadır. Tamamlayıcı ve ikame ürünlerin paketlenmesi kavramı, bu ürünü oluşturan tedarikçiler arasında koordinasyon ve işbirliği konusunu akıllara getirmektedir. Bu yüzden destinasyondaki paydaşların ortak bir menfaatte buluşarak fiyat değişkenini kontrol etmelerinin kazançlarını artırmada önemli bir araç olarak kullanılabilir mi sorusunun araştırılması gerekmektedir (Andergassen, Candela ve Figini, 2012). Diğer taraftan, turistlerin fiyatlardaki değişikliklerden çok, döviz kurlarına hassasiyet gösterdikleri, harcama eğilimlerininse destinasyondaki fiyatlara göre şekillendiği de dikkate alınmalıdır (Dwyer, Forsyth ve Rao, 2000a). Turizmde fiyat rekabeti avantajı elde edilmesinde ise birçok fiyatlama tekniği bulunmaktadır (Goodall, 1991'den aktaran Lee, 2006: 78): üstün ürün imajı uyandırmak adına piyasanın üzerinde fiyatlandırma, ortalama seviyede bir fiyat ile paranın adil ve iyi

bir fiyat ile değer bulduğu imajını uyandırma veya ortalamanın altında bir fiyat ile pazar liderliğine oynama şeklinde sıralanmaktadır. Termal turizm destinasyonlarında, fiyat avantajının yakalanması ve sürdürülmesinde, özellikle; turizm ürün ve hizmetlerinin maliyetlerinin kontrol edilmesi, rakip destinasyonların fiyat durumlarının sürekli incelenmesi ve ziyaretçilerin paralarının tam karşılıklarını alabileceği değer sunulması konularına dikkat edilmelidir (Lee, 2006: 79).

### **2.5.6. Destinasyon Çevresi**

Bir destinasyonun rekabetçiliği destinasyonun dışında (uzak çevre) veya destinasyonun faaliyet gösterdiği çevrede (endüstri çevresi) yaşanan birtakım faktörlerce şekillenmekte veya sınırlanmaktadır (Crouch ve Ritchie, 1999; Dwyer ve Kim, 2003). Uzak çevre, örgütün strateji seçeneklerini veya destinasyon yöneticilerinin kontrolleri olmayan unsurlar üzerinden baskı altına alan güçler ve olayları kapsamaktadır. Endüstri çevresi ise, turizm endüstrisinin rekabet gücü yakalayabilmesi için uyum sağlaması gereken koşulları şekillendiren yakın çevreyi ifade etmektedir (Dwyer ve Kim, 2003). Destinasyonlar için uzak çevre (makro); ekonomik, teknolojik, ekolojik, politik ve yasal, sosyo-kültürel, değişen demografik özellikleri kapsarken, endüstri çevresi (mikro) ise tedarikçileri, pazarlama araçlarını, tüketicileri, turizm ve ağırlama işletmelerini, ilgili ve destekleyici endüstrileri, yerel destinasyon yönetim örgütleri ve kamu hizmetlerini kapsamaktadır (Ritchie ve Crouch, 2003). Dwyer ve Kim (2003), kanun ve düzenlemeler, ekonomik durum, sosyo-kültürel ve demografik değişiklikler, gelişen teknoloji ve internet makro çevre unsurları olarak ifade ederken, mikro çevreninse (rekabet çevresi) destinasyondaki girişimcilerin stratejileri ve yetenekler ile şekillendiğini vurgulamaktadır. Enright ve Newton (2004), çevresel rekabet faktörlerini temelde işle ilgili mikro seviyeden

makro seviyeye doğru değişen şekilde ele almıştır. Bu faktörleri ise; girdiler, endüstriyel ve nihai talep, firmalar arası rekabet ve işbirliği, endüstriyel ve bölgesel kümelenmeler, firmaların strateji ve örgütlenme yapıları, üstyapı, pazar ilişkileri, enstitüler, sosyal yapılar ve sosyal gündem ve diğer ek faktörler olmak üzere dokuz maddede sınıflandırmıştır. Turizm rekabeti bağlamında, iç çevre şartları; politik iklimde değişiklikler, etnik gerilimin uyumlaştırılması, yasal ve düzenleyici destekler ve kültürel zenginlik şeklinde ele alınmaktadır. Küresel faktörlerse beklenmedik olaylar ve beklenen olaylar şeklinde ele alınmaktadır. Beklenmedik olaylar terör saldırıları (örneğin 11 Eylül olayı gibi) ve salgın hastalıklar (örneğin kuş gribi ve SARS) gibi olayları kapsarken beklenen olaylar ise daha önceden bilinen, ekonomik yaptırımlar ve savaşlar gibi olaylardır. Diğer taraftan makro çevre faktörlerini ulusal, uluslararası ve küresel olmak üzere üç sınıfta inceleyen çalışmalarda bulunmaktadır (Wild, Wild ve Han, 2008). Bahsi geçen çalışmalarda ele alınan faktörler Şekil 2.6’te görüldüğü gibi özetlenebilir.



**Şekil 2.6:** Destinasyon Çevresi

**Kaynak:** Khalifa, 2010: 4-54.

Mevcut çalışmada temel alınan ve Ritchie ve Crouch (2003) ve Dwyer ve Kim'in (2003) destinasyon rekabetçiliği modellerini temel alarak termal turizm destinasyonlarına uyarlayan Lee'e (2006) göre termal turizm destinasyonlarının rekabetçiliğini şekillendiren destinasyon çevresi; ekonomik büyüme, sosyo-kültürel değişimler, endüstriler arası etkileşim, talep koşulları ve toplumun katılımı ve tutumları şeklinde beş temel başlıkta toplanmakta ve aşağıda açıklanmaktadır.

***Ekonomik büyüme:*** Bireylerin ekonomik durumlarına yansıyan ekonomideki olumlu gelişmeler insanların tatile bütçe ayırma eğilimine girmelerine neden olan önemli bir faktördür (Oktayer, Susam ve Çak, 2007: 19). Ekonomik koşullar, hem hizmet arzı hem de talebi açısından önemli bir etkidir. Sağlıklı bir ekonomi, turizm sektöründe ihtiyaç duyulacak yurt içi ve yurt dışı ulaşımında, yatırım için mevcut kaynakların belirlenmesine yardımcı olur. Kendi iç ekonomik dinamikleri olan turizm endüstrisi üzerinde yerel, ulusal ve uluslararası ekonomilerin yapıları önemli etkiler yaratmaktadır (Zengin, 2010: 104). Turizm işletmelerinin finansal performanslarının ekonomik konjonktürden büyük ölçüde etkilendiği bilinmektedir. Örneğin, turizm sektörüne özgü olarak rezervasyon ve oda satışlarının bir yıl öncesinin döviz kuru üzerinden yapılması, turizm işletmelerinin YTL'nin değer kayıplarını avantaja dönüştürmelerini engellemektedir (Kandır, Karadeniz, Özmen ve Önal, 2008: 233). Diğer yandan güçlü yerli ve yabancı firmaların yaptıkları yatırım ölçeklerindeki büyümeler, turizmde paydaşları ekonomik ve politik açıdan güçlendirmekte ve endüstride birlik ve dayanışmayı da pekiştirmektedir (Aktaş, 2005: 166). Türkiye'de mevcut uluslararası turizm işletmelerinin termal turizm destinasyonlarına yatırım yapmalarının teşvik edilmesi ve yönlendirilmesi, işletmelerin beraberinde getirecekleri bilgi, talep ve uluslararası akreditasyon

imkânının kazanılmasını da beraberinde getirecek ve destinasyona ekonomik büyümenin sağladığı rekabet avantajını kazandıracaktır.

**Sosyo-kültürel değişimler:** İnsanların kendilerine ayıracakları zaman yapısında meydana gelen değişimler, ücretli yıllık izinlerin varlığı, haftalık çalışma saatlerinde meydana gelen değişimler, haftasonu tatilleri, nüfusun yapısı, eğitim seviyesi gibi unsurlardaki değişimler turizm talebinde etken unsurlardır (Oktayer, Susam ve Çak, 2007: 20). Dünyadaki, ekonomik, siyasal, teknolojik gelişmelere paralel olarak, turizmin tüketim şekillerinde de son yıllarda önemli değişimler gözlenmekte, alışılmış tatil anlayışının değişimi ve turizm merkezlerinden uzaklaşma yönünde bir eğilim yaşanmaktadır. Bu yeni eğilime sahip yeni tip turistlerin beklentileri; doğa ile iç içe olan çevreye saygılı, tesislerde ve temiz bir çevrede tatil geçirmek olarak ortaya çıkmaya başlamıştır (Akpınar ve Bulut, 2010: 1576). Turist profilindeki ve tüketim kalıplarındaki değişikliklerin oluşturduğu yeni eğilimlere cevap verebilmek, dünya turizm hareketlerinden daha fazla pay alabilmek için turizmi çeşitlendirme politikaları kaçınılmaz olmuştur (Öztürk ve Bayat, 2011: 135). Turizm destinasyonlarının potansiyel ziyaretçilerin algı ve davranışlarını analiz etmeleri ve bunu destinasyonların planlanmasında kullanmaları önem arz etmektedir (Khalifa, 2010: 4-56). Günümüzde insanların hızla artan sağlık bilinci ve sağlığı bir yaşam tarzına dönüştürme eğilimleri artan gelir seviyesiyle beraber termal turizm destinasyonlarına yönelmektedir. Bu talebin sosyo-kültürel açıdan analiz edilmesi ve ihtiyaçların karşılanabilmesine yönelik girişimlerde bulunulması termal turizm destinasyonlarında rekabet avantajı kazandıracak bir unsur olarak değerlendirilebilir.

**Endüstriler arası ilişkiler:** Temel-yetenek tabanlı firma ilişkileri teorisine dayanan ve örgütsel performansın artmasını sağlayarak firmalara rekabet avantajı kazandıran bir yaklaşımdır. Turizmin diğer sektörlere nazaran daha çok biçimsel ve

biçimsel olmayan işbirlikleri, ortaklıklar, iş ağları içerdiği literatürde sıkça vurgulanmaktadır. Bu yüzden, destinasyonlar, işbirlikçi ve rekabetçi bağlarla birbirine bağlanan bağımsız tedarikçiler grubunu temsil eden ve böylece kendi içsel yeteneklerinin yanında çevredekilerin yetenekleri ile şekillenen yapıları barındırmaktadırlar (Scott, Cooper ve Baggio, 2008). Bu yüzden, destinasyonlarda kaliteli bir turizm çıktısı ele etmede, yerel ve küresel işbirliği, destinasyonların küresel çapta etkili bir şekilde rekabet edebilmesinde hayati öneme sahiptir (Crouch ve Ritchie, 1999: 139). Jackson ve Murphy (2006) ve Porter (1990), turizmin kümelenme prensibine çok yatkın olduğunu, bunun özellikle bölgesel düzeyde işbirliği, farklılaşma, kalite, etkinlik ve yeniliği sağlayan bir rekabet ortamına izin verdiğini belirtmektedirler.

**Talep koşulları:** Destinasyon seçiminde ziyaretçilerin dikkate aldığı talep koşullarının başında iklim, doğal çevre, gelir düzeyi, güvenlik ve tatil maliyeti gelmektedir (Gössling, Scott, Hall, Ceron ve Dubois, 2006: 37). Fakat bireylerin homojen gruplara ayrılıp seyahat alışkanlıklarının bilindik kalıplara sokularak sınıflandırmaları zorlaşmaktadır. Bireyler artık heterojen yapılara girmekte ve daha karmaşık isteklerle ortaya çıkmakta, bu durum destinasyonların rekabetçi girişimlerini de şekillendirmede etkili olmaktadır (Ritchie ve Crouch 2003). Yaşam kalitesinin artması ile birlikte turistik tüketimde deneyimsel değer bir parçası olan estetik değer ön plana çıkmaktadır. Postmodern dünyada turizm ürünlerinin fantezi, duygu ve eğlence bağlamında zenginleştirilmesi, turizm ürünlerinin kullanıldığı yerlerin bir tiyatro sahnesi, turistlerin ise aktör olarak değerlendirilmesini gerektirmektedir (Oral ve Çelik, 2013: 171). Örneğin, bireylerin paket tur tatillerden uzaklaştıkları ve artık bağımsız seyahat eden gezginlere dönüştükleri bilinmektedir. Bağımsız seyahat eden gezginler, seyahat programlarında esnekliğe sahip olmak ve

gittikleri turistik destinasyonlarda tek bir yere bağılı kalmamak için, tatil planlarını kendileri yapan ve daha önceden hazırlanmış seyahat güzergâhı olan, seyahat süresince yapılacak faaliyetlerin önceden belli olduğu paket turları satın almaktan kaçınan ve gittikleri destinasyonlara eşsiz bir seyahat deneyimi yaşama arayışı içinde olan kişilerdir (Harman, 2013: 68). Bu ihtiyaçlara cevaben, turizm endüstrinde birçok işletme artan şekilde kendilerini rakiplerinden farklılaştırma aracı olarak deneysel hizmet temelli ürünlere yönelerek rekabet avantajı kazanmaya çalışmaktadır (Walls, Okumuş, Wang ve Kwun, 2011: 10).

***Toplumun katılımı ve eğilimleri:*** Turizmin altyapısının geliştirilmesinin yüksek finansman maliyeti ve turizm geliştirme stratejilerinin sosyo-ekonomik ve kültürel etkileri nedeniyle, stratejik pazarlama planlamasında ve sürdürülebilir bir turizm gelişim modelinin ortaya konulmasında yerel halkın turizme karşı tavrı dikkate alınması gereken önemli faktördür (Alaeddinoğlu, 2007: 2). Turizm projelerinin ve girişimlerinin destek kazanabilmeleri amacıyla planlamacılar toplumun turizm endüstrisine bakış açılarını anlamının önemini kavramışlardır (Harill, 2004: 251). Yerel toplumların kendi kaynaklarını kullanarak turizmden yararlanmaları, kendi gereksinimlerini ifade etmeleri ve karşılayabilmelerinde bir araç olan yerel toplumun turizm planlamasında kararlara katılımı sürdürülebilir bir turizmi beraberinde getirecektir. Yerel toplum turizmden yararlanmaz yada turizmin maliyetleri yerel halkın omuzlarına yüklenirse, yerel toplum turizmden desteğini çekecek ve uzun vadede turizmin sürdürülebilirliği zarar görecektir (Aslan, 2008: 73). Dolayısıyla termal turizm destinasyonlarında kaynakların kullanımında yerel halkın menfaatinin ve kararlara katılımın gözetilmesi sürdürülebilir turizm gelişimini de beraberinde getirecektir.



Tüm bu faktörle termal turizm destinasyonlarının rekabetçiliğinde belirleyici rol oynamakla beraber, bu faktörlerin dikkate alınmasında destinasyonda bulunan planlamacı, politikacı ve diğer karar alıcıların bu faktörleri strateji ve planlarına ışık tutacak veriler olarak değerlendirme bilincinde hareket etmeleri ve bunu birçok paydaşın işbirliği ile destinasyonla ilgili verilecek kararlara yansıtılmaları gerekmektedir. Çalışmada açıklanan konularda işbirliği kavramına sıkça yer verildiği ve stratejik planlama ve rekabetçilik konularında önemle üzerinde durulduğu görülmektedir. İşbirliğinin arkasında yatan psikolojik ve sosyal psikolojik unsurların anlaşılmasında yönetim alanında sıkça yararlanılan teoriler bulunmaktadır. Bu teorilerden en önemlilerinden biri de “Sosyal Mübadele Teorisi (*Social Exchange Theory*)”dir. Mevcut çalışmaya veriler sağlanmasında planlamacılar, politikacılar ve diğer karar alıcılara başvurulacağından, bu teoriye değinilmesi çalışmanın uygulamaya ve teoriye katkısının daha açık ifade edilebilmesi ve bunlara kavramsal bir arka plan kazandıracak olması bakımından yerinde olacaktır.

## **2.6. Sosyal Mübadele Teorisi**

Sosyal mübadele kuramı, bireyler arasındaki sosyal ilişkileri bir tür kaynak mübadelesi olarak gören en eski sosyal davranış kuramlarına kadar uzanır (Bolat, Bolat ve Seymen, 2009: 219). Sosyal mübadele teorisi, iki veya daha fazla tarafın karşılıklı fayda elde etmek için sosyal etkileşime girmesini esas almaktadır (Gürbüz ve Bekmezci, 2012: 194). Sosyal mübadele ilişkisinde taraflar, her zaman tam anlamıyla mümkün olmasa da mübadele sonucunda elde edecekleri faydalarla, katlanacakları maliyetleri göz önünde bulundururlar. Bu ilişkide bireyler, adil bir bölüşüm olmasını arzu ederler (Bolat vd., 2009: 220). Yani, iyiliği yapan taraf, karşı tarafın bunun karşılığını ödeyeceğine dair bir beklenti içerisine girmektedir. Taraflar

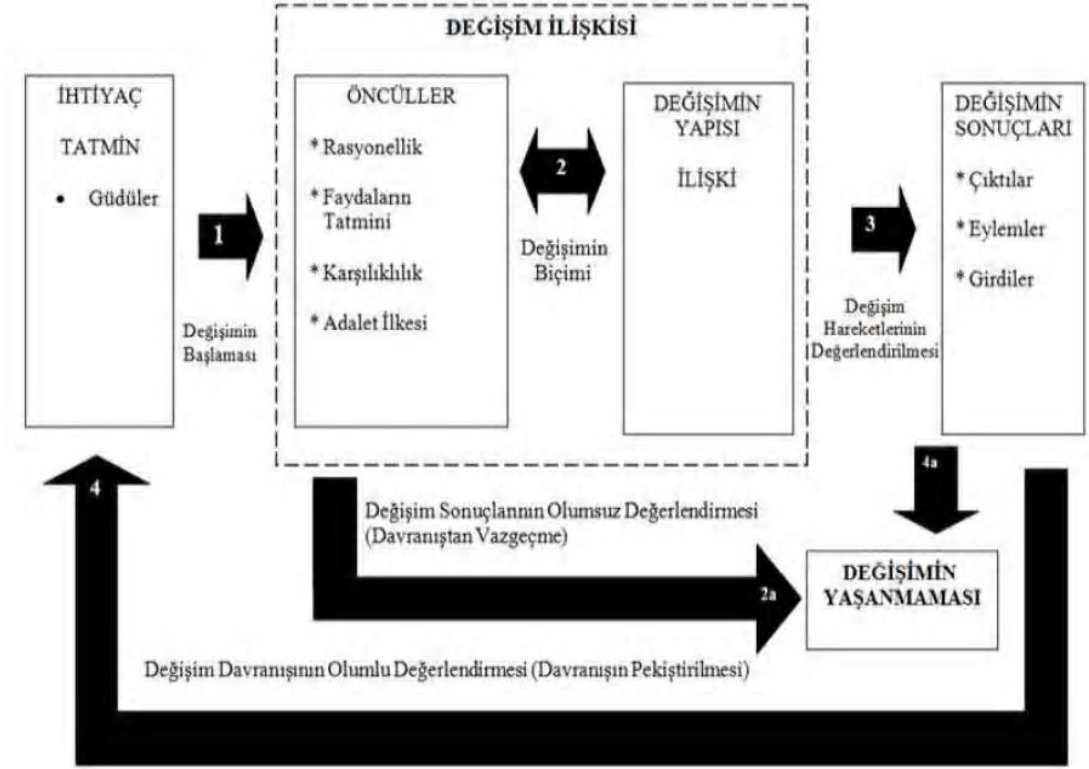
birbirlerinin beklentilerini karşıladıkları sürece, sosyal değişim ilişkisi devam eder. Kişisel çıkar ve karşılıklı bağlılık, sosyal mübadelenin en önemli özelliklerindedir (Köksal, 2012: 5). Blau (1964) tarafından ortaya konan bu teoriye göre mübadelede iki çeşit sosyal ilişki bulunmaktadır: i) Sosyal mübadele ilişkisi ve ii) ekonomik mübadele ilişkisi. Ancak bu iki ilişkinin önemli farklılıkları bulunmaktadır. Sosyal mübadele ilişkisinde, taraflar arasındaki karşılıklı ilişkiler belirli gönüllülük esasına dayalı olup, kazanımlar ise bireylerin takdirindedir. Bu yüzden mübadelede gelecekte niteliği belirlenmemiş yükümlülükler doğurması, bu ilişkiyi ekonomik mübadeleden ayrılan en önemli özelliktir. Ekonomik mübadele teorisi ise mübadelenin farkları açıkça tanımlanarak belirli işlem ve sözleşmelerle maddi kazanımlara dayandırılmıştır (Gürbüz, 2006: 52).

Örgütsel davranış araştırmacıları, çalışanların örgütlerine ve yöneticilerine karşı pozitif tutumlar geliştirmelerinin ve kendi iş tanımlarından çıkarak ekstra roller üstlenmelerinin altında yatan dürtüleri açıklamaya çalışırken sosyal mübadele teorisinden faydalanmaktadırlar. Teoriye göre, taraflar arasındaki mübadele ilişkisi güven, sadakat ve ortak bağlılıklara dönüşmekte ve tarafların bunu sürdürebilmeleri için mübadele kurallarına karşılıklı şekilde uymaları gerekmektedir (Maden, 2010: 49). Çalışanlar; örgütlerinin onların iyi olmasını gözetmesi ve örgüte buldukları katkılara değer vermesine ilişkin inançlar geliştirmektedirler Bu bağlamda bireylerin örgütlere çabalarını, düşüncelerini ve fiziksel güçlerini kattıklarından; bunun karşılığı olarak ise örgütten birtakım getiriler beklediklerinden söz edilebilecektir. Bu yolla bireyin beklentilerinin örgütçe karşılanabiliyor olması çalışanların hem tatminine ve bağlılığına hem de sergileyecekleri örgütsel vatandaşlık davranışlarına yansıtacaktır (Gürbüz, 2006: 52). Örgütlerde, lider-üye mübadele ilişkisinde ise, lider ile takipçiler arasında daha fazla güven ortaya

çıkmaktadır. Takipçiler, liderlerinden daha yoğun güven ve destek alabilmek adına, kendilerinden beklenen rollerin ötesinde, karşılıklı sorumluluklarını yerine getirebilmek adına daha fazla çaba gösterme eğilimine girerler (Wang, Chu ve Ni, 2010: 151).

Diğer taraftan, mübadele süreci bireylerin rahatlamasına ve tatmin olmasına neden olmaktadır. Rahatlayan ve tatmin olan çalışanların örgütlerine olan güven duyguları artış gösterebilmektedir. Örgüte duyulan güven sayesinde çalışanlar ödüllendirilecekleri ümidiyle daha fazla çaba sarfedebilmektedirler (Köksal, 2012: 8). Destinasyonlar açısından bakıldığında, paydaşların kolektif bir amaç etrafında toplanması ve bu amacın gerçekleştirilmesinde ortak beklentilerinin gerçekleşebileceği inancı, destinasyonların stratejik planlamalarında ortaya konan hedeflere ve amaca bağlılık göstermelerinde önemli olduğu düşünülebilir. Sosyal değişim teorisine göre bireyler, sundukları yardım ve tavsiyelerin nasıl ve ne zaman geri döneceğine dair bir bilgiye sahip olamamaları, yalnızca yaptıklarının karşılığını alacaklarına dair güven beslemeleri, bu duruma belirsizlik katmaktadır (Köksal, 2012: 8). Destinasyonlar bağlamında, stratejik planlamalarda belirlenen uzun vadeli hedef ve amaçlara ulaşmada da belirsizlikler yaşanması kaçınılmazdır. Whitener, Brodt, Korsgaad ve Werner (1998: 515), belirsizliklerin özellikle mübadele sürecinin başlarında görece karşılığın görülememesi riskinin daha çok olduğu belirtmekte fakat ilişki ilerledikçe, yavaş yavaş tarafların güven göstergelerinde gözle görülür gelişmeler yaşandıkça, yüksek değerdeki mübadelelerin yaşanacağını altını çizmektedirler. Dolayısıyla destinasyonlarda sunulan ürünün soyut olması, tarafların çıktılara sağladıkları katkıların net olarak ifade edilememesi göz önüne alındığında destinasyonlarda paydaş ilişkilerinde güven inşasının uzun sürebilmesi kaçınılmazdır. Bunun için tarafların güven inşasında sabırlı olması ve yaşanan

belirsizliğe rağmen amaca bağlılık göstererek fedakârlıklarda bulunmaları gerekmektedir. Yoon (2002: 25), geçmiş tecrübelerinin ödüllendirildiğini ve bunun sürekli olarak yaşandığını gören bireylerin şimdiki zamanda da aynı fedakârlıkları göstereceklerini belirterek bu duruma açıklık getirmektedir.



**Şekil 2.7:** Sosyal Mübadele Süreci

**Kaynak:** Ap, 1992: 670'den aktaran Altunel, 2009: 53.

Ap (1992'den aktaran, Altunel, 2009), sosyal mübadele sürecini temel olarak yerel halkın turizm algılamalarının neden pozitif veya negatif yönde şekillendiğini belirlemeye çalıştığı çalışmasında, turizmde sosyal mübadele sürecini ortaya koymuş ve süreci 1) mübadelenin başlaması, 2) mübadelenin biçimi, 3) mübadele hareketinin değerlendirilmesi, 4) mübadele sonuçlarının olumlu değerlendirilmesi, 5-2a) mübadele davranışında azalmaya yol açacak değişim

sonuçlarının olumsuz değerlendirilmesi ve 6-4a) mübadelenin yaşanmasıyla olmak üzere altı temel adımda incelemiştir (Şekil 2.7). Ap, bu modelde aktörler arasındaki kaynakların mübadelesi yoluyla bir sosyal iliksi yaşandığını, aktörlerin sosyal ilişki yoluyla karşılıklı fayda sağladıklarını, yöre sakinlerini değişime yönelten temel motivasyonun toplumu sosyal ve ekonomik olarak ilerletmek olduğunu ve de yöre sakinlerinin algı ve tutumlarının turizme yönelik davranışlarının bir belirleyicisi olduğunu varsaymıştır (Ap, 1992: 669-670'den aktaran, Altunel, 2009: 54). Özetle, sosyal mübadele teorisi, turizme yönelik fayda-maliyet algılamaları, turizmin pozitif ve negatif etkilerine yönelik algılamaların ve turizmin desteklenmesine yönelik tutumların arasındaki karşılıklı ilişkilerin anlaşılmasında ve açıklanmasında turizm araştırmalarına kavramsal bir çerçeve sunmaktadır (Ward ve Berno, 2011: 1557). Bu teoriyi temel alan çalışmalarda, teorinin özünde olduğu gibi, yerel halkın turizmden bekledikleri getirilerin kendilerine olan maliyetten fazla olduğunda pozitif karşılık verdikleri ve böylece mübadeleyi sürdürmeye devam ettikleri belirtilmektedir. Böylece, sosyal mübadele teorisi, turizm paydaşlarının turizme yönelik fayda ve maliyet algılamalarının anlaşılmasında önemli bir dayanak teşkil etmektedir (Yoon, 2002: 27).

## **2.7. Destinasyon Rekabetçiliği ile ilgili çalışmalar**

Özellikle turizm destinasyonlarının doğal/kültürel kaynakları içeren ve birçok sektörün bir araya gelmesi ile oluşan çok yönlü karmaşık bir sistem olması, destinasyonların planlamasında sistematik bir yaklaşımı veya analitik bir modeli kaçınılmaz kılmaktadır (Hassan, 2000). Turizm destinasyonlarının başarısı göreceli rekabetçilikten geçmektedir (Enright & Newton, 2004, 777). Artan bir şekilde rekabet savaşlarının kızıştığı küresel pazarlarda turizm destinasyonlarının rekabet

konumlarını nasıl geliştirdikleri, korudukları ve sürdürdükleri, turizm endüstrisinde önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır (Crouch, 2010). Özellikle bu küresel ortamda iyi birer oyuncu olmak isteyen destinasyonların, rekabetçiliği belirleyen çevresel faktörleri çok iyi bir biçimde takip etmesi ve bu faktörleri fırsata dönüştürecek stratejileri belirlemeleri ve bu yönde gelişim planları hazırlamaları kaçınılmazdır. Bu durumun izlenmesinde turizm planlayıcı ve politikacılarının (aktörlerinin) engin bilgi ve tecrübeleri, destinasyonların yönetilmesinde, planlanmasında, vizyon ve misyon oluşturulmasında ve uzun vadede toplumun refahının sağlanmasında önemli rolleri vardır.

İlgili literatürde destinasyon rekabetçiliği ile ilgili özellikle son on yılda birçok çalışma yürütülmüştür. Crouch (2010: 2)'un özetlediği gibi destinasyon rekabetçiliğine yönelik yürütülen çalışmalar üç temel yaklaşım etrafında toplanmaktadır: (a) belirli destinasyonların rekabet pozisyonlarının ortaya konması (Botha, Crompton ve Kim, 1999; Gürsoy, Baloğlu ve Chi, 2009; Kozak, Baloğlu ve Bahar, 2010), (b) destinasyon rekabetçiliğinin farklı boyutlarının ele alınması (konumlandırma, yönetim sistemleri, pazarlama, fiyat, kalite yönetimi, çevre, doğa temelli turizm, stratejik yönetim, ve paket turlar) (Buhalis, 2000; Dwyer, Forsyth ve Rao, 2000; Hassan, 2000; Craigwell ve Worrel, 2008) ve (c) destinasyon rekabetçiliğinin açıklanmasında ortaya koyan modeller ve teorilerin geliştirilmesi (Crouch ve Ritchie, 1999; Kozak ve Rimmington, 1999; Dwyer ve Kim, 2003; Enright ve Newton, 2004, 2005; Lee, 2006) şeklindedir. Bir diğer yaklaşımsa, destinasyon rekabetçiliği modellerinde yer alan bileşenler arasındaki ilişkilerin incelenmesine yönelik olarak yürütülen çalışmalardır (Mazanec, Wöber ve Zins, 2007; Bobirca ve Cristureanu, 2009; Croes, 2010).

Turizm destinasyonlarının rekabetçiliğini belirleyen ve etkileyen ilgili yazında birçok benzer faktör ve bu faktörleri oluşturan değişkenlere değinilmiştir. Her ne kadar aşağıda açıklandığı üzere rekabetçilik faktörleri temel olarak ekonomi teorisi ve Porter (1980, 1990)'ın çalışmalarına dayansa da, yürütülen çalışmalarda birtakım farklılıklar göze çarpmaktadır. Bu farklılıklar, incelenen destinasyonların sahip olduğu özellikler, rekabetçiliğin farklı konularla ilişkilendirilerek ele alınması, araştırma da kullanılan teknikler ve örneklem grupları gibi birçok unsurdan etkilendiği anlaşılmaktadır. Diğer yandan destinasyon rekabetçiliği daha önce destinasyon imajı ve destinasyon çekiciliği çalışmalarının uzantısı olarak da bilinmektedir. Özellikle destinasyonların sahip olduğu iklim, manzara, konaklama olanakları gibi çekim unsurlarını araştıran çalışmaların üzerine inşa edildiği anlaşılmaktadır (Enright & Newton, 2004, 777). Destinasyon rekabetçiliği ile ilgili çalışmalardan önemli ve temel bazı araştırma sonuçlarına aşağıda değinilmektedir.

Taplin (2012), destinasyon rekabetçiliği ile ilgili daha önceki yapılan çalışmalarda rekabetçiliğinin kıyaslamalı yapılmadığından hareketle çalışmasında destinasyonların karşılaştırılarak rekabetçiliklerinin değerlendirilebilmesini sağlayan bir teknik geliştirmiştir. Bu teknik Önem-Başarım Analizine boşluk analizi (*gap analysis*) tekniğini de uygulayarak “rekabetçi önem başarımları analizi” tekniğini önermektedir. Taplin, çalışmasında kullandığı rekabetçilik faktörlerini literatürden derlemiş ve bir pilot çalışma ile son haline getirdiği bu faktörleri anket tekniği ile ziyaretçilere uygulamış ve geliştirmiş olduğu bu tekniği vahşi yaşam parklarının rekabetçilik analizinde kullanmıştır. Dwyer, Cvelbar, Edwards ve Mihalic (2012) daha önce var olan bir destinasyon rekabetçiliği modelinden yola çıkarak Slovenya'nın destinasyon olarak performansını ölçmek ve elde edilen veriler ışığında Slovenya'nın başarılı olmasında takip etmesi gereken stratejileri ortaya koymayı

hedeflemişlerdir. Çalışmalarında Taplin (2012)'den farklı olarak Önem-Başarım Analizi kullanmışlar fakat Slovenya'yı rakip destinasyonlara nazaran kıyaslamayıp sadece mevcut durumu belirlemeye yönelik bir çalışma yürütmüşlerdir. Taplin (2012) çalışmasında bu boşluğu doldurmaya çalışmıştır. Zang ve Gao (2010) deniz kıyısı destinasyonlarının rekabetçiliklerini incelediği çalışmalarında benzer analizi kullanarak iki farklı destinasyon üzerinde kıyaslamalı olarak yürüttükleri çalışmalarında turizm planlayıcı ve politikacılarına mevcut durumun belirlenmesinden hareketle tavsiyelerde bulunmuşlardır. Hong (2009), yukarıda bahsi geçen çalışmaların özüne inmiş ve destinasyon rekabetçiliğini, rekabetçilik kavramının ve analizinin ortaya çıkmasında temel olan Ricardo'nun karşılaştırmalı avantaj ve Porter'in rekabetçi avantaj modellerini baz almıştır. Çalışmasında turizm sektöründe küresel rekabetçilik faktörlerini Ricardo ve Porter'in çalışmasına ek olarak turizm yönetimini ve çevresel durum unsurlarını eklemiş ve elde ettiği ölçekte yer alan faktörlerin rekabetçiliği belirlemede sahip oldukları göreceli ağırlıkları belirlemeye çalışmıştır. Gomelezj ve Mihalic (2008) daha önce geliştirdikleri rekabetçilik çalışmasını, Slovenya için geliştirilen rekabetçilik modelleri ile karşılaştırmak ve bunlarla entegre ederek Slovenya için daha gelişmiş bir rekabetçilik modeli geliştirmek ve bu modeli diğer geliştirilen destinasyon rekabetçiliği modelleri ile karşılaştırmak amacıyla yürütmüşlerdir. Çalışma sonucunda da geliştirdikleri modeli diğer modellere nazaran artı ve eksi boyutlarını, dana ne gibi yönlerin geliştirilebileceği ile ilgili daha sonra yapılacak olan çalışmalara yol gösterici bilgiler sunmuşlardır. Wilde ve Cox (2008), destinasyon rekabetçiliği ile destinasyonların gelişim durumları (ürün yaşam eğrisine göre) arasında bir ilişkinin belirlenmesine ve rekabetçilik faktörlerinin farklı ürün yaşam evrelerinde olan destinasyonların hangilerinde daha geçerli olacağına yönelik bir



çalışma yürütmüşlerdir. Çalışma sonucunda olgunluk aşamasında olan Avustralya turizm destinasyonunun hangi rekabetçilik koşullarına dikkat etmesi gerektiğine ilişkin önerilerinde bulunmuşlardır.

Çalışmalarda destinasyon rekabetçili ile ilgili bütün destinasyonlara uyabilen bir rekabetçilik modeli bulunmamaktadır (Enrgiht ve Newton, 2004). Fakat birtakım önemli ve temel çalışmalarda kullanılan faktörler ve bu faktörleri oluşturan değişkenler diğer çalışmalara yol göstermekte ve yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Ritchie ve Crouch (1999, 2003) ve Dwyer ve Kim (2003) ortaya koydukları modellerle destinasyon çalışmalarında en temel yapıtaşlarını ortaya koymuşlardır. Ritchie ve Crouch (2003) ortaya koydukları destinasyon rekabetçiliği kavramsal modeli ile destinasyonların, sadece yaşam tarzı ve refah seviyesini iyileştirme değil aynı zamanda kaynakların etkin dağılımı ile uzun vadede ekonomik zenginlik sağlayarak rekabetçi olabileceklerini savunmuşlardır. Dwyer ve Kim (2003), benzer şekilde destinasyonların kıyaslamalı avantajlar ve rekabet avantajları boyutlarına katılarak yürüttükleri çalışmalarda benzer faktörleri ortaya koymuşlardır. Fakat çalışmalarında destinasyonlarda uygulanan fiyatların daha ön plana çıktığını belirlemişlerdir. İki modelin temel farkıysa Dwyer ve Kim'in modellerinde talep koşullarını destinasyon rekabetçiliğinin anlaşılmasında temel ayırt edici bir faktör olmasını vurgulamalarından kaynaklanmaktadır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KALİTE FONKSİYON GÖÇERİMİ VE ANALİTİK HİYERARŞİ SÜRECİ ARACILIĞIYLA STRATEJİK DESTİNASYON REKABETÇİLİĞİ PLANLAMASI: TERMAL TURİZM DESTİNASYONLARI UYGULAMASI

Çalışmanın bundan önceki bölümlerinde, literatür taraması ile elde edilen bilgiler ışığında çizilen teorik çerçeve, termal turizm destinasyonları kapsamında ele alınarak aktarılmıştı. Bu bölümde ise, Kapadokya Bölgesinde yer alan Kozaklı Termal Turizm Destinasyonunun esas rakipleri olan Kızılcahamam ve Kırşehir termal turizm destinasyonları karşısında rekabet gücü kazanabilmesinde etkili olan faktörlerin karşılaştırmalı olarak değerlendirilmesi ve buradan elde edilen çıktılar kapsamında Kozaklı termal turizm destinasyonunun izlemesi gereken stratejilerin belirlenmesine yönelik uygulamaya yer verilmektedir. Bu bağlamda, araştırmada çizilen model etrafında, araştırmanın yöntemi ve araştırma sonucu elde edilen bulgular değerlendirilecektir.

#### 3.1. Araştırmanın Önemi

Küreselleşme ile birlikte artan rekabet ve rekabet şartlarındaki hızlı değişim ve gelişmeler sonucu, ulusal pazarların ve rekabetin yerini artık uluslararası pazarlar ve burada yaşanan rekabet ortamı yer almaktadır.

Doğası gereği turizm hareketleri de hitap ettiği kitle göz önüne alındığında uluslararası arenada rekabeti beraberinde getirmektedir. Özellikle, sunulan ürünün soyut olması, faaliyet gösterilen alanın karmaşık olması, liderlerin, yöneticilerin ve karar alıcıların stratejik yaklaşımlarına zorluk getirmektedir (Evans, Campell ve Stonehouse, 2003: 27). Değişen çevre şartları dikkate alındığında turizm destinasyonlarının ve bunu oluşturan turizm işletmelerinin ve karar alıcıların bu değişimi takip edebilmeleri ve gerekli önlemleri alarak rekabet güçlerini güncel tutmaları ve sürdürülebilir kılmaları, bu değişimlere yüksek uyum kabiliyetine sahip olmalarını, bunu etkin kullanabilmelerini ve operasyonlarına stratejik planlamayı dahil etmelerini gerekli kılmaktadır (Chon ve Olsen, 1990; Olsen ve Roper, 1998; Aldehayyat ve Khattab, 2013). Dolayısıyla turizm destinasyonlarındaki karar alıcıların rekabetçi çevre şartlarında ayakta kalabilmek için proaktif stratejiler geliştirmeleri ve uygulamaları kaçınılmaz hale gelmektedir (Formica ve Kothari, 2008: 355).

Bu bilgiler ışığında bu çalışma, termal turizm destinasyonlarının rekabetçi bir destinasyon olmalarında dikkat edilmesi gereken noktalar ve bunlara yönelik geliştirilebilecek strateji ve/veya tekniklerin ortaya konmasının amaçlanması bakımından teorideki bu yaklaşıma paralellik göstermesi ve bunun gerçek hayata bir yansıması olarak düşünülebilir. Metaxas (2009: 1357), stratejik planlama ve destinasyon pazarlamasının bir arada düşünülmesi gerektiği ve bunun yerel aktörler arasındaki ortaklıklar ve karar alıcıların üzerine inşa edilmesinin önemine dikkat çekerek durumu bir bakıma özetlemektedir. Rizzi ve Dioli (2010: 302) benzer bir şekilde, stratejik planlamanın, yerel menfaatlerin sunulduğu bir forum olmayı ve yerel yönetime, birçok yerel aktörün faaliyetlerini ve etkileşimlerini koordine ettiği bir platform sağladığını, bir başka ifade ile stratejik planlamanın, stratejik hedefler

üzerinde fikir birliğinin sağlandığı ve problem analizi, çıktıların değerlendirilmesi ve kollektif öğrenmenin gerçektelemesi sürecini kapsayan stratejik bakışın destinasyona kazandırıldığı bir araç olarak düşünölebileceğini belirterek bu görüşü pekiştirmektedirler. Dolayısıyla çalışmanın benimsediği bu yaklaşım etkili teknikler ve yöntemler ile birleştirildiğinde destinasyonların rekabet gücü kazanmalarında önem arz etmektedir. Ayrıca, stratejik planlamanın, soyut başat bir hizmet sektöründe, önerilen teknikler ile somut bir çerçeve ortaya koyması bakımından da, karar alıcılara önemli kolaylıklar sağlayacağı düşünölmektedir.

### **3.2. Araştırmanın Amacı**

Literatürde destinasyon rekabetçiliği ve stratejik planlama ilişkisini ele alan çalışmalar oldukça kısıtlı durumdadır. Bu çalışmada destinasyon rekabetçiliğine kalite fonksiyon göçerimi aracılığıyla stratejik planlama bakış açısının kazandırılabilirliği düşünölmekte ve bu ilişki termal turizm destinasyonları bağlamında örneklendirilmektedir. Rekabet gücü kazanmada etkili olabilecek stratejilerin belirlenmesi ve buna paralel bir biçimde stratejik planlama sürecinin yönetilmesi, turizm destinasyonlarının dikkatli ve etkili bir şekilde ele alması gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Buradan hareketle bu çalışmanın amacı; destinasyonların rekabetçi bir güç kazanmasında etkin olan faktörlerin belirlenmesi, bu faktörler açısından ilgili destinasyonun mevcut durumunun rakiplerine kıyasla belirlenmesi ve bu bilgiler ışığında fırsatlar ve üstünlüklerin, tehditler ve zayıflıklarla başa çıkılabilmesinde spesifik stratejiler geliştirilmesi bakımından, rekabetçiliğe stratejik planlama yaklaşımının kazandırılması amaçlanmaktadır.

Bu amaçla, Kozaklı termal turizm destinasyonunun rekabetçiliğinin diğer rakip görülen destinasyonlara (Kırşehir ve Kızılcahamam) kıyasla ne durumda olduğunu belirlemek ve rakiplerine kıyasla eksik görülen taraflarını kapayarak rekabet avantajı sağlamada izlemesi gereken tekniklerin ortaya konulması ile Kozaklı'nın rekabet gücü kazanmasında izlemesi gereken stratejik bir yol haritası ortaya koymaktır. Bu bağlamda araştırmada (a) termal turizm destinasyonlarında rekabetçiliği temsil eden faktörlerin göreceli ağırlıklarını belirlemek (b) bu faktörlerin rakipler söz konusu olduğunda hangilerinin belirleyici olduğunu ortaya çıkarmak ve (c) Kozaklı termal turizm destinasyonunun rekabet avantajı kazanmasında belirleyici olan faktörlere yönelik ne gibi teknikler geliştirilebilir ortaya koyarak Kozaklı'ya rekabet gücü kazanmasında rehberlik edecek bir yol haritası sunmak amaçlanmaktadır.

### **3.3.Araştırma Yöntemi**

#### **3.3.1. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları**

Araştırmanın kapsamı aşağıda belirtilmektedir.

- a) Araştırma, yalnızca Kozaklı, Kırşehir ve Kızılcahamam termal turizm destinasyonlarının rekabetçiliklerinin karşılaştırılması ile sınırlandırılmıştır.
- b) Kalite fonksiyon Göçeriminde yer alan teknik gereksinimler yalnızca Kozaklı termal turizm destinasyonu ile sınırlandırılmıştır.
- c) Çalışmanın birincil veri toplama süreci 10 Şubat-12 Eylül 2014 tarihleri arasında sınırlandırılmıştır
- d) Araştırma formunda yer alan termal turizm destinasyonlarının rekabetçiliğini belirleyen ifadeler 38 önermeyle sınırlandırılmıştır.

Diğer yandan araştırmanın sınırlılıkları ise şöyle sıralanabilir:

- a) Araştırma sonuçları yalnızca hizmet sağlayıcıların görüşleri ile sınırlıdır.
- b) Araştırmanın zamana ve finansal kaynaklara dayalı kısıtlılıklarından dolayı araştırma sonuçları veri toplama zamanı ve veri toplama alanı ile sınırlıdır.
- c) Kalite fonksiyon göçerimi yalnızca Kalite Evi matrisinin oluşturulması ile sınırlıdır.

### **3.3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklem**

Bu araştırmanın evrenini, Nevşehir ili Kozaklı ilçesindeki konaklama işletmelerinin “genel müdür”, “genel müdür yardımcısı”, “işletme sahipleri”, “departman müdürleri” (karar alıcılar) ve “Kozaklı’nın rekabetçiliği ile ilgili araştırma yürüten akademisyenler” oluşturmaktadır. Destinasyonların planlamasında yerel toplumun, ziyaretçilerin görüşleri, tutumları ve davranışlarına yönelik çalışmalar bulunmasına rağmen, planlayıcı ve politikacıların görüşlerini belirleyen çalışmalar (Crouch ve Ritchie, 2005; Crouch, 2010) çok azdır. Bu durum birçok araştırmacı tarafından da dile getirilmiş ve ziyaretçilerden elde edilen verilerin ne kadar doğru olabileceğinin tartışılabilir olduğu dile getirilmiştir. Çünkü ziyaret süresinin kısa olması, diğer destinasyonlara yönelik bilgilerinin olmaması veya unutulması ve ziyaretçilerin destinasyonlara aşina olmamaları gibi kısıtlamalar sebebiyle ziyaretçilere rekabetçilikle ilgili sorular yöneltmenin mantıksız olacağı yönünde görüş birliği mevcuttur (Dwyer, Cvelbar, Edwards & Mihalic, 2011; Formica, 2000; Milman ve Pizam, 1995). Bu görüşü destekleyen araştırmacılar, uzmanların ve ilgili tarafların (planlayıcı, politikacı, karar alıcı ve konu ile ilgili diğer uzmanlar) tecrübelerine dayanarak büyük gruptaki tüketicilerin fikirlerini dolaylı olarak yansıtabileceklerini onların adlarına konuşabileceklerini ve bunun destinasyon faktörlerinin değerlendirilmesinde daha etkili ve doğru olacağını ifade etmektedirler

(Enright & Newton, 2005; Minghetti & Montaguti, 2010). Esasında, turizm destinasyon yöneticilerinin (karar alıcıları) ve destinasyon rekabetçiliği ile ilgili çalışma yapan akademisyen ve uzmanların kolektif tecrübeleri, bilgi birikimleri ve sezgileri, bilgi alınabilecek ve destinasyon rekabetçiliği analizinde kullanılacak asıl verileri sunmaktadırlar (Crouch, 2007, 5).

Araştırmada, katılımcıların Kozaklı’da en az beş yıldır yönetici pozisyonunda olmaları şartı aranmıştır. Çünkü rekabet çevresini tanıyabilme şartlarının oluşabilmesi için daha önce yürütülen çalışmalarda bu konuya dikkat edilmiştir. Lee ve King (2010) “termal turizmde rekabetçilik faktörlerinin göreceli ağırlıklarının belirlenmesine yönelik çalışmalarında” katılımcıların en az beş yıl tecrübeleri olanları esas almışlardır. Dolayısıyla araştırmada yargısal örneklemeden yararlanılmıştır. Bu bağlamda, çalışmanın evrenini Kozaklı termal turizm destinasyonunda en az 5 yıldır yönetici konumundaki katılımcılar oluşturmaktadır. İl Kültür Turizm Müdürlüğü ve İlçe Kaymakamlığından alınan istatistiklere göre, Kozaklı’da faaliyet gösteren işletmeler tespit edilmiştir. Kozaklı’da toplam 7000 yatak kapasiteli 21 tesis bulunmaktadır. Araştırmaya dahil edilebilecek toplam işletme sayısı da 16 olarak tespit edilmiştir. Çünkü, katılımcıların Kozaklı ile ilgili ortak kararlar alınmasında bir araya geldikleri Kozaklı Termal Tesisler Birliği’ne üye olma şartı da aranmıştır. Bunun haricindeki beş işletme araştırmaya dahil edilmemiştir. Bu işletmelerde, belirtilen beş yıl şartını taşıyan karar alıcılar ve Kozaklı’nın termal turizmde rekabetçiliğini çalışan üç akademisyen olmak üzere toplam 15 anketin uygulanabileceği tespit edilmiştir. Çalışma, %80 katılım oranıyla, 10 sektör temsilcisi ve iki akademisyen olmak üzere toplam 12 kişi ile yürütülmüştür. Araştırma verileri, 2014 yılının Şubat-Eylül 2014 ayları süresince toplanmıştır.

Analitik hiyerarşi sürecinde örnekleme dahil olmak isteyen bireylerin sayısı araştırmacının inisiyatifindedir ve spesifik bir konu üzerine odaklanıldığında etkili olduğundan çok geniş bir katılımcı grubu gerektirmeyen bir tekniktir (Cheng ve Li, 2001; Cheng, Li ve Ho, 2002). AHS uygulamaları belli bir konuda yetkili bir karar verme grubunun, problemi sistematik bir biçimde çözmesine destek sağlamaktadır. Dolayısıyla kitlesel uygulama gerektiren bir anket çalışması değildir. Örneklem büyüklüğünden ziyade önemli olan, uygulamanın içinde karar aşamasında söz sahibi olan herkesin yer almasıdır (Özdağoğlu, 2008: 25; Lee ve King, 2010). Örneğin, bu araştırmada rekabetçilik modeli temel alınan Lee ve King (2010) Tayvan'ı Japonya ile kıyasladıkları ulusal boyuttaki termal turizmde rekabetçilik çalışmalarını Tayvan'da bulunan 19 katılımcıyla gerçekleştirmişlerdir. Hong (2009), küresel anlamda turizm sektöründe rekabet koşullarını şekillendiren faktörlerin göreceli olarak karşılaştırmasını yaptığı çalışmasını 11 kişi ile gerçekleştirmiştir. Lee, Huang ve Yeh (2010) ise Taiwan'da sürdürülebilir orman turizminin çekim faktörlerinin göreceli olarak belirlenmesi çalışmalarında 10 uzman görüşüne başvurmuşlardır. Dolayısı ile yerel çapta yürütülen bu çalışma için ulaşılan örneklemin yeterli olduğu anlaşılmaktadır.

Araştırmanın veri toplama sürecinin ikinci basamağında yürütülen ve ilk anketin sonucunda ortaya çıkan belirleyici faktörlerin geliştirilmesine yönelik strateji ve tekniklerin ortaya çıkarılması amacıyla ve aynı zamanda Kalite Fonksiyon Göçeriminin tasarlanması amacıyla yürütülen derinlemesine görüşme tekniğinde ise, yine aynı kişilerle görüşülmüştür. Derinlemesine görüşme tekniği, özellikle soruların belirli bir işletmeye veya belirli bir katılımcının bilgi birikimine ve deneyimlerine göre uyarlanabildiği için pazarlama araştırmalarında yararlıdırlar. Derinlemesine görüşme tekniğinin etkili ve verimli bir veri toplama tekniği olarak kullanılabilmesi



için, araştırmacının iyi düzeyde kişilerarası iletişim yeteneği ve dinleme becerisine sahip olması gerekmektedir. Soruları derinlemesine cevaplar alacak şekilde yürütemeyen ve detaya giremeyen araştırmacı konuyla ilgili olası bilgilere ulaşamaz. İletişim yeteneği ve dinleme becerisi ham verilerin analiz edilmesi sürecinde de kritik rol oynamaktadır (Karamustafa, Ulama ve Erbaş, 2009; Hair, Bush ve Ortinau, 2002: 218-220). Derinlemesine görüşme tekniğinde benzer şekilde küçük bir grupta görüşülmesi yeterlidir. Genellikle, araştırmacının görüştüğü kişilerden artık benzer cevapların alınmaya başlanması durumunda yeteri kadar kişiye ulaşıldığı anlaşılmaktadır (Boyce ve Neale, 2008: 4). Yani, örneklem sayısı veya büyüklüğü yerine, örneklemin araştırmacının gereksinim duyduğu bilgi miktarını karşılayıp karşılamadığı ile ilgilenilmektedir (Türnüklü, 2000: 548).

### **3.3.3. Anket Formu ve Ölçek**

Anket formlarının uygulanması ve görüşme süreçleri bizzat araştırmacı tarafından yüzyüze yürütülmüştür. Karar alıcılara yönelik anket formu, üç bölümden oluşmaktadır. Bunlar, Kozaklı'nın termal turizmde rakiplerine nazaran rekabet avantajı sağlayabilmesinde etkili olabilecek faktörlerin göreceli olarak karşılaştırılmasının istendiği birinci bölüm, bu faktörler bakımından Kozaklı'nın rakipleri olan Kırşehir ve Kızılcahamam ile karşılaştırmalı olarak performanslarının değerlendirilmesini isteyen ikinci bölüm ve son olarak katılımcıların demografik özelliklerinin belirlenmesine yardımcı olan sorulardan oluşan üçüncü bölümdür. Anketin birinci bölümünde, termal turizm destinasyonlarında rekabetçilik göstergelerinden oluşan sekiz faktör ve bu faktörleri oluşturan 38 alt faktörün karşılaştırmasını kapsamaktadır. Bu faktörler, Lee ve King (2010) tarafından geliştirilen termal turizmde rekabetçilik modelini oluşturan faktörlerden

oluşmaktadır. Derinlemesine görüşme aşaması yine araştırmacının bizzat kendisi tarafından yürütülmüştür. Görüşmede katılımcılarla, araştırmacının ilk kısmında uygulanan anket sonucu ortaya çıkan ve Kozaklı'yı rakiplerine nazara daha güçlü kılabilecek olan ve belirleyicilik analizi sonucu elde edilen faktörler bakımından ne gibi stratejiler ve teknikler geliştirilebilir sorusuna yanıtlar aranmıştır. Bu yanıtların oluşturulmasının hemen ardından Kalite Fonksiyon Göçeriminin aracı olan Kalite Evinin oluşturulmasında gerekli olan puanlamalar da bu esnada tespit edilmiştir.

#### **3.3.4. Geçerlik ve Güvenirlik**

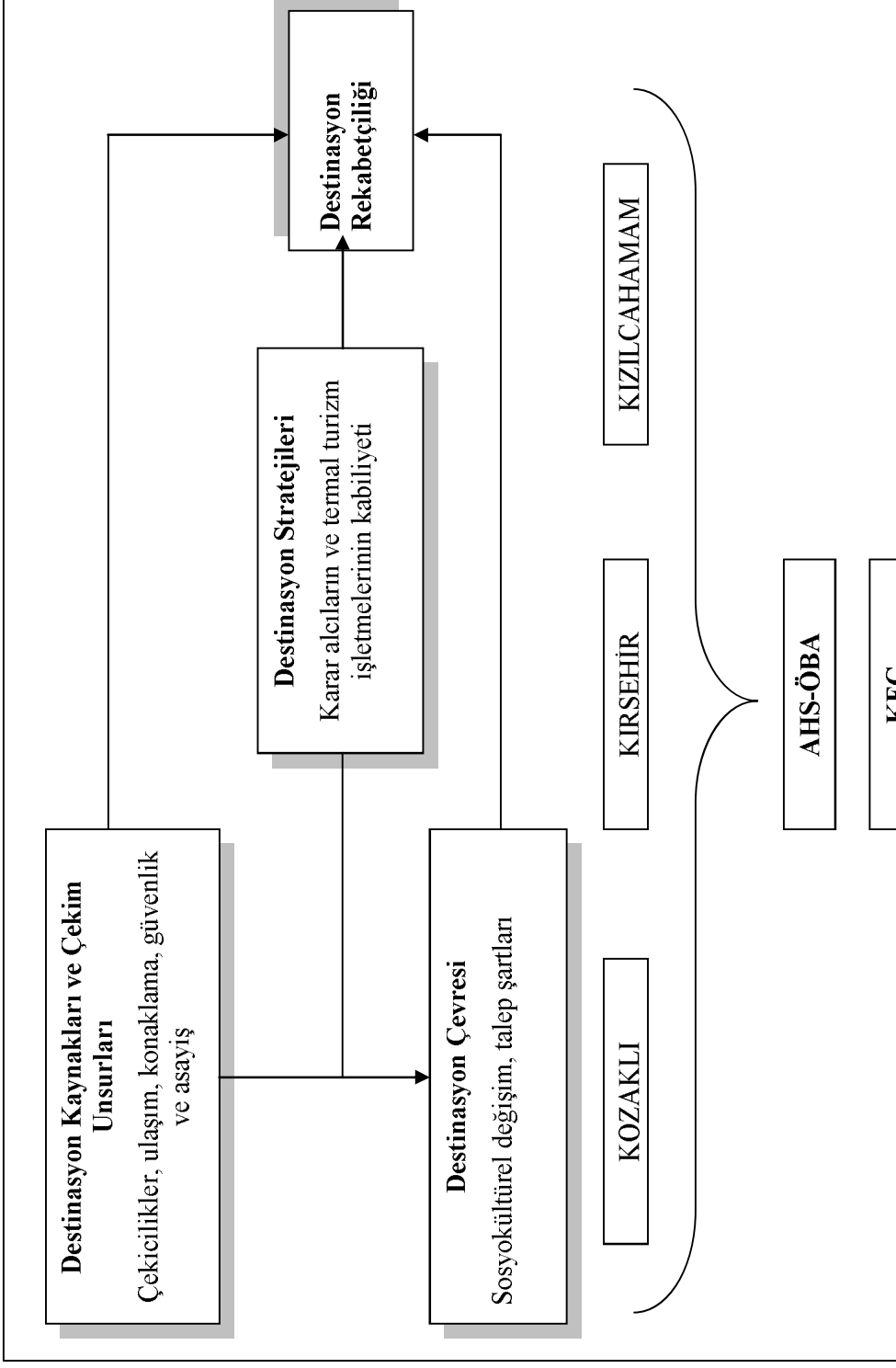
Ölçmenin, bilimsel bir çalışmayı değersiz kılmaması için, ölçmede aranan niteliklerin bilinmesi ve bunları sağlayıcı önlemlerin alınması gerekmektedir (Avcı, 2005: 164). İyi bir ölçme aracının sağlaması gereken iki temel özelliği taşıması gerekmektedir. Bunlar geçerlik (*validity*) ve güvenilirliktir (*reliability*) (Ercan ve Kan, 2004). Ölçmede geçerlik, ölçülmek istenen şeyin ölçülebilmeye olma derecesidir; ölçülmek istenenin, başka şeylerle karıştırılmadan ölçülebilmeye olma derecesidir (Karasar, 2003). Güvenirlik ise, ölçme sonuçlarının tesadüfi hatalardan arınık olma derecesidir (Teker, 2012).

Araştırmada kullanılan ölçeğin geçerliği, Türkçeye çevrilen ölçeğin konu ile ilgili beş uzmana (iki akademisyen ve üç sektör temsilcisi) danışılarak son halini alması ile sağlanmıştır. Lee ve King'in (2010) geliştirdiği ölçekteki faktörler ve önermeler tamamı ile korunmuş; madde ekleme veya çıkarma işlemi yapılmamıştır. Güvenirlikte ise, AHS'de güvenilirlik ve tutarlılık, "Tutarsızlık Oranı (*Inconsistency Ratio*)" ile belirlenmekte ve bu oranın 0,1'den düşük olması gerekmektedir (Saaty, 1980). Mevcut çalışmada, tutarsızlık oranları 0.01 altında bulunduğundan ötürü

araştırmada katılımcıların verdikleri cevapların tutarlı ve güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

### **3.3.5. Araştırma Modeli**

Araştırmada kullanılan model ise aşağıda Şekil 3.1’de görüleceği gibidir. Şekil 3.1’de gösterilen araştırma modeline göre termal turizm destinasyonlarında rekabetçiliği Şekillendiren unsurların rakip destinasyonlar bağlamında karşılaştırmalı bir Şekilde ele alınarak, Kozaklı termal turizm destinasyonunun rakipleri (Kırşehir ve Kızılcahamam) karşısında rekabet avantajı kazanabilmesinde belirleyici olan unsurların Analitik Hiyerarşi Süreci (AHS) temelli nerme-Belirleyiciliği Analizi (BA) (*Determinant-Attribute Analysis*) analizi ile tespit edilmesi ve bu unsurlara yönelik olarak geliştirilebilecek stratejilerin ortaya çıkarılması ile elde edilen sonuçların kalite fonksiyon göçerimi aracılığıyla destinasyonlarda rekabetçiliğin stratejik olarak planlaması hedeflenmektedir. Modelde yer alan faktörler Lee ve King’in (2010) termal turizm destinasyonlarında rekabetçilik modelinden oluşturulmuştur.



Şekil 3.1: Araştırma Modeli

### 3.4. Araştırma Verilerinin Analizi ve Bulgular

Çalışmada, uygulamadan elde edilen veriler üç basamakta ele alınmıştır. İlk olarak, anketi yanıtlayan yöneticilerin verdikleri cevapların analiz edilmesi ve araştırmaya katılan uzmanların ve otellerin nitelikleri incelenmiştir. İkinci basamakta, birinci basamak sonucu elde edilen, Kozaklı'ya rekabet gücü kazandırmada etkili olan faktörlerin göreceli ağırlıklarına ve Kozaklı'nın rakiplerine nazaran bu faktörler bakımından aldığı ikili karşılaştırma sonuçlarına yer verilmektedir. Termal turizmde rekabetçilik faktörlerinin, analiz kapsamında karşılaştırılması yapılan termal turizm destinasyonları bakımından, belirleyici özellikler taşıyanların ortaya çıkarılmasında ise AHS sonuçlarına dayalı Önerme-Belirleyiciliği Analizi (ÖBA) (*Attribute-Determinance Analysis*) uygulanmıştır. Son basamakta ise, anket ve görüşmeler sonucu elde edilen bilgiler ışığında Kalite Fonksiyon Göçerimi kapsamında Kozaklı için Kalite Evi'nin (*House of Quality*) oluşturulması yer almaktadır. Dolayısıyla bu başlık kapsamında araştırmada kullanılan analiz teknikleri ve bu analizler neticesinde elde edilen bulgulara yer verilmektedir.

#### 3.4.1. Analitik Hiyerarşi Süreci

Thomas L. Saaty tarafından 1971'de geliştirilen Analitik Hiyerarşi Süreci (AHS), o tarihten beri karar alıcılar ve araştırmacılar tarafından en yaygın kullanılan çok kriterli karar alma (*multi-criteria decision-making*) tekniklerinden biri konumundadır (Vaidya ve Kumar, 2006). AHS, kısaca, uzmanların veya karar alıcıların bir konuya yönelik algılamalarının karşılaştırmalı olarak değerlendirilmesi ve göreceli ağırlıklarının ortaya konmasından ibarettir (Saaty, 2008). Özellikle karmaşık karar problemlerinde, karar alternatifleri ve hem objektif hem subjektif

karar kriterlerine göreceli önem değerleri verilmek suretiyle yönetsel karar mekanizmalarının çalıştırılması esasına dayanan bir karar verme işlemidir (Timor, 2004). Bir kararın alınmasında etkili olan kriterlerin göreceli olarak önem derecelerinin bilinmesi en önemli kriterlere odaklanılabilmesine ve en iyi alternatifin seçilebilmesine imkan sağlaması bakımından önem taşımaktadır (Cheng, Li & Ho, 2002). AHS, belirli kriterler bakımından problemin hiyerarşik düzende yapılandırılarak, problemin çözülmesine sistematik bir çerçeve kazandırmaktadır (Satty ve Kearns, 1985). Böylece, hiyerarşik düzende problemi bileşenlerine ayırarak bunların ilgili hiyerarşide taşıdıkları karşılaştırmalı önem derecelerinin belirlenmesine olanak tanımaktadır (Lee, Huang ve Yeh, 2010). Ayrıca bu çalışmada olduğu gibi, turizm destinasyonlarının rekabetçiliklerinin analizinde kullanılmaya başlayan (Crouch, 2005, 2010; Crouch & Ritchie, 2005; Hong, 2009; Lee & King, 2010; Oh, Kim & Lee, 2013) önemli bir tekniktir.

AHS’de karar verme aşaması üç temel adımı kapsamaktadır (Harker ve Vargas, 1987): (i) hiyerarşik yapının oluşturulması, (ii) hiyerarşik yapıyı oluşturan bileşenlerin karşılaştırmalı analizinin uygulanarak sonuçların elde edilmesi ve (iii) elde edilen göreceli önem derecelerine dayalı toplam öncelik oranlarının ortaya konması. İlk adımda, ortaya konan problemin/amacın bileşenlerine ayrılarak hiyerarşik bir yapı içerisinde ele alınması amaçlanmaktadır. Hiyerarşinin tepesinde kararın amacı, hedefler, ara seviyeler, bir sonraki bileşenlerin toplandığı kriterler ve en altta yer alan alternatifler şeklinde bir hiyerarşik yapı söz konusudur. Bu adımı takiben, oluşturulan hiyerarşide aynı kümede yer alan bileşenler hemen bir üst seviyedeki bileşen bakımından ikili olarak karşılaştırılırlar. Bu karşılaştırmada bileşenlerin bir üst seviyedeki bileşen bakımından birbirlerine göre kaç kat daha üstün olduklarının belirlenmesi sağlanır (Saaty, 2008). İkili karşılaştırmalar

yapılırken Saaty'nin (1980) geliştirdiği ölçek temel alınmaktadır. Bu ölçekte yer alan değerler ve kavramsal karşılıkları ise Tablo 3.1'te sunulmaktadır.

**Tablo 3.1:** AHS'de Kullanılan Görece Önem Ölçeği ve Tanımları

Önem Derecesi	Kavramsal Karşılığı	Açıklama
1	Eşit derecede önemli	İki seğenek erit derecede önemli
3	Biraz daha fazla önemli	Bir seğenek diğerine göre biraz daha önemli
5	Kuvvetli derecede önemli	Bir seğenek diğerine göre oldukça önemli
7	Çok kuvvetli derecede önemli	Bir seğenek diğerine göre çok önemli
9	Kesin önemli	Bir seğeneğin diğerinden önemli olduğunu gösteren kanıt çok büyük güvenilirliğe sahiptir
2, 4, 6, 8	Ara değerler	Yakın cevaplar uzlaşma gerektiğinde kullanılmak üzere iki ardışık yargı arasındaki değerler

**Kaynak:** Özden, 2008: 303.

İkili karşılaştırmalar yapılırken AHS'nin dayandığı dört temel aksiyom bulunmaktadır: a) karşılık olma; eğer i'inci kriterin j'inci kritere göre önem derecesi  $x$  ise, j'inci kriterin i'inci kritere göre önem derecesi  $1/x$  olmasını ( $a_{ij} = x$  ise  $a_{ji} = 1/x$ ), b) homojenlik; ikili karşılaştırmalarda a ve b kriterlerinden birinin, diğerine göre  $\infty$  kez üstün kabul edilemeyenciğini, c) bağımsızlık; kriterlerin ve alternatiflerin kendi aralarında birbirlerinden bağımsız olmasını ve d) bir karar probleminin hiyerarşik yapıda sunulabileceğini ifade etmektedir (Özden, 2008:301). Katılımcıların bu karşılaştırmaları yaparken dikkatsizliklerinden veya abartılı değerlendirmelerde bulunmalarından kaynaklanan tutarsızlıklar bulunabilmektedir. Bu tutarsızlıkların tespit edilmesinde ise "Tutarsızlık Oranı (*Inconsistency ratio*)" ile verilen cevapların

güvenilirliği ve tutarlılığı test edilmektedir. Yapılan karşılaştırmalarda yaşanabilecek tutarsızlık üst sınırı ise 0,1'dir (Saaty, 2008).

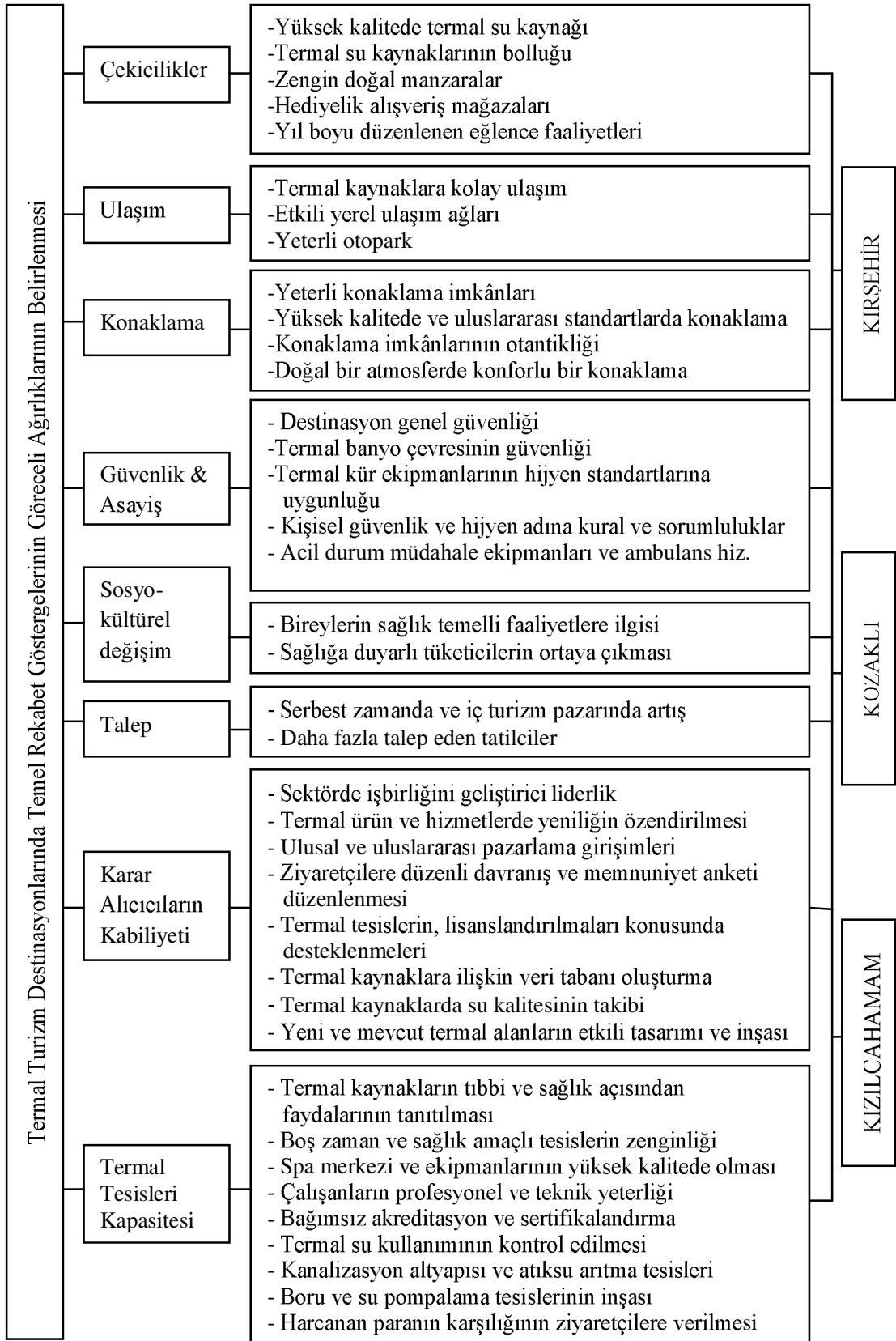
Diğer taraftan, hiyerarşide yer alan alternatiflerin (bu çalışmada rakip destinasyonlar şeklinde ele alınacaktır) hiyerarşideki kriterler (faktörler/alt faktörler) bakımından ikili karşılaştırmasında ise yine Tablo 3.1'deki önem dereceleri kullanılarak aynı adımlar uygulanmaktadır (Özden, 2008: 309).

Mevcut çalışmada, AHS yaklaşımı, Lee ve King (2010) tarafından geliştirilen termal turizmde destinasyon rekabetçiliği faktörlerinin Kozaklı termal turizm destinasyonunun rakiplerine nazaran rekabetçiliğini şekillendirmede göreceli olarak ağırlıklarını belirlemek ve bu ağırlıklardan yola çıkarak, bu faktörlerden belirleyici olanları yine Kozaklı ve rakipleri bakımından ortaya çıkarmak amaçlanmaktadır. Belirleyici faktörlerin ortaya çıkarılmasında ise AHS aracılığıyla yürütülen Önerme-Belirleyiciliği Analizi'nden faydalanılmaktadır. Aşağıda, çalışmada kurulan hiyerarşik yapı ve yapıyı oluşturan bileşenlerin göreceli önem ağırlıkları olmak iki temel adımda sunulmaktadır.

#### **3.4.1.1. Hiyerarşik Yapının oluşturulması**

AHS'in ilk adımını oluşturan hiyerarşik yapının oluşturulmasında Lee ve King'in (2010) AHS'de kullandıkları termal turizmde destinasyon rekabetçiliğini belirleyen faktörlerden oluşan hiyerarşik yapı temel alınmakta ve hiyerarşinin alternatifler kısmında Kozaklı, Kırşehir ve Kızılcahamam termal turizm destinasyonları yer almaktadır. Kırşehir ve Kızılcahamam, araştırmada kullanılacak ölçeğin geçerlilik çalışması aşamasında katılımcılarca belirlenmiştir.





**Şekil 3.2:** Rekabetçiliği Şekillendiren Faktörler/Alt faktörler/Rakipler Hiyerarşisi

Çünkü, katılımcılara bir destinasyonu rekabet kapsamı dışında bir destinasyon ile kıyaslamalarının istenmesi bir anlam ifade etmeyecektir (Dwyer, Livaic ve Mellor, 2003). Ayrıca destinasyonlar rakiplerine göre rekabetçilerdir veya değillerdir, bu yüzden rekabetçilik faktörleri rakipler ile beraber değerlendirilmelidir (Kozak ve Rimmington, 1999). Çalışmada kullanılan hiyerarşik yapı Şekil 3.2’de görülmektedir.

Şekil 3.2’den anlaşılacağı gibi hiyerarşinin en tepesinde yer alan amaç, termal turizm destinasyonlarında temel rekabet göstergelerinin göreceli ağırlıklarının belirlenmesi şeklindedir. Bu amacın altında, hiyerarşinin ikinci basamağında, termal turizm destinasyonlarının potansiyellerini ve rekabetçiliklerini belirleyen sekiz temel faktör bulunmaktadır. Hiyerarşinin üçüncü basamağında ise bu sekiz faktörü oluşturan 38 alt faktör yer almaktadır.

#### **3.4.1.2. Göreceli Önem Ağırlıklarının Hesaplanması**

Belirlenen örneklem kapsamında araştırmaya dahil olan katılımcılardan anket formunda yer alan faktörleri ikili olarak karşılaştırmaları istenmiştir. Örneğin, ulaşım faktörünün konaklama faktörüne nazaran önem derecesinin belirlenmesinde katılımcıya; 1: eşit derecede önemlidir, 3: biraz daha fazla önemlidir, 5: kuvvetli derecede önemlidir, 7: çok kuvvetli derecede önemlidir ve 9: kesin önemlidir tercih ifadelerini içeren bir ölçek sunulmuştur. Ölçekte sağ taraftan yapılan seçimler sol taraftaki faktör üzerindeki baskınlığa, sol taraftan yapılan seçimler ise sağ taraftaki faktör üzerindeki baskınlık derecesini ifade etmektedir. Aşağıda örnek Tablo 3.2’de koyu ile belirtilen 7 rakamı konaklama faktörünün ulaşım faktörüne nazaran çok kuvvetli derecede olduğunu ifade ederken, yine koyu ile belirtilen 5 rakamı ulaşım

faktörünün asayiş ve güvenlik faktöründen kuvvetli derecede önemli olduğunu ifade etmektedir.

**Tablo 3.2:** Örnek İkili Karşılaştırma Tablosu

<b>Ulaşım</b>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<b>Konaklama</b>
<b>Ulaşım</b>	9	8	7	6	<b>5</b>	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<b>Asayiş ve güvenlik</b>

Göreceli önem ağırlıklarının hesaplanmasında, bu uygulama sonrası oluşturulan ikili karşılaştırmalar matrisinin karesi alınıp, satır değerlerinin toplamlarının bulunması ve bu değerlerin normalleştirilmesiyle tespit edilir (Saaty, 1980). Katılımcıların özellikleri ise Tablo 3.3’de sunulmaktadır.

**Tablo 3.3:** Katılımcıların Özellikleri

<b>Özellikler</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>İşletmedeki Konum</b>		
Genel Müdür	2	17
İşlete Sahibi	6	50
Departman Müdürü	2	17
Akademisyen	2	17
<b>Tecrübe</b>		
En az 5 yıl	5	41
6-10	1	8
11-15	2	17
16-20	3	25
21 ve üzeri	1	8
<b>Yaş</b>		
29-34	3	25
35-40	4	33
41-46	2	17
47-52	1	8
52 ve üzeri	2	17
<b>Eğitim Durumu</b>		
Lise	5	41
Lisans	5	41
Lisansüstü	2	17

Katılımcılardan elde edilen ikili karşılaştırmalar Klaus D. Goepel (2013) tarafından geliştirilen Excel tabanlı (*AHP Excel Template Version 2014.07.26*) paket programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Program aracılığıyla her bir katılımcının yapmış olduğu rekabet faktörleri ve bu faktörler bakımından rakip destinasyonları karşılaştırmalarının tutarsızlık oranları belirlenmiş ve katılımcıların herbirinin yapmış olduğu ikili karşılaştırmaların tutarsızlık oranlarının 0.02 ve 0.05 arasında değiştiği tespit edilmiştir. Hatırlanacağı gibi tutarsızlık oranının kabul edilebilir üst seviyesi 0,1'dir. Buradan hareketle AHS'de ortak karar alımlarının değerlendirilmesi aşamasına geçilmiş ve bütün katılımcıların yapmış olduğu ikili karşılaştırmaların bu program aracılığıyla geometrik ortalamasının hesaplanması sağlanmış ve ikili karşılaştırmalar tek bir veri setine dönüştürülmüştür. Çünkü AHS uygulamalarında kararlara birden fazla kişinin katılması durumunda, bu kişilerin kararlarından tek bir hüküm çıkarılması gerekmektedir (Özden, 2008: 304). Bunun için en uygun yöntemin, katılımcıların vermiş oldukları cevapların geometrik ortalamalarının alınmasıdır (Tam ve Tummala, 2001). Geometrik ortalamanın en uygun yöntem olmasının sebebi ise karşılaştırma matrisinde simetrik elemanların birbirinin tersi olması gerektiği kuralını sağlamasındandır (Ömürbek ve Tunca, 2013: 58).

**Tablo 3.4:** Temel Rekabet Faktörlerinin Tutarsızlık Oranları

<b>Faktörler</b>	<b>Tutarsızlık Oranı</b>	<b>Tutarlılık Testi</b>
Çekicilikler	0,02	Kabul
Ulaşım	0,02	Kabul
Konaklama	0,03	Kabul
Asayiş ve Güvenlik	0,02	Kabul
Sosyo-Kültürel Değişim	0,05	Kabul
Talep	0,02	Kabul
Karar Alıcıların Kabiliyeti	0,03	Kabul
Termal Tesislerin Kapasitesi	0,03	Kabul

Katılımcıların cevaplarının tek bir veri setine dönüştürülmesi işlemi sonrası elde edilen veri setinde yapılan karşılaştırma değerlerinin tutarsızlık oranları ise Tablo 3.4'te görüldüğü gibi 0,1'den küçük değerler olarak karşılaştırmaların güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

Excel tabanlı paket programı aracılığıyla temel faktörlerin göreceli önem ağırlıkları Tablo 3.5'de ve bu faktörlerin barındırdığı alt faktörlerin taşıdıkları göreceli öncelik ağırlıkları ise Tablo 3.6'da sunulmaktadır.

**Tablo 3.5:** Temel Rekabet Faktörlerinin Göreceli Önem Ağırlıkları

<b>Rekabetçilik Faktörleri</b>	<b>Önem Ağırlıkları</b>	<b>Önem Sıralaması</b>
Çekicilikler	0,243	1
Ulaşım	0,109	5
Konaklama	0,061	8
Güvenlik ve Asayiş	0,075	7
Sosyo-Kültürel Değişim	0,077	6
Talep	0,145	3
Karar alıcıların kabiliyeti	0,171	2
Termal tesislerin kapasitesi	0,117	4

Tablo 3.5'e göre, sekiz temel rekabet faktöründen "çekicilikler (0,243)" faktörü, bu grup faktörler arasında termal turizmde rekabetçiliği şekillendiren en önemli faktör konumundadır. Bunu sırasıyla karar alıcıların kabiliyeti (0,171), talep (0,145), termal tesislerin kapasitesi (0,117), ulaşım (0,109), sosyo-kültürel değişim (0,077), güvenlik ve asayiş (0,075) faktörleri takip etmektedir. En son sırada yer alan faktör ise konaklama (0,061) faktörü olmuştur.

**Tablo 3.6:** Faktörler ve Alt Faktörlerin Göreceli Yerel ve Global Önem Ağırlıkları

<b>Rekabetçilik Faktörleri/Alt Faktörleri</b>	<b>Yerel Önem Ağırlıkları</b>	<b>Global Önem Ağırlıkları</b>	<b>Sıralama</b>
<b>Çekicilikler</b>	<b>0,243</b>	<b>0,243</b>	<b>1</b>
Yüksek kalitede termal su kaynağı	0,316	0,0767	3
Termal su kaynaklarının bolluğu	0,327	0,0794	2
Zengin doğal manzaralar	0,167	0,0405	7
Hediyelik alışveriş mağazaları	0,056	0,0136	26
Yıl boyu düzenlenen eğlence faaliyetleri	0,135	0,0328	8
<b>Ulaşım</b>	<b>0,109</b>	<b>0,109</b>	<b>5</b>
Termal kaynaklara kolay ulaşım	0,286	0,0311	10
Etkili yerel ulaşım ağları	0,571	0,0622	4
Yeterli otopark	0,143	0,0155	23
<b>Konaklama</b>	<b>0,061</b>	<b>0,061</b>	<b>8</b>
Yeterli konaklama imkânları	0,362	0,0220	14
Yüksek kalitede ve uluslararası standartlarda konaklama	0,272	0,0165	20
Konaklama imkânlarının otantikliği	0,111	0,0067	33
Doğal bir atmosferde konforlu bir konaklama	0,255	0,0155	23
<b>Güvenlik ve Asayiş</b>	<b>0,075</b>	<b>0,075</b>	<b>7</b>
Destinasyon genel güvenliği	0,171	0,0128	27
Termal banyo çevresinin güvenliği	0,225	0,0168	19
Termal kür ekipmanlarının hijyen standartlarına uygunluğu	0,259	0,0194	17
Kişisel güvenlik ve hijyen adına kural ve sorumluluklar	0,149	0,0111	29
Acil durum müdahale ekipmanları ve ambulans hizmetleri	0,196	0,0147	25
<b>Sosyo-Kültürel Değişim</b>	<b>0,077</b>	<b>0,077</b>	<b>6</b>
Bireylerin sağlık temelli faaliyetlere ilgisi	0,667	0,0513	5
Sağlığa duyarlı tüketicilerin ortaya çıkması	0,333	0,0256	13
<b>Talep</b>	<b>0,145</b>	<b>0,145</b>	<b>3</b>
Serbest zamanda ve iç turizm pazarında artış	0,667	0,0967	1
Daha fazla talep eden tatilciler	0,333	0,0482	6
<b>Karar alıcıların kabiliyeti</b>	<b>0,171</b>	<b>0,171</b>	<b>2</b>
Sektörde işbirliğini geliştirici liderlik	0,183	0,0312	9
Termal ürün ve hizmetlerde yeniliğin özendirilmesi	0,061	0,0104	30
Ulusal ve uluslar arası pazarlama girişimleri	0,161	0,0275	11
Ziyaretçilere düzenli davranış ve memnuniyet anketi düzen.	0,073	0,0124	28
Termal tesislerin lisanslandırılması konusunda destek.	0,088	0,0150	24
Termal kaynaklara ilişkin veri tabanı oluşturma	0,094	0,0160	21
Termal kaynaklarda su kalitesinin takibi	0,237	0,0405	7
Yeni ve mevcut termal alanların etkili tasarımı ve inşası	0,103	0,0176	18
<b>Termal Tesislerin Kapasitesi</b>	<b>0,117</b>	<b>0,117</b>	<b>4</b>
Termal kaynakların tıbbi ve sağlık açısından faydalarının tan.	0,186	0,0217	15
Boş zaman ve sağlık amaçlı tesislerin zenginliği	0,071	0,0083	32
Spa merkezi ve ekipmanlarının yüksek kalitede olması	0,038	0,0044	36
Çalışanların profesyonel ve teknik yeterliği	0,045	0,0052	34
Bağımsız akreditasyon ve sertifikalandırma	0,136	0,0159	22
Termal su kullanımının kontrol edilmesi	0,220	0,0257	12
Kanalizasyon altyapısı ve atıksu arıtma tesisleri	0,042	0,0049	35
Boru ve su pompalama tesislerinin inşası	0,077	0,0090	31
Harcanan paranın karşılığının ziyaretçilere verilmesi	0,183	0,0214	16

Alt faktörlerin ait oldukları faktörler bakımından taşıdıkları göreceli öncelik ağırlıkları Tablo 3.6’da görüleceği üzere; yerel göreceli öncelik ağırlıkları (Local Relative Weights) şeklinde temsil edilmekte, alt faktörlerin, diğer alt faktörlere nazaran taşıdıkları göreceli önem ağırlıkları ise global göreceli öncelik ağırlıkları (Global Relative Weights) şeklinde sunulmaktadır. Alt faktörlerin global göreceli ağırlıkları, alt faktörün almış olduğu yerel göreceli ağırlık değeri ile ait olduğu faktörün almış olduğu göreceli ağırlık değerinin çarpılması ile hesaplanmaktadır. Aynı yöntem alternatifler için de geçerlidir. Alt faktörlerin global önem ağırlıklarının hesaplanmasındaki temel neden 38 alt faktörün birbirleri ile doğrudan karşılaştırılabilmesini sağlamasıdır. Tablo 3.6’a göre sekiz temel faktörü oluşturan alt faktörlerden en yüksek yerel göreceli önem ağırlıklarına sahip alt faktörlerin; termal su kaynaklarının bolluğu (0,327), etkili yerel ulaşım ağları (0,571), yeterli konaklama imkânları (0,362), termal kür ekipmanlarının hijyen standartlarına uygunluğu (0,259), bireylerin sağlık temelli faaliyetlere ilgisi (0,667), serbest zamanda ve iç turizm pazarında artış (0,667), termal kaynaklarda su kalitesinin takibi (0,237) ve termal su kullanımının kontrol edilmesi (0,220) şeklindedir. En düşük yerel göreceli önem ağırlığına sahip alt faktörlerse; hediyelik alışveriş mağazaları (0,056), yeterli otopark (0,143), konaklama imkânlarının otantikliği (0,111), kişisel güvenlik ve hijyen adına kural ve sorumluluklar (0,149), sağlığa duyarlı tüketicilerin ortaya çıkması (0,333), daha fazla talep eden tatilciler (0,333), termal ürün ve hizmetlerde yeniliğin özendirilmesi (0,061) ve spa merkezi ve ekipmanlarının yüksek kalitede olması (0,038) şeklinde görülmektedir.

Alt faktörlerin, diğer alt faktörlere nazaran taşıdıkları göreceli önem ağırlıkları ise global göreceli öncelik ağırlıkları şeklinde temsil edilmektedir. Tablo 3.6’dan sıralama sütunundan da görüleceği gibi 38 alt faktörden en önemli 10 temel

faktörse şu şekilde sıralanmaktadır: serbest zamanda ve iç turizm pazarında artış (0,0967), termal su kaynaklarının bolluğu (0,0794), yüksek kalitede termal su kaynağı (0,0767), etkili yerel ulaşım ağları (0,0622), bireylerin sağlık temelli faaliyetlere ilgisi (0,0513), daha fazla talep eden tatilciler (0,0482), termal kaynaklarda su kalitesinin takibi (0,0405), yıl boyu düzenlenen eğlence faaliyetleri (0,0328), sektörde işbirliğini geliştirici liderlik (0,0312) ve termal kaynaklara kolay ulaşım (0,0311).

Daha önce Coruch'un (2010) da belirttiği gibi, katılımcılar tarafından bu faktörlerin önemli olması, karşılaştırılan destinasyonların bu faktörler bakımından anlamlı bir şekilde farklılık göstermediği sürece, bu faktörler Kozaklı'nın termal turizmde rakiplerine nazaran rekabet avantajını belirlemede önemli olabilmesine rağmen bu konuda yeteri kadar belirleyici olamayabilirler. Bu yüzden, rakip destinasyonların ilgili faktörler bakımından gösterdikleri göreceli performans ağırlıklarının belirlenmesi gerekmektedir.

Kozaklı, Kırşehir ve Kızılcahamam termal turizm destinasyonlarının bu faktörler ve alt faktörler bakımından almış oldukları ikili karşılaştırma sonuçlarına ise Tablo 3.7 ve Tablo 3.8'de yer verilmektedir. AHS'de alternatifler olarak adlandırılan kısım mevcut çalışmada "rakipler" şeklinde ele alındığı unutulmamalıdır. Bunun nedeni ilgili kriterler bakımından rakiplerin birbirleri ile kıyaslanmasının amaçlanmasıdır. Buna paralel olarak da göreceli önem ağırlıkları ifadesi yerine, göreceli performans ağırlıkları ifadesi kullanılmaktadır.



**Tablo 3.7: Rakip Destinasyonların Temel ve Alt Faktörler Bakımından Yerel Performans Ağırlıkları**

Rekabetçilik Faktörleri/Alt Faktörleri	Yerel Performans Ağırlıkları		
	Kozaklı	Kırşehir	Kızılcahamam
<b>Çekicilikler</b>	<b>0,167</b>	<b>0,167</b>	<b>0,667</b>
Yüksek kalitede termal su kaynağı	0,701	0,106	0,193
Termal su kaynaklarının bolluğu	0,571	0,143	0,286
Zengin doğal manzaralar	0,194	0,063	0,743
Hediyelik alışveriş mağazaları	0,194	0,063	0,743
Yıl boyu düzenlenen eğlence faaliyetleri	0,311	0,196	0,493
<b>Ulaşım</b>	<b>0,094</b>	<b>0,167</b>	<b>0,740</b>
Termal kaynaklara kolay ulaşım	0,311	0,196	0,493
Etkili yerel ulaşım ağları	0,111	0,222	0,667
Yeterli otopark	0,311	0,196	0,493
<b>Konaklama</b>	<b>0,466</b>	<b>0,100</b>	<b>0,433</b>
Yeterli konaklama imkânları	0,644	0,085	0,271
Yüksek kalitede ve uluslararası standartlarda konaklama	0,667	0,111	0,222
Konaklama imkânlarının otantikliği	0,333	0,333	0,333
Doğal bir atmosferde konforlu bir konaklama	0,183	0,075	0,742
<b>Güvenlik ve Asayiş</b>	<b>0,200</b>	<b>0,200</b>	<b>0,600</b>
Destinasyon genel güvenliği	0,183	0,075	0,742
Termal banyo çevresinin güvenliği	0,183	0,075	0,742
Termal kür ekipmanlarının hijyen standartlarına uygunluğu	0,327	0,260	0,413
Kişisel güvenlik ve hijyen adına kural ve sorumluluklar	0,333	0,333	0,333
Acil durum müdahale ekipmanları ve ambulans hizmetleri	0,183	0,075	0,742
<b>Sosyo-Kültürel Değişim</b>	<b>0,163</b>	<b>0,297</b>	<b>0,540</b>
Bireylerin sağlık temelli faaliyetlere ilgisi	0,466	0,100	0,433
Sağlığa duyarlı tüketicilerin ortaya çıkması	0,625	0,136	0,238
<b>Talep</b>	<b>0,297</b>	<b>0,163</b>	<b>0,540</b>
Serbest zamanda ve iç turizm pazarında artış	0,311	0,196	0,493
Daha fazla talep eden tatilciler	0,250	0,250	0,500
<b>Karar alıcıların kabiliyeti</b>	<b>0,190</b>	<b>0,263</b>	<b>0,547</b>
Sektörde işbirliğini geliştirici liderlik	0,667	0,111	0,222
Termal ürün ve hizmetlerde yeniliğin özendirilmesi	0,311	0,196	0,493
Ulusal ve uluslar arası pazarlama girişimleri	0,678	0,142	0,179
Ziyaretçilere düzenli davranış ve memnuniyet anketi düzenlenmesi	0,311	0,196	0,493
Termal tesislerin lisanslandırılması konusunda desteklenmeleri	0,627	0,094	0,280
Termal kaynaklara ilişkin veri tabanı oluşturma	0,240	0,210	0,550
Termal kaynaklarda su kalitesinin takibi	0,333	0,333	0,333
Yeni ve mevcut termal alanların etkili tasarımı ve inşası	0,297	0,163	0,540
<b>Termal Tesislerin Kapasitesi</b>	<b>0,540</b>	<b>0,163</b>	<b>0,297</b>
Termal kaynakların tıbbi ve sağlık açısından faydalarının tanıtılması	0,359	0,124	0,517
Boş zaman ve sağlık amaçlı tesislerin zenginliği	0,333	0,140	0,528
Spa merkezi ve ekipmanlarının yüksek kalitede olması	0,540	0,163	0,297
Çalışanların profesyonel ve teknik yeterliği	0,194	0,063	0,743
Bağımsız akreditasyon ve sertifikalandırma	0,466	0,100	0,433
Termal su kullanımının kontrol edilmesi	0,183	0,075	0,742
Kanalizasyon altyapısı ve atıksu arıtma tesisleri	0,571	0,143	0,286
Boru ve su pompalama tesislerinin inşası	0,297	0,163	0,540
Harcanan paranın karşılığının ziyaretçilere verilmesi	0,333	0,140	0,528

**Tablo 3.8: Rakip Destinasyonların Temel ve Alt Faktörler Bakımından Global Performans Ağırlıkları**

Rekabetçilik Faktörleri/Alt Faktörleri	Global Performans Ağırlıkları		
	Kozaklı	Kırşehir	Kızılcahamam
<b>Çekicilikler</b>	0,167	0,167	0,667
Yüksek kalitede termal su kaynağı	0,117	0,017	0,128
Termal su kaynaklarının bolluğu	0,095	0,023	0,190
Zengin doğal manzaralar	0,032	0,010	0,495
Hediyelik alışveriş mağazaları	0,032	0,010	0,495
Yıl boyu düzenlenen eğlence faaliyetleri	0,051	0,032	0,328
<b>Ulaşım</b>	0,094	0,167	0,740
Termal kaynaklara kolay ulaşım	0,029	0,032	0,328
Etkili yerel ulaşım ağları	0,010	0,037	0,493
Yeterli otopark	0,029	0,032	0,364
<b>Konaklama</b>	0,466	0,100	0,433
Yeterli konaklama imkânları	0,300	0,008	0,117
Yüksek kalitede ve uluslararası standartlarda konaklama	0,310	0,011	0,096
Konaklama imkânlarının otantikliği	0,155	0,033	0,144
Doğal bir atmosferde konforlu bir konaklama	0,085	0,007	0,321
<b>Güvenlik ve Asayiş</b>	0,200	0,200	0,600
Destinasyon genel güvenliği	0,036	0,015	0,445
Termal banyo çevresinin güvenliği	0,036	0,015	0,445
Termal kür ekipmanlarının hijyen standartlarına uygunluğu	0,065	0,052	0,247
Kişisel güvenlik ve hijyen adına kural ve sorumluluklar	0,066	0,066	0,199
Acil durum müdahale ekipmanları ve ambulans hizmetleri	0,036	0,015	0,445
<b>Sosyo-Kültürel Değişim</b>	0,163	0,297	0,540
Bireylerin sağlık temelli faaliyetlere ilgisi	0,075	0,029	0,233
Sağlığa duyarlı tüketicilerin ortaya çıkması	0,101	0,040	0,128
<b>Talep</b>	0,297	0,163	0,540
Serbest zamanda ve iç turizm pazarında artış	0,092	0,031	0,266
Daha fazla talep eden tatilciler	0,074	0,074	0,270
<b>Karar alıcıların kabiliyeti</b>	0,190	0,263	0,547
Sektörde işbirliğini geliştirici liderlik	0,126	0,029	0,121
Termal ürün ve hizmetlerde yeniliğin özendirilmesi	0,059	0,051	0,269
Ulusal ve uluslar arası pazarlama girişimleri	0,128	0,037	0,097
Ziyaretçilere düzenli davranış ve memnuniyet anketi düzenlenmesi	0,059	0,051	0,269
Termal tesislerin lisanslandırılması konusunda desteklenmeleri	0,119	0,024	0,153
Termal kaynaklara ilişkin veri tabanı oluşturma	0,045	0,055	0,300
Termal kaynaklarda su kalitesinin takibi	0,063	0,087	0,182
Yeni ve mevcut termal alanların etkili tasarımı ve inşası	0,056	0,042	0,295
<b>Termal Tesislerin Kapasitesi</b>	0,540	0,163	0,297
Termal kaynakların tıbbi ve sağlık açısından faydalarının tanıtılması	0,193	0,020	0,153
Boş zaman ve sağlık amaçlı tesislerin zenginliği	0,179	0,022	0,156
Spa merkezi ve ekipmanlarının yüksek kalitede olması	0,291	0,026	0,088
Çalışanların profesyonel ve teknik yeterliği	0,104	0,010	0,220
Bağımsız akreditasyon ve sertifikalandırma	0,251	0,016	0,128
Termal su kullanımının kontrol edilmesi	0,098	0,012	0,220
Kanalizasyon altyapısı ve atıksu arıtma tesisleri	0,308	0,023	0,084
Boru ve su pompalama tesislerinin inşası	0,160	0,026	0,160
Harcanan paranın karşılığının ziyaretçilere verilmesi	0,179	0,022	0,156

Tablo 3.8’de görüleceği üzere global performans ağırlıklarında Kozaklı’nın rakiplerine nazaran termal tesislerin kapasitesi (0,540) ve konaklama (0,466) faktörleri bakımından daha başarılı olduğu anlaşılmaktadır. Diğer altı faktör bakımından ise, rakiplerinin gerisinde veya rakiplerine yakın olduğu görülmektedir. Özellikle ulaşım (0,094) ve sosyo-kültürel değişim (0,163) faktörleri bakımından rakipleri ile arasında ciddi farklar bulunan Kozaklı’da yapılan yatırımların daha çok otel işletmeciliğinde yoğunlaşması ve bu yatırımların hızlı bir şekilde sürdürülmesi, sosyo-kültürel yapının bu hıza ayak uyduramaması ile sonuçlandığı söylenebilir. İşletmecilerle yapılan görüşmelerde insan kaynakları bakımından sıkıntı yaşandığının sıkça dile getirilmesi buna işaret etmektedir. Diğer taraftan Kozaklı’nın rakiplerinin talep üreticisi konumundaki şehirlere yakın olması, Kozaklı’nın bu faktör bakımından geride kalmasına neden olduğu söylenebilir. Kozaklı’nın yeterli konaklama imkânları (0,3001), yüksek kalitede ve uluslararası standartlarda konaklama (0,3108), sektörde işbirliğini geliştirici liderlik (0,1267), ulusal ve uluslararası pazarlama girişimleri (0,1288), termal kaynakların tıbbi ve sağlık açısından faydalarının tanıtılması (0,1938), boş zaman ve sağlık amaçlı tesislerin zenginliği (0,1798), spa merkezi ve ekipmanlarının yüksek kalitede olması (0,2916), bağımsız akreditasyon ve sertifikalandırma (0,2516) ve kanalizasyon altyapısı ve atıksu arıtma tesisleri (0,3083) alt faktörleri bakımından rakiplerinden ilerde olduğu görülmektedir. Kozaklı’da termal otelciler birliğinin kurulması ve aktif bir şekilde ulusal ve uluslararası alanlarda yürütülen tanıtım fuarlarına katılması ve karar alıcıların ortak bir platformda buluşacakları bir mekanizmanın kurulması, tesislere yapılan yatırımların artık daha çok özel ihtiyaçları karşılamaya yönelik düşünülmesi Kozaklı’nın neden bu faktörler bakımından önde olduğunu açıklamaktadır. Aynı zamanda, kamu otoritelerince ortaklaşa yürütülen termal su kaynaklarının sahip

olduğu değerlerin yetkililerce açıklanması ve onaylanması ve atık suların konutların ısıtılmasında kullanılması projesi de bunların açıklayıcı nedenleri arasında gösterilebilirler. Diğer taraftan Kozaklı, termal kaynaklara kolay ulaşım (0,0292), etkili yerel ulaşım ağları (0,0104), yeterli otopark (0,0292), termal kaynaklara ilişkin veri tabanı oluşturma (0,0456) ve termal kaynaklarda su kalitesinin takibi (0,0632) alt faktörleri bakımından geride kaldığı görülmektedir. Görüleceği gibi Kozaklı'nın geride kaldığı faktörler ulaşım ve karar alıcıların kabiliyeti faktörleri altında toplanmaktadır. Ulaşım faktöründe rakip destinasyonlar olan Kızılcahamam ve Kırşehir konumları gereği daha başarılı görülürken, Kozaklı'da yaşanan hızlı büyüme sonucu termal su kaynaklarının etkili bir şekilde takibinin yapılamadığı anlaşılmaktadır. Diğer faktörlere ilişkin yapılan değerlendirmelerde Kızılcahamam'ın baskın çıktığı anlaşılmaktadır. Kızılcahamam, fiziksel konumu, sahip olduğu doğal güzellikleri, termal turizm sektöründe daha önceleri ortaya çıkmış olması gibi temel unsurlara bağlı olarak daha başarılı görüldüğü anlaşılmaktadır.

Tablo 3.6'ya geri dönüldüğünde, bu alt faktörlerin önem bakımından ön sıralarda (ilk 10 sırada) yer alması göz önüne alınacak olursa Kozaklı'nın bu faktörler bakımından başarılı olması, aynı zamanda rakiplerinden geri kalması çarpıcı bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır. Buradan hareketle Kozaklı'nın termal turizmde rekabet açısından tam anlamıyla başarılı bir performans sergilediği söylenemez. Fakat daha önce de belirtildiği üzere bu faktörlerin önem sıralamasında nde gelmeleri, Kozaklı'nın rekabet avantajının belirleyiciliğinde de ön sıralarda yer alacağı anlamına gelmemektedir. Bu durum, bir sonraki adımda temel ve alt faktörlerin belirleyiciliğine yönelik analiz sonucunda anlaşılacaktır. Dolayısıyla, yalnızca önem ağırlıklarına göre ortaya çıkan sonuçlara göre bu aşamada Kozaklı'ya öneriler yersiz olacaktır.

Araştırmada bir sonraki aşamayı oluşturan önerme-belirleyiciliği analizinde ise alt faktörlerin global, alternatiflerin ise yerel göreceli ağırlıklarından (Tablo 3.7) faydalanılmaktadır (Crouch, 2010).

### 3.4.2. Önerme-Belirleyiciliği Analizi (*Determinant-Attribute Analysis*)

Araştırmada, Kozaklı termal turizm destinasyonunun rakiplerine nazaran Rekabet avantajı kazanmasında önemli fakat aynı zamanda belirleyici olan faktörlere yönelik strateji ve teknikler geliştirilmesi amaçlanmaktaydı. Bir önermenin önemli olması aynı zamanda belirleyici olması anlamına gelmemektedir. Bir önermenin belirleyici olması o önermenin i) hem önemli olması ii) hem de olası alternatifler (rakipler) arasında kayda değer bir varyasyon göstermesi gerekmektedir (Crouch, 2010: 6). Kilometre başına yakıt tüketimi kriterinin önemli olduğunu düşünen bir birey için, alternatifleri arasında bulunan iki aracın da aynı tüketim değerine sahip olması, bu kriterin belirleyici olmadığını basit bir dille örneklendirmektedir (Ittersum, Pennings, Wansink ve Trijp, 2007). Bu şartların ortaya çıkarılmasında ise Armacost ve Hosseini'nin (1994) Myers ve Alpert'in (1968) öne sürdüğü belirleyici-önergeler yaklaşımına dayandırdıkları AHS tabanlı Önerme-Belirleyiciliği Analizi'nden (ÖBA) faydalanılmaktadır.

ÖBA analizi ile mevcut çalışmada kurulan hiyerarşik yapının çözümlenmesinde aşağıda beş adımdan oluşan bir işlem gerekmektedir (Armacost ve Hosseini, 1994: 386):  $a_i$ 'nin  $i$ . önermenin global göreceli ağırlığını temsil ettiğini,  $i = 1, \dots, n$ , ve  $P_{ij}$ 'ninse  $j$ . alternatifin (rakibin)  $i$ . önerme bakımından “yerel” göreceli öncelik ağırlığını temsil ettiği,  $i = 1, \dots, n, j = 1, \dots, m$  (bu çalışmada  $m=3$ ) bilgisinden hareketle (Armacost ve Hosseini, 1994):

$$\sum_{i=1}^n a_i = 1 \quad (1)$$

ve

$$\sum_{j=1}^m P_{ij} = 1, i = 1, \dots, n \quad (2)$$

1. ve 2. Eşitliklerden elde edilen sonuçlarla önermelerin belirleyiciliğinde kullanılacak veriler elde edilmektedir. İkili karşılaştırmalar ve alternatifler için belirlenen ağırlıklar, her bir önermenin alternatifler arasındaki farklılıklarının hesaplanmasına dayanak teşkil etmektedir. Eğer  $i$ . önerme bütün  $j$ 'ler bakımından farklılık göstermiyorsa  $P_{ij} = 1/m$  anlamına gelmektedir. Çünkü, bütün  $m$  alternatiflerin (rakipler) eşit derecede tercih edildiği anlaşılmaktadır. Bütün  $m$  alternatiflerin (rakipler) eşit derecede tercih edilmediği durumlarda ise, ortalama benzerlik etkileri (*average similarity effect*), yerel göreceli öncelik ağırlıklarının geometrik ortalaması ile, hesaplanmalıdır. Buradan hareketle,  $g_i$ 'nin  $i$ . önermenin benzerlik etkisini temsil ettiği kabul edilirse:

$$g_i = \sqrt[m]{\prod_{j=1}^m P_{ij}} \quad (3)$$

Bütün alternatiflerin (rakiplerin) belirli bir önerme bakımından eşit derecede tercih edildiği durumlarda  $g_i$ 'nin maksimum değeri  $1/m$ 'dir. Dolayısıyla,  $g_i$  değerleri benzerliği ölçmektedir. Buradan hareketle,  $1/m$  ve  $g_i$  arasındaki fark, alternatiflerin (rakiplerin)  $i$ . önerme bakımından gösterdiği değişim seviyelerini temsil etmektedir. Bu durumda,  $y_i$ 'nin  $i$ . önermenin alternatifler bakımından taşıdığı farklılık skorunu temsil ettiği farz edilirse:

$$y_i = (1/m - g_i), i = 1, \dots, m \quad (4)$$

Buradan hareketle,  $i$ . önerme için belirleyicilik ölçümü ( $d_i$ ) önem ( $a_i$ ) ve farklılık ( $y_i$ ) ağırlıklarının bir sonucu olduğu görülmekte ve aşağıdaki eşitlik elde edilmektedir:

$$d_i = a_i \cdot y_i, i = 1, \dots, m. \quad (5)$$

Bu reçeteye dayalı olarak,  $n=38$  termal turizm destinasyonları rekabetçiliği önermesinin belirleyicilikleri tek-kuyruklu anlamlılık testi ile 0.05 anlamlılık düzeyinde SPSS paket programı ile test edilmiştir. Kritik belirleyicilik skorunun üzerinde olan ve aynı zamanda 0.05 anlamlılık seviyesinde anlamlı bulunan önermeler belirleyici önermeler olarak tanımlanmıştır. Kritik belirleyicilik skoru, önermelerin sahip olduğu belirleyicilik ağırlıklarının ortalamasından oluşmaktadır (Armocost ve Hosseini, 1994).

Buna göre analizde, temel ve alt faktörlerin göreceli önem ağırlıkları ve rakip destinasyonların bu faktörler bakımından almış oldukları yerel göreceli performans ağırlıkları temel alınmıştır. Buradan hareketle aşağıda Tablo 3.9'da 3. eşitlikten hareketle hesaplanan ortalama benzerlik etkisi değerleri ( $g_i$ ) sunulmaktadır. Ortalama benzerlik etkileri (*average similarity effect*), destinasyonların yerel göreceli öncelik ağırlıklarının geometrik ortalaması ile hesaplanmaktadır.

Faktörlerin ve alt faktörlerin alternatifler bakımından taşıdığı farklılık skorunun ( $y_i$ ) hesaplanmasından oluşan ve 4. eşitlikten elde edilen değerler ise Tablo 3.10'da sunulmaktadır. Son olarak 5. eşitlikte yer alan, faktörlerin ve alt faktörlerin belirleyicilik ölçümü ( $d_i$ ) Tablo 3.10'dan elde edilen farklılık skorları ( $y_i$ ) bu faktörlerin global göreceli öncelik ağırlıklarının ( $a_i$ ) çarpılmasıyla elde edilmiş ve

**Tablo 3.9:** Rekabet Temel/Alt Faktörlerinin Ortalama Benzerlik Etkisi Değerleri

Rekabetçilik Faktörleri/Alt Faktörleri	Yerel Perform. Ağr.			g <sub>i</sub>
	Kozaklı	Kırşehir	Kızılcahamam	
<b>Çekicilikler</b>	0,167	0,167	0,667	0,264
Yüksek kalitede termal su kaynağı	0,701	0,106	0,193	0,242
Termal su kaynaklarının bolluğu	0,571	0,143	0,286	0,285
Zengin doğal manzaralar	0,194	0,063	0,743	0,208
Hediyelik alışveriş mağazaları	0,194	0,063	0,743	0,208
Yıl boyu düzenlenen eğlence faaliyetleri	0,311	0,196	0,493	0,310
<b>Ulaşım</b>	0,094	0,167	0,740	0,226
Termal kaynaklara kolay ulaşım	0,311	0,196	0,493	0,310
Etkili yerel ulaşım ağları	0,111	0,222	0,667	0,254
Yeterli otopark	0,311	0,196	0,493	0,310
<b>Konaklama</b>	0,466	0,100	0,433	0,272
Yeterli konaklama imkânları	0,644	0,085	0,271	0,248
Yüksek kalitede ve uluslararası standartlarda konaklama	0,667	0,111	0,222	0,254
Konaklama imkânlarının otantikliği	0,333	0,333	0,333	0,333
Doğal bir atmosferde konforlu bir konaklama	0,183	0,075	0,742	0,216
<b>Güvenlik ve Asayiş</b>	0,200	0,200	0,600	0,288
Destinasyon genel güvenliği	0,183	0,075	0,742	0,216
Termal banyo çevresinin güvenliği	0,183	0,075	0,742	0,216
Termal kür ekipmanlarının hijyen standartlarına uygunluğu	0,327	0,260	0,413	0,327
Kişisel güvenlik ve hijyen adına kural ve sorumluluklar	0,333	0,333	0,333	0,333
Acil durum müdahale ekipmanları ve ambulans hizmetleri	0,183	0,075	0,742	0,216
<b>Sosyo-Kültürel Değişim</b>	0,163	0,297	0,540	0,296
Bireylerin sağlık temelli faaliyetlere ilgisi	0,466	0,100	0,433	0,272
Sağlığa duyarlı tüketicilerin ortaya çıkması	0,625	0,136	0,238	0,272
<b>Talep</b>	0,297	0,163	0,540	0,296
Serbest zamanda ve iç turizm pazarında artış	0,311	0,196	0,493	0,310
Daha fazla talep eden tatilciler	0,250	0,250	0,500	0,314
<b>Karar alıcıların kabiliyeti</b>	0,190	0,263	0,547	0,301
Sektörde işbirliğini geliştirici liderlik	0,667	0,111	0,222	0,254
Termal ürün ve hizmetlerde yeniliğin özendirilmesi	0,311	0,196	0,493	0,310
Ulusal ve uluslararası pazarlama girişimleri	0,678	0,142	0,179	0,258
Ziyaretçilere düzenli davranış/ memnuniyet anketi düz.	0,311	0,196	0,493	0,310
Termal tesislerin lisanslandırılması konusunda destek.	0,627	0,094	0,280	0,254
Termal kaynaklara ilişkin veri tabanı oluşturma	0,240	0,210	0,550	0,302
Termal kaynaklarda su kalitesinin takibi	0,333	0,333	0,333	0,333
Yeni ve mevcut termal alanların etkili tasarımı ve inşası	0,297	0,163	0,540	0,296
<b>Termal Tesislerin Kapasitesi</b>	0,540	0,163	0,297	0,296
Termal kaynakların tıbbi ve sağlık açısından faydalarının tan.	0,359	0,124	0,517	0,284
Boş zaman ve sağlık amaçlı tesislerin zenginliği	0,333	0,140	0,528	0,290
Spa merkezi ve ekipmanlarının yüksek kalitede olması	0,540	0,163	0,297	0,296
Çalışanların profesyonel ve teknik yeterliği	0,194	0,063	0,743	0,208
Bağımsız akreditasyon ve sertifikalandırma	0,466	0,100	0,433	0,272
Termal su kullanımının kontrol edilmesi	0,183	0,075	0,742	0,216
Kanalizasyon altyapısı ve atıksu arıtma tesisleri	0,571	0,143	0,286	0,285
Boru ve su pompalama tesislerinin inşası	0,297	0,163	0,540	0,296
Harcanan paranın karşılığının ziyaretçilere verilmesi	0,333	0,140	0,528	0,290



**Tablo 3.10: Rekabet Temel/Alt Faktörlerinin Farklılık Skorları**

<b>Rekabetçilik Faktörleri/Alt Faktörleri</b>	<b><math>g_i</math></b>	<b><math>y_i</math></b>
<b>Çekicilikler</b>	<b>0,264</b>	<b>0,0693</b>
Yüksek kalitede termal su kaynağı	0,242	0,0913
Termal su kaynaklarının bolluğu	0,285	0,0483
Zengin doğal manzaralar	0,208	0,1253
Hediyelik alışveriş mağazaları	0,208	0,1253
Yıl boyu düzenlenen eğlence faaliyetleri	0,310	0,0233
<b>Ulaşım</b>	<b>0,226</b>	<b>0,1073</b>
Termal kaynaklara kolay ulaşım	0,310	0,0233
Etkili yerel ulaşım ağları	0,254	0,0793
Yeterli otopark	0,310	0,0233
<b>Konaklama</b>	<b>0,272</b>	<b>0,0613</b>
Yeterli konaklama imkânları	0,248	0,0853
Yüksek kalitede ve uluslararası standartlarda konaklama	0,254	0,0793
Konaklama imkânlarının otantikliği	0,333	0,0003
Doğal bir atmosferde konforlu bir konaklama	0,216	0,1173
<b>Güvenlik ve Asayiş</b>	<b>0,288</b>	<b>0,0453</b>
Destinasyon genel güvenliği	0,216	0,1173
Termal banyo çevresinin güvenliği	0,216	0,1173
Termal kür ekipmanlarının hijyen standartlarına uygunluğu	0,327	0,0063
Kişisel güvenlik ve hijyen adına kural ve sorumluluklar	0,333	0,0003
Acil durum müdahale ekipmanları ve ambulans hizmetleri	0,216	0,1173
<b>Sosyo-Kültürel Değişim</b>	<b>0,296</b>	<b>0,0373</b>
Bireylerin sağlık temelli faaliyetlere ilgisi	0,272	0,0613
Sağlığa duyarlı tüketicilerin ortaya çıkması	0,272	0,0613
<b>Talep</b>	<b>0,296</b>	<b>0,0373</b>
Serbest zamanda ve iç turizm pazarında artış	0,310	0,0233
Daha fazla talep eden tatilciler	0,314	0,0193
<b>Karar alıcıların kabiliyeti</b>	<b>0,301</b>	<b>0,0323</b>
Sektörde işbirliğini geliştirici liderlik	0,254	0,0793
Termal ürün ve hizmetlerde yeniliğin özendirilmesi	0,310	0,0233
Ulusal ve uluslar arası pazarlama girişimleri	0,258	0,0753
Ziyaretçilere düzenli davranış ve memnuniyet anketi düzenlenmesi	0,310	0,0233
Termal tesislerin lisanslandırılması konusunda desteklenmeleri	0,254	0,0793
Termal kaynaklara ilişkin veri tabanı oluşturma	0,302	0,0313
Termal kaynaklarda su kalitesinin takibi	0,333	0,0003
Yeni ve mevcut termal alanların etkili tasarımı ve inşası	0,296	0,0373
<b>Termal Tesislerin Kapasitesi</b>	<b>0,296</b>	<b>0,0373</b>
Termal kaynakların tıbbi ve sağlık açısından faydalarının tanıtılması	0,284	0,0493
Boş zaman ve sağlık amaçlı tesislerin zenginliği	0,290	0,0433
Spa merkezi ve ekipmanlarının yüksek kalitede olması	0,296	0,0373
Çalışanların profesyonel ve teknik yeterliği	0,208	0,1253
Bağımsız akreditasyon ve sertifikalandırma	0,272	0,0613
Termal su kullanımının kontrol edilmesi	0,216	0,1173
Kanalizasyon altyapısı ve atıksu arıtma tesisleri	0,285	0,0483
Boru ve su pompalama tesislerinin inşası	0,296	0,0373
Harcanan paranın karşılığının ziyaretçilere verilmesi	0,290	0,0433

**Tablo 3.11: Rekabet Temel/Alt Faktörlerinin Belirleyicilik Değerleri**

<b>Rekabetçilik Faktörleri/Alt Faktörleri</b>	<b><math>a_i</math></b>	<b><math>y_i</math></b>	<b><math>d_i</math></b>
<b>Çekicilikler</b>	0,243	0,0693	0,01684
Yüksek kalitede termal su kaynağı	0,0767	0,0913	0,00700
Termal su kaynaklarının bolluğu	0,0794	0,0483	0,00383
Zengin doğal manzaralar	0,0405	0,1253	0,00507
Hediyelik alışveriş mağazaları	0,0136	0,1253	0,00170
Yıl boyu düzenlenen eğlence faaliyetleri	0,0328	0,0233	0,00076
<b>Ulaşım</b>	0,109	0,1073	0,01169
Termal kaynaklara kolay ulaşım	0,0311	0,0233	0,00072
Etkili yerel ulaşım ağları	0,0622	0,0793	0,00493
Yeterli otopark	0,0155	0,0233	0,00036
<b>Konaklama</b>	0,061	0,0613	0,00373
Yeterli konaklama imkânları	0,0220	0,0853	0,00187
Yüksek kalitede ve uluslararası standartlarda konaklama	0,0165	0,0793	0,00130
Konaklama imkânlarının otantikliği	0,0067	0,0003	0,00000
Doğal bir atmosferde konforlu bir konaklama	0,0155	0,1173	0,00181
<b>Güvenlik ve Asayiş</b>	0,075	0,0453	0,00339
Destinasyon genel güvenliği	0,0128	0,1173	0,00150
Termal banyo çevresinin güvenliği	0,0168	0,1173	0,00197
Termal kür ekipmanlarının hijyen standartlarına uygunluğu	0,0194	0,0063	0,00012
Kişisel güvenlik ve hijyen adına kural ve sorumluluklar	0,0111	0,0003	0,00000
Acil durum müdahale ekipmanları ve ambulans hizmetleri	0,0147	0,1173	0,00172
<b>Sosyo-Kültürel Değişim</b>	0,077	0,0373	0,00287
Bireylerin sağlık temelli faaliyetlere ilgisi	0,0513	0,0613	0,00314
Sağlığa duyarlı tüketicilerin ortaya çıkması	0,0256	0,0613	0,00156
<b>Talep</b>	0,145	0,0373	0,00540
Serbest zamanda ve iç turizm pazarında artış	0,0967	0,0233	0,00225
Daha fazla talep eden tatilciler	0,0482	0,0193	0,00093
<b>Karar alıcıların kabiliyeti</b>	0,171	0,0323	0,00552
Sektörde işbirliğini geliştirici liderlik	0,0312	0,0793	0,00247
Termal ürün ve hizmetlerde yeniliğin özendirilmesi	0,0104	0,0233	0,00024
Ulusal ve uluslar arası pazarlama girişimleri	0,0275	0,0753	0,00207
Ziyaretçilere düzenli davranış / memnuniyet anketi düzen.	0,0124	0,0233	0,00028
Termal tesislerin lisanslandırılması konusunda desteklenmeleri	0,0150	0,0793	0,00119
Termal kaynaklara ilişkin veri tabanı oluşturma	0,0160	0,0313	0,00050
Termal kaynaklarda su kalitesinin takibi	0,0405	0,0003	0,00001
Yeni ve mevcut termal alanların etkili tasarımı ve inşası	0,0176	0,0373	0,00065
<b>Termal Tesislerin Kapasitesi</b>	0,117	0,0373	0,00436
Termal kaynakların tıbbi ve sağlık açısından faydalarının tan.	0,0217	0,0493	0,00107
Boş zaman ve sağlık amaçlı tesislerin zenginliği	0,0083	0,0433	0,00035
Spa merkezi ve ekipmanlarının yüksek kalitede olması	0,0044	0,0373	0,00016
Çalışanların profesyonel ve teknik yeterliği	0,0052	0,1253	0,00065
Bağımsız akreditasyon ve sertifikalandırma	0,0159	0,0613	0,00097
Termal su kullanımının kontrol edilmesi	0,0257	0,1173	0,00301
Kanalizasyon altyapısı ve atıksu arıtma tesisleri	0,0049	0,0483	0,00023
Boru ve su pompalama tesislerinin inşası	0,0090	0,0373	0,00033
Harcanan paranın karşılığının ziyaretçilere verilmesi	0,0214	0,0433	0,00092

Faktörlerin Kritik Belirleyicilik Skoru: 0,00672

Alt Faktörlerin Kritik Belirleyicilik Skoru:0,00151

Tablo 3.11’de sunulmuştur. Son olarak elde edilen belirleyicilik değerleri tek-kuyruklu anlamlılık testi ile 0.05 anlamlılık düzeyinde SPSS paket programı ile test edilmiştir. Elde edile belirleyicilik skorlarının ortalamalarından elde edilen kritik belirleyicilik skoru temel faktörler için 0,00672, alt faktörler içinse 0,00151 olarak tespit edilmiştir. Kritik belirleyicilik skorunun üzerinde olan ve aynı zamanda 0.05 anlamlılık seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı bulunan temel faktörler Tablo 3.12’de ve alt faktörler ise Tablo 3.13’te görüleceği üzere “a” harfi ile belirtilmiştir.

**Tablo 3.12:** Temel Faktörlere İlişkin Belirleyicilik Değerlerinin Anlamlılık Testi Sonuçları

Rekabetçilik Temel Faktörler	$d_i$	Standart Sapma	p
Çekicilikler	0,01684 <sup>a</sup>	0,0115	0,000
Ulaşım	0,01169 <sup>a</sup>	0,0074	0,000
Konaklama	0,00373	0,0035	0,006
Güvenlik ve Asayiş	0,00339	0,0059	0,027
Sosyo-Kültürel Değişim	0,00287	0,0029	0,006
Talep	0,00540	0,0030	0,000
Karar alıcıların kabiliyeti	0,00552	0,0046	0,002
Termal Tesislerin Kapasitesi	0,00436	0,0013	0,000

a. İstatistiksel olarak anlamlı bir şekilde kritik skor (0,00672) üzerinde belirleyicilik değerine sahip faktör(ler).

Tablodan anlaşılacağı üzere kritik skor (0,00672) üzerinde belirleyicilik değerine sahip faktörler çekicilikler (0,01684) ve ulaşım (0,01169) olmak üzere iki faktör bulunmaktadır. Ayrıca bu faktörler istatistiksel olarak anlamlı bulunduğu Kozaklı’nın termal turizmde rakiplerine nazaran rekabet avantajı kazanmasında belirleyici faktörler olarak tespit edilmiştir. Aynı şekilde alt faktörlere uygulanan anlamlılık testi sonuçlarına ise Tablo 3.13’de yer verilmektedir. Buna göre, Kozaklı’nın termal turizmde rakiplerine nazaran rekabet avantajı kazanmasında belirleyici olan alt faktörler önem sırasına göre; yüksek kalitede termal su kaynağı (0,00700), zengin doğal manzaralar (0,00507), etkili yerel ulaşım ağları (0,00493),

**Tablo 3.13:** Alt Faktörlere İlişkin Belirleyicilik Değerlerinin Anlamlılık Testi Sonuçları

Rekabetçilik Alt Faktörleri	$d_i$	Std.S	p
Yüksek kalitede termal su kaynağı	0,00700 <sup>a</sup>	0,0137	0,000
Termal su kaynaklarının bolluğu	0,00383 <sup>a</sup>	0,0051	0,000
Zengin doğal manzaralar	0,00507 <sup>a</sup>	0,0153	0,000
Hediyelik alışveriş mağazaları	0,00170 <sup>a</sup>	0,0110	0,004
Yıl boyu düzenlenen eğlence faaliyetleri	0,00076	0,0031	0,026
Termal kaynaklara kolay ulaşım	0,00072	0,0044	0,000
Etkili yerel ulaşım ağları	0,00493 <sup>a</sup>	0,0162	0,000
Yeterli otopark	0,00036	0,0024	0,007
Yeterli konaklama imkânları	0,00187 <sup>a</sup>	0,0172	0,000
Yüksek kalitede ve uluslararası standartlarda konaklama	0,00130	0,0186	0,000
Konaklama imkânlarının otantikliği	0,00000	0,0000	0,000
Doğal bir atmosferde konforlu bir konaklama	0,00181 <sup>a</sup>	0,0092	0,000
Destinasyon genel güvenliği	0,00150	0,0031	0,000
Termal banyo çevresinin güvenliği	0,00197 <sup>a</sup>	0,0066	0,000
Termal kür ekipmanlarının hijyen standartlarına uygunluğu	0,00012	0,0005	0,196
Kişisel güvenlik ve hijyen adına kural ve sorumluluklar	0,00000	0,0000	0,000
Acil durum müdahale ekipmanları ve ambulans hizmetleri	0,00172 <sup>a</sup>	0,0117	0,000
Bireylerin sağlık temelli faaliyetlere ilgisi	0,00314 <sup>a</sup>	0,0099	0,000
Sağlığa duyarlı tüketicilerin ortaya çıkması	0,00156 <sup>a</sup>	0,0118	0,000
Serbest zamanda ve iç turizm pazarında artış	0,00225 <sup>a</sup>	0,0049	0,000
Daha fazla talep eden tatileciler	0,00093	0,0027	0,000
Sektörde işbirliğini geliştirici liderlik	0,00247 <sup>a</sup>	0,0147	0,001
Termal ürün ve hizmetlerde yeniliğin özendirilmesi	0,00024	0,0033	0,089
Ulusal ve uluslar arası pazarlama girişimleri	0,00207 <sup>a</sup>	0,0146	0,006
Ziyaretçilere düzenli davranış ve memnuniyet anketi düzenlenmesi	0,00028	0,0022	0,085
Termal tesislerin lisanslandırılması konusunda desteklenmeleri	0,00119	0,0155	0,014
Termal kaynaklara ilişkin veri tabanı oluşturma	0,00050	0,0019	0,002
Termal kaynaklarda su kalitesinin takibi	0,00001	0,0000	0,000
Yeni ve mevcut termal alanların etkili tasarımı ve inşası	0,00065	0,0043	0,015
Termal kaynakların tıbbi ve sağlık açısından faydalarının tanıtılması	0,00107	0,0026	0,000
Boş zaman ve sağlık amaçlı tesislerin zenginliği	0,00035	0,0017	0,001
Spa merkezi ve ekipmanlarının yüksek kalitede olması	0,00016	0,0004	0,073
Çalışanların profesyonel ve teknik yeterliği	0,00065	0,0056	0,001
Bağımsız akreditasyon ve sertifikalandırma	0,00097	0,0025	0,000
Termal su kullanımının kontrol edilmesi	0,00301 <sup>a</sup>	0,0079	0,000
Kanalizasyon altyapısı ve atıksu arıtma tesisleri	0,00023	0,0031	0,034
Boru ve su pompalama tesislerinin inşası	0,00033	0,0027	0,040
Harcanan paranın karşılığının ziyaretçilere verilmesi	0,00092	0,0020	0,000

a. İstatistiksel olarak anlamlı bir şekilde kritik skor (0,00151) üzerinde belirleyicilik değerine sahip alt faktör(ler).

termal su kaynaklarının bolluğu (0,00383), bireylerin sağlık temelli faaliyetlere ilgisi (0,00314), termal su kullanımının kontrol edilmesi (0,00301), sektörde işbirliğini geliştirici liderlik (0,00247), serbest zamanda ve iç turizm pazarında artış (0,00225), ulusal ve uluslararası pazarlama girişimleri (0,00207), termal banyo çevresinin güvenliği (0,00197), yeterli konaklama imkânları (0,00187), doğal bir atmosferde

konforlu bir konaklama (0,00181), acil durum müdahale ekipmanları ve ambulans hizmetleri (0,00172), hediyelik alışveriş mağazaları (0,00170) ve sağlığa duyarlı tüketicilerin ortaya çıkması (0,00156) olmak üzere 15 belirleyici alt faktör tespit edilmiştir.

Görüleceği gibi alt faktörlerde başı çeken faktörler çekicilikler temel faktörü altında toplanmaktadır. Buradan Kozaklı'nın rekabet gücünü şekillendiren temel odağın Kozaklı'nın rakiplerine nazaran sahip olduğu veya olması gereken üstünlükler olduğu anlaşılmaktadır. Kozaklı'nın rekabet gücü kazanmasında temel yapıtaşlarını oluşturan bu faktörlere odaklanması ve özellikle Kozaklı'nın sürdürülebilir bir çevre yönetimine bağlı kalmasını kaçınılmaz kıldığı anlaşılmaktadır. Rakipler tarafından taklit edilemeyen, satın alınamayan ve kopyalanamayan üstünlükler ve bu üstünlükler üzerine inşa edilen rekabet stratejileri Kozaklı'nın başarısını uzun dönemlere taşımasını kolaylaştıracaktır. Çünkü Kozaklı'nın sahip olduğu termal kaynakların rakiplerince taklit edilebilme olanağı yoktur.

**Tablo 3.14:** Belirleyici Alt Faktörlerin Önem ve Belirleyicilik Sıralamaları

<b>Belirleyici Rekabet Alt Faktörleri</b>	<b><math>a_i</math> Sıralaması</b>	<b><math>d_i</math> Sıralaması</b>
Yüksek kalitede termal su kaynağı	3	1
Zengin doğal manzaralar	7	2
Etkili yerel ulaşım ağları	4	3
Termal su kaynaklarının bolluğu	2	4
Bireylerin sağlık temelli faaliyetlere ilgisi	5	5
Termal su kullanımının kontrol edilmesi	12	6
Sektörde işbirliğini geliştirici liderlik	9	7
Serbest zamanda ve iç turizm pazarında artış	1	8
Ulusal ve uluslararası pazarlama girişimleri	11	9
Termal banyo çevresinin güvenliği	19	10
Yeterli konaklama imkânları	14	11
Doğal bir atmosferde konforlu bir konaklama	23	12
Acil durum müdahale ekipmanları ve ambulans hiz.	25	13
Hediyelik alışveriş mağazaları	26	14
Sağlığa duyarlı tüketicilerin ortaya çıkması	13	15

Literatürde sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün rakiplerce taklit edilip edilememesine bağlı olduğu vurgulanmaktadır (Barney, 1991). Ayrıca, taklit edilme olasılığı azaldıkça rekabet üstünlüğü uzun süreli olma eğiliminde olduğu bilinmektedir (Seviçin, 2009: 173).

Diğer taraftan, faktörlerin ve alt faktörlerin önem sıralamalarının belirleyicilik analizi sonrası değiştiği anlaşılmaktadır. Aşağıda Tablo 3.14’te 15 belirleyici alt faktörün sahip olduğu belirleyicilik skorlarına ( $d_i$ ) göre sıralanması ve aynı zamanda daha öncede belirtilen global göreceli önem ağırlıklarına ( $a_i$ ) göre sıralaması karşılaştırılmaktadır.

Tablo 3.14’ten görüleceği gibi önem sıralamasında ilk 15’te yer bulamayan önermelerin belirleyici önermeler arasında yer aldığı anlaşılmaktadır. Tam tersi durumda, ilk 15’te yer bulan fakat belirleyici olmadığı için sıralamada yer almayan (yıl boyu düzenlenen eğlence faaliyetleri, termal kaynaklara kolay ulaşım, daha fazla talep eden tatilciler, termal kaynakların tıbbi ve sağlık açısından faydalarının tanıtılması) faktörlerde bulunmaktadır. Diğer yandan, önem sıralamasında ilk sıralarda yer alan “serbest zamanda ve iç turizm pazarında artış”, “termal su kaynaklarının bolluğu” alt faktörleri belirleyicilik anlamında gerilerken, “sağlığa duyarlı tüketicilerin ortaya çıkması” faktörü hariç diğer faktörler önem sıralamasında birkaç basamak ön sıralara ilerlemişlerdir.

Özetlemek gerekirse, faktörlerin önem ve belirleyicilik sıralamalarında yaşanan değişimin nedeni, daha önce belirtildiği üzere, rakip destinasyonların önermeler arasında kayda değer bir varyasyon göstermesinden kaynaklanmaktadır. Bu yüzden, bu tekniğin kullanılmasıyla, mevcut araştırmada, esas rakiplerin analizi kapsamında Kozaklı’nın rekabet avantajı kazanması bakımından, kaynaklarını daha spesifik yönlere kanalize etmesini sağlayarak stratejik planlama bakış açısının

kazandırılması hedeflenmektedir. Bu bağlamda, Kalite Fonksiyon Göçerimi devreye girmekte ve tespit edilen belirleyici faktörler bakımından Kozaklı'ya stratejik bir plan çizilmesi amaçlanmaktadır.

İlban, Köroğlu ve Bozok (2008), Gönen örneğinde yürüttükleri çalışmalarında ziyaretçilerin termal turizmde öncelikli olarak sosyal çevre, bölgenin atmosferi, taşımacılık ve fiyat konularına öncelik verdiklerini tespit etmişlerdir. Zengin doğal çevre ve ulaşım faktörlerinin mevcut çalışmada 2. ve 3. sıralarda belirleyici olması, tüketiciler ve yöneticilerin bakış açılarındaki paralellik olduğunu gösterir niteliktedir. Yine Gönen örneğinde tüketiciler ve yöneticilerin bakış açılarındaki karşılaştırıldığı çalışmalarında İlban ve Kaşlı (2009), termal turizmin gelişimini etkileyen sorunları belirlemeye çalışmış ve temel olarak pazarlama, rekreatif olanaklar, girişimcilik, planlama ve eğitilmiş iş gücü olanaklarının ön plana çıktığını belirleyerek mevcut araştırma sonuçları ile paralel çıktılara ulaşmışlardır. Çetin (2011), Kozaklı'yı termal turizm potansiyeli açısından değerlendirdiği çalışmasında, ziyaretçilerin Kozaklı'yı tercih sebeplerinin başında doktor ve yakın tavsiyesi ile sağlık amaçlı ziyaret ettikleri aynı zamanda dinlenme amaçlı olarak ziyaret ettikleri sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca Kozaklı'nın uluslararası ve ulusal çapta tanıtım faaliyetlerine vurgu yapılması gerektiği önerisinde bulunmuştur. Yine Varol (2013), Nevşehir İli kapsamında Kozaklı termal turizm destinasyonunun güçlü ve zayıf yönlerini analiz ettiği raporda; Kozaklı bölgesinde özellikle kullanılan termal suların artırılıp yer altına reenjekte edilmesine, turistlerin bölgede daha fazla vakit geçirmelerine, bölgenin sağlık turizmine entegrasyonunu sağlayacak tanıtım çalışmalarına, Kapadokya ve Erciyes ile olan bağlantı yollarının iyileştirilmesine, engelsiz turizm olanaklarının geliştirilmesine ve ulusal ve uluslararası düzeyde etkin bir tanıtım ve pazarlama faaliyeti yürüterek Kozaklı İmajı'nın oluşturulmasına

yönelik çalışmaların acilen gerçekleştirilmesi gerektiği sonucuna ulaşmıştır. Akbulut (2010), kaplıca turizminde Türkiye’de karşılaşılan sorunlara çözüm olarak termal turizmi özendirici tanıtım faaliyetlerine dikkat çekerek, tüketicilere sağlığa duyarlı bir bilinç kazandırılması gerektiğine vurgu yapmıştır. Mevcut çalışmada da bireylerin sağlık temelli faaliyetlere ilgisi, sağlığa duyarlı tüketicilerin ortaya çıkması ve ulusal ve uluslararası pazarlama girişimleri faktörlerinin belirleyici faktörler arasında yer alması mevcut çalışma ile literatürdeki çalışma sonuçları ile paralel olduğu görülmektedir. Bu çerçevede, Kozaklı’nın ulusal çaptaki gerçekliklerden uzak olmadığı anlaşılmaktadır. Mevcut çalışmanın üzerine kurulduğu modeli AHS ile değerlendiren Lee ve King (2010) ise, termal turizmde sürdürülebilirliğe ve bunun sağlanabilmesi için ise stratejik destinasyon planlaması yaklaşımının karar alıcılar tarafından sıkıca uygulanması gerektiği olgusuna vurgu yapılmaktadır. Mevcut çalışmada da benzer vurgudan hareketle, termal turizm destinasyonlarında stratejik planlama yaklaşımı kazandırılması ve bunun Kozaklı termal turizm destinasyonu örneğinde Kalite Fonksiyon Göçerimi (KFG) aracılığıyla gösterilmesi hedeflenmektedir. Dolayısıyla bir sonraki adımda Kozaklı’nın rekabet gücü kazanmasında belirleyici olan faktörler bakımından neler yapılabilir sorusuna cevap aranmakta ve bunun gerçekleştirilmesinde KFG’den yararlanılmaktadır.

### **3.4.3. Kalite Fonksiyon Göçerimi**

KFG’nin ilk bir tasarım yaklaşımı olarak sunumu 1966 yılında Japonya’da Akao tarafından olmuştur. Başlangıçta teorik bir çalışma olan KFG, 1972 yılında Mizuno ve Furukawa’nın da katılımlarıyla “Mitsubishi Heavy”e ait Kobe tersanesinde uygulamaya geçirilmiştir (Kelesbayev, 2014). Kalite Fonksiyon Göçerimi (KFG) (*Quality Function Deployment*) Toyota gibi bazı Japon kuruluşları



tarafından 1970'lerde stratejik planlama aracı olarak kullanılmaya başlamıştır (Lu ve Kuei, 1995). KFG, müşteri ihtiyaçlarının üretime veya sunulan hizmetin özelliklerine yansıtılmasından ibarettir. Müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi ve bu ihtiyaçların işletme tarafından uzun vadede benimsenerek uygulanmasını sağlayan bir araçtır (İçtenbaş ve Eryılmaz, 2011: 74). Daha kapsamlı bir ifadeyle, KFG, müşterilerin ihtiyaçları ve beklentilerini doğru bir şekilde algılayıp, söz konusu ihtiyaç ve beklentileri yeni oluşturulacak ya da iyileştirilecek ürün ve hizmetlerin tasarlanmasında, meydana getirilmesinde kullanılan ve işletmenin rakiplerle ve hatta kendiyile olan mevcut durumunu saptamasını sağlayan bir yöntem olarak değerlendirilmektedir (Kılıç ve Babat, 2011: 95). Fakat günümüzde, ürün tasarımı, planlama, karar verme, mühendislik, yönetim, takım çalışması, zamanlama ve maliyetleme gibi geniş alanlara yayılan bir teknik olmuştur (Chan ve Wu, 2002: 467). KFG, özetle stratejik planlama süreçlerinde uygulanabilen bir yaklaşım olarak kabul edilmektedir (İçtenbaş ve Eryılmaz, 2011: 74). KFG yalnızca somut ürünlerin değil soyut ürünlerin de (hizmetlerin) stratejik planlamasında kullanılabilir etkili bir araç olarak kabul edilmektedir (Maddux, Amos ve Wyskida, 1991). KFG, kararların sezgilere dayalı olarak alınmasını engellemekte ve neyin önemli olduğunun belirlenmesinde mantıksal bir sistem sağlayarak stratejik planlamada etkili bir araca dönüşmektedir (Hunter ve Xavier, 2003: 56). Yönetimin özellikle planlama fonksiyonunu yakından ilgilendiren bir araç olan KFG, örgüt içindeki pek çok bölümün ortak çalışmasını gerektirmektedir. KFG projesinin organizasyonu ve planlaması, uygulamanın başarısı için kritik öneme sahiptir (Shillito, 1994: 102). Buradan hareketle, KFG, mevcut çalışmada termal turizm destinasyonlarının rekabetçiliklerinin stratejik olarak planlanmasında kullanılan bir araç olarak ele alınmaktadır. Dolayısıyla, müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi yerine termal turizm

destinasyonlarının rekabet gücü kazanmalarında gerek duyduğu ihtiyaçları belirlemek ve bu ihtiyaçların karşılanmasında etkili olabilecek strateji ve teknikleri (mühendislik özelliklerini) karar alıcılar açısından ortaya koyarak Kozaklı için KFG aracılığıyla stratejik bir plan ortaya konması hedeflenmektedir.

KFG'nin stratejik planlamada kullanılması birçok avantajı beraberinde getirmektedir.

Bunlardan en önemlileri ise (Hunt ve Xavier, 2003: 70):

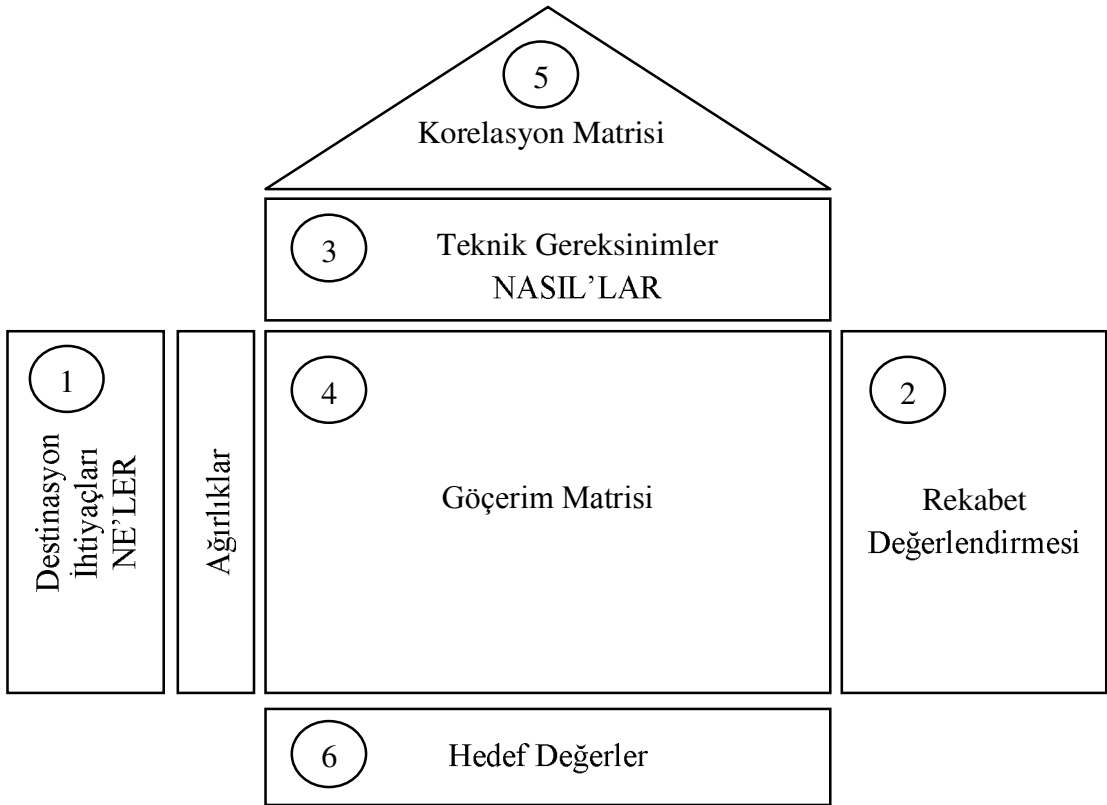
- Departmanlar ve bireyler arası işbirliğinin geliştirilmesi,
- bireylerin geliştirilen stratejilerde söz sahibi olmaları sonucu, stratejik planlama sürecinin sahiplenmelerini sağlaması,
- stratejilerin tasarlanması ve uygulanmasında anahtar basamakların entegrasyonunu sağlaması,
- tüketicilerin ve ihtiyaçlarının stratejilerin tasarımına göre tanımlanabilmesini
- ilgili olan değişkenlerin bir arada analizinin yapılabilmesini,
- stratejik planlama sürecinde alınan kararların ve kullanılan verilerin tek bir çatı altında görülebilmesini sağlaması,
- oluşturulan matrislerin dinamik bir şekilde güncellenebilmesi ve anlık fotoğrafların çekilebilmesini sağlaması,
- stratejik planlama sürecinde sezgisel karar alımlarını elemesi,
- firmanın yeterlikleri ile uyum sağlanması ve
- bulanık görünen konular ve karmaşık karar alımlarında karar alıcıları yönlendirmesi şeklinde sıralanmaktadır.

KFG süreci genelde ürün, parça, süreç ve üretim planlaması adımlarını içeren matrislerin oluşturulmasını kapsamaktadır (Day, 1998: 111). Bu matrisler, KFG metodunda ürün veya hizmet geliştirmenin farklı safhalarında girdi ve çıktılar

arasındaki ilişkileri açıklamak amacıyla kullanılır (Sofyalıoğlu ve Tunail, 2012). Uygulama yapılan alanın özelliklerine bağlı olarak KFG modellerinden birisi temel alınıp bu modelde sunulan matrisler yeniden tanımlanarak, matrislerden bazıları atılarak veya yeni matrisler eklenerek modelde değişimlere gidilebilmektedir (Cohen 1995: 310). Bu modellerden en yaygın kullanılanlardan birisi de “Kalite Evi”dir ve KFG yaklaşımının temel tasarım aracı olarak kabul edilmektedir (Hauser ve Clausing, 2004: 3; Lin ve Pekkarinen, 2011: 346). KFG uygulamalarının büyük bir çoğunluğu “Kalite Evi (*House of Quality*)” olarak adlandırılan matrisin oluşturulmasıyla sona erer (Sofyalıoğlu ve Tunail, 2012; Zaim ve Şevkli, 2002). KFG metodunu uygulayan işletmelerden %95’inin kalite evini tamamlamasıyla KFG’i sonlandırdıkları bilinmektedir (Han, Chen, Ebrahimpour ve Sohdi, 2001: 798). Bu çalışmada da rekabetçiliğe termal turizm destinasyonları örneğinde stratejik planlama bakış açısı kazandırılması hedeflendiğinden benzer yaklaşım uygulanmakta ve KFG’nin uygulanmasında Kalite Evi modelinden yararlanılmaktadır.

KFG’nin temel yapısı olan Kalite Evi, müşteri ihtiyaçları ve bunların karşılanmasında etkili olan kalite özelliklerinin ilişkilendirildiği, ürün özelliklerinin karşılaştırıldığı ve kalite özelliklerinin objektif ölçümlerle kıyaslandığı ve aralarındaki korelasyonların belirlendiği bir matristir (Morris ve Morris, 1999). Kısaca, pazarlama, tasarım ve üretim fonksiyonlarını bir araya getiren planlama ve iletişim dizinidir (Gandhinathan, Raviswaran ve Suthakar, 2004: 1004). Bu dizinde, müşteri istekleri ile bunları karşılamaya yönelik olarak belirlenen teknik gereksinimler ve bunlar arasındaki ilişkiler, teknik gereksinimler arasındaki olumlu ya da olumsuz korelasyonlar, ürün özelliklerini algılamaya dayalı olarak rakip ürünlerle karşılaştırma değerleri, her bir ürün özelliği için belirlenen teknik gereksinimlerin öncelik değerleri, rakip ürünlerin elde ettiği teknik performans

ölçülerinin ve her bir teknik gereksinimin geliştirilmesindeki zorluk derecesinin kayıt edildiği teknik rekabet değerleri bulunmaktadır (Tunca ve Bayhan, 55). Müşteri beklentilerinin “ne’ler (*what’s*)” ve teknik özelliklerin “nasıllar (*how’s*)” arasındaki ilişkilendirme her bir özelliğin müşteri beklentilerine yapacağı etkileri gösteren nicel bir ölçüt geliştirilmesini sağlamaktadır (Kauffmann, Fernandez, Keating, Jacobs ve Ünal, 2002). Özetle, kalite evi matrisi, müşteri istek ve gereksinimlerinin ve bunları karşılamada rol oynayan teknik cevapların önem dereceleri konusunda, ürünün müşteri gereksinimlerini karşılayabilme durumu ve bu açıdan rakiplerin konumu hakkında ve teknik cevapların kendi aralarındaki ilişkiler hakkında veriler üretme olanağı sunmaktadır (Akbaba, 2005: 70).



**Kaynak:** Lin ve Pekkarinen, 2011: 346’dan uyarlanmıştır.

KFG sürecinin temel aracı olan Kalite Evinin oluşturulması Şekil 3.3’de görüleceği gibi altı temel bileşenden oluşmaktadır (Lin ve Pekkarinen, 2011: 346; Day, 1998: 89):

1. Tüketici ihtiyaçlarının (Ne’ler) (mevcut çalışmada; destinasyon ihtiyaçları) tanımlanması ve önem ağırlıklarının belirlenmesi.
2. Tüketicilerin (bu çalışmada; uzmanların) rekabet değerlendirmeleri.
3. Tüketici ihtiyaçlarının nasıl karşılanacağını ifade eden teknik gereksinimlerin (Nasıl’lar) tanımlanması.
4. İlişkiler matrisi olarak adlandırılan matriste, nasıllar ve neler arasındaki ilişkilerin tanımlanması.
5. Teknik gereksinimler arasındaki korelasyonların tanımlandığı çatı matrisinin tanımlanması.
6. Her bir teknik hedefin mutlak öncem derecelerinden oluşan teknik hedef değerlerinin belirlenmesi.

Mevcut araştırmada daha önce bahsedildiği üzere “tüketici ihtiyaçları” yerine destinasyonların rekabet gücü kazanmasında gerek duyduğu ihtiyaçları ifade eden “destinasyon ihtiyaçları” kullanılmaktadır. Araştırmanın uygulama kısmında KFG bağlamında Kozaklı termal turizm destinasyonu için oluşturulan Kalite Evi, aşağıda başlıklar halinde açıklanmakta ve adım adım oluşturulmaktadır.

#### **3.4.3.1. Destinasyon İhtiyaçlarının (Ne’ler) Tanımlanması ve Önem ve Rekabet Ağırlıklarının Belirlenmesi**

Kalite evinin bu adımı, Kozaklı termal turizm destinasyonunun rakipleri karşısında rekabet gücü kazanmasında belirleyici olan faktörler (destinasyon ihtiyaçları) ve bu faktörlerin göreceli ağırlıklarının Kalite Evi’ne yerleştirilmesini kapsamaktadır. Faktörlerin belirlenmesinde daha önce ölçek başlığı altında

belirtildiği gibi Lee ve King (2010) termal turizm destinasyonlarında rekabetçilik modelinden faydalanılmıştır.

**Tablo 3.15:** Destinasyon İhtiyaçları Önem Ağırlıkları ve Rakip Değerlendirmeleri

Kodlar	Belirleyici Rekabet Alt Faktörleri (Destinasyon ihtiyaçları)	$a_i$	Rakip Değerlendirmeleri		
			Kozaklı	Kırşehir	Kızılcabamam
1	Yüksek kalitede termal su kaynağı	0,0767	0,117	0,017	0,128
2	Zengin doğal manzaralar	0,0405	0,032	0,010	0,495
3	Etkili yerel ulaşım ağları	0,0622	0,010	0,037	0,493
4	Termal su kaynaklarının bolluğu	0,0794	0,095	0,023	0,190
5	Bireylerin sağlık temelli faaliyetlere ilgisi	0,0513	0,075	0,029	0,233
6	Termal su kullanımının kontrol edilmesi	0,0257	0,098	0,012	0,220
7	Sektörde işbirliğini geliştirici liderlik	0,0312	0,126	0,029	0,121
8	Serbest zamanda ve iç turizm pazarında artış	0,0967	0,092	0,031	0,266
9	Ulusal ve uluslararası pazarlama girişimleri	0,0275	0,128	0,037	0,097
10	Termal banyo çevresinin güvenliği	0,0168	0,036	0,015	0,445
11	Yeterli konaklama imkânları	0,0220	0,300	0,008	0,117
12	Doğal bir atmosferde konforlu bir konaklama	0,0155	0,085	0,007	0,321
13	Acil durum müdahale ekip. ve amb..hizmet	0,0147	0,036	0,015	0,445
14	Hediyelik alışveriş mağazaları	0,0136	0,032	0,010	0,495
15	Sağlığa duyarlı tüketicilerin ortaya çıkması	0,0256	0,101	0,040	0,128

Faktörlerin önem derecelerinin ve karşılaştırılan rakip destinasyonların ilgili önermeler bakımından gösterdikleri performans değerlerinin belirlenmesinde daha önce belirtildiği gibi AHS yaklaşımından faydalanılmıştır. AHS, Kalite Fonksiyon Göçeriminin kantitatif aracı olarak kullanılmaktadır (Walker, 2002). Matrisin bu kısmına Önerme-Belirleyiciliği Analizi ile önemli fakat aynı zamanda belirleyici olduğu tespit edilen alt faktörlere destinasyon ihtiyaçları adı altında yer verilmiştir (Tablo 3.15). Destinasyon ihtiyaçları denmesinin sebebi, destinasyonun rakiplerine nazaran rekabet avantajı kazanmasında gerek duyduğu bileşenlerin temsil ediliyor olmasından kaynaklanmaktadır.

**Tablo 3.16:** Önem ve Performans Ağırlıkları Dönüştürme Ölçeği

<b>Önem Ağırlıkları</b>	<b>Nihai Değerler<sup>a</sup></b>	<b>Performans Ağırlıkları</b>	<b>Nihai Değerler<sup>b</sup></b>
0-0,109	1	0-0,0054	1
0,110-0,219	2	0,0055-0,0109	2
0,220-0,329	3	0,110-0,0164	3
0,330-0,439	4	0,0165-0,0219	4
0,440-0,549	5	0,0220-0,0274	5
0,550-0,659	6	0,0275-0,0329	6
0,660-0,769	7	0,0330-0,0384	7
0,770-0,879	8	0,0385-0,0439	8
0,880-0,989	9	0,0440-0,0494	9

Bu faktörlerin AHS ile belirlenen global göreceli önem ağırlıkları ( $a_i$ ) ve rakip destinasyonların performans ağırlıkları literatürde uygulandığı şekli ile (Örneğin, Erkarlan ve Yılmaz, 2011; Verma ve Dawar, 2013) Tablo 3.16'dan elde edilen ölçek değerlerine göre çevrilmiş ve Tablo 3.17'de görüleceği üzere “nihai önem ve performans ağırlıkları” şeklinde sunulmuştur. Dolayısıyla, kalite evinin oluşturulmasında yer alan adımlardaki hesaplamalar bu değerler üzerinden yürütülmektedir.

**Tablo 3.17:** Destinasyon İhtiyaçları Planlama Matrisi

Destinasyon İhtiyaçları	Nihai Önem Ağrılıkları	Nihai Rakip Değerlendirmeleri			Kozaklı'nın Hedefi	İlerleme Oranı	Rekabet Noktası Puanı	Önem Puanı	Önem Yüzdesi
		Kozaklı	Kırşehir	Kızılcahamam					
1.	7	3	1	3	7	2,33	1,5	24,465	9,75
2.	4	1	1	9	4	4	1,2	19,2	7,65
3.	6	1	1	9	6	6	1,5	54	21,53
4.	8	2	1	4	8	4	1,5	48	19,14
5.	5	2	1	5	5	2,5	1,2	15	5,98
6.	3	2	1	5	3	1,5	1,5	6,75	2,69
7.	3	3	1	3	3	1	1,5	4,5	1,79
8.	9	2	1	5	6	3	1,5	40,5	16,15
9.	3	3	1	2	3	1	1,5	4,5	1,79
10.	2	1	1	9	3	3	1,2	7,2	2,87
11.	3	6	1	3	6	1	1,2	3,6	1,43
12.	2	2	1	6	3	1,5	1,2	3,6	1,43
13.	2	1	1	9	5	5	1	10	3,98
14.	2	1	1	9	2	2	1	4	1,59
15.	3	2	1	3	3	1,5	1,2	5,4	2,15

Bu adımın diğer bileşenleri arasında Tablo 3.17’de görüldüğü üzere, Kozaklı’nın hedefi, ilerleme oranı, satış noktası puanı, önem puanı ve önem yüzdelerinin hesaplanması bulunmaktadır. Bu parametrelerin hesaplanmasında ise aşağıdaki formüllerden faydalanılmaktadır (Güllü ve Ulcay, 2002: 75; Sofyalıoğlu ve Tunail, 2012: 132-133; Kelesbayev, 2014: 300-301):

a) Kozaklı’nın Hedefi (Hedefler): Hedefler belirlenirken ihtiyaçların ait olduğu kategoriye, önem düzeyi ortalamalarına, bu ürün özelliği ile ilgili yapılmış olan şikayet sayısına ve bu alanda yapılacak iyileştirmelerin ürünün satış potansiyelini nasıl etkileyeceği gibi kriterlere bakılarak karar verilmektedir (Sofyalıoğlu ve Tunail, 2012: 132). Bu çalışmada ise hedef değerleri, daha önce yapılan çalışmalarda olduğu gibi Kozaklı’nın ve rakiplerinin almış olduğu



performans değerine ve ilgili ihtiyacın önem ağırlıklarına bakılarak, bunların üzerinde bir değer tahsis edilmesiyle belirlenmiştir.

b) İlerleme Oranı: Belirlenen hedefe ulaşmak için gerek duyulan geliştirmenin kapsamını temsil eden hesaplanmış bir ölçüdür (Sofyalıoğlu ve Tunail, 2012: 132).

$$\text{İlerleme Oranı} = \frac{\text{Planlanan Kalite Düzeyi (Kozaklı'nın hedefi)}}{\text{KFG çalışmasını yapan şirket memnuniyeti (Kozaklı'nın performansı)}}$$

c) Rekabet Noktası Puanı (Satış avantajı): Her bir destinasyon ihtiyacının Kozaklı'nın rekabet gücünü artırmadaki belirleyiciliği tespit edilir. Bunun tespitinde ise i) 1,5 (rekabet gücünü çok artırır), ii) 1,2 (rekabet gücünü artırır) ve iii) 1,0 (herhangibir değişiklik yok) anlamlarını ifade eden puanların atanması ile gerçekleştirilmektedir. Mevcut araştırmada, bu değerlerin belirlenmesinde, katılımcıların verdikleri cevapların ortalamaları alınmış ve matrise yerleştirilmiştir.

d) Önem Puanı (Mutlak) = (Önem Ağırlığı) x (İlerleme Oranı) x (Rekabet Noktası)

e) Önem Yüzdesi (Nispi) = Her bir destinasyon ihtiyacının önem puanının, önem puanlarının toplamına bölünmesi ve 100 ile çarpılmasıyla hesaplanmaktadır. Tablo 3.17'den anlaşılacağı üzere %21,53 ile "etkili yerel ulaşım ağları", %19,14 ile "termal su kaynaklarının bolluğu", %16,15 ile "serbest zamanda ve iç turizm pazarında artış" faktörleri önem ağırlıkları bakımından bütün faktörlerin yarısından fazlasına (%56) egemen konuma sahip oldukları anlaşılmaktadır. En son sırada gelen faktörlerse %1,43 ile "yeterli konaklama imkânları", yine %1,43 ile "doğal bir atmosferde konforlu bir konaklama" ve %1,59 ile "hediyelik alışveriş mağazaları"

olmuştur. Sonuçlardan anlaşılacağı gibi, Kozaklı termal turizm destinasyonunda karar alıcıların rekabet avantajı kazanmasında daha fazla etkiye sahip faktörlere odaklanarak, rakipleri ile arasındaki farkı kapatması adına bir rehber ortaya konmaktadır. Kalite evinin bir sonraki adımında ise, bu faktörlerin geliştirilmesinde ne gibi teknikler ve stratejiler geliştirilebilir ele alınmaktadır. Benzer şekilde, belirlenen teknik gereksinimlerde de öncelikler belirlenecek ve böylece, mevcut kaynaklarla daha verimli ve etkili girişimler yapılabilmesi sağlanacaktır. Çünkü, egemen faktörlere ayrılacak kaynaklar yeterli değilse, ortaya konan tekniğin uygulanabilmesinde finansal ve/veya finansal olmayan engeller bulunuyorsa ya da halihazırda mevcut konumun yalnızca korunması gerekiyorsa gibi unsurlar dikkate alınarak, kaynakların rekabet üstünlüğü kazandırabilecek girişimlere kanalize edilmesi sağlanabilecektir. Bu bağlamda, mevcut yaklaşımla destinasyonların rekabetçiliklerinin planlamacı ve politikacılarca (karar alıcılarca) stratejik olarak planlanabileceği anlaşılmaktadır.

#### **3.4.3.2. Tüketici İhtiyaçlarının Nasıl Karşılancasını İfade Eden Teknik Gereksinimlerin (Nasıl'lar) Tanımlanması**

Teknik gereksinimler, müşterilerin kendi dillerinde ifade ettikleri istek ve ihtiyaçların, firmanın ürünlerini tasarım, işleme ve üretimle ilgili olarak açıklamakta kullanacağı lisana dönüştürülmesidir (Tunca ve Bayhan, 2012: 58). Kozaklı termal turizm destinasyonunun belirleyici önermeler bakımından rekabet gücü kazanmasında etkili olabilecek tekniklerin belirlenmesinde daha önce belirtildiği üzere, derinlemesine görüşme tekniğinden yararlanılmıştır.

Derinlemesine görüşme tekniği sonucu elde edilen teknik gereksinimler Tablo 3.18'de görüleceği gibidir.

**Tablo 3.18:** Teknik Gereksinimler

	<b>Kodlar</b>
<b>Teknik Gereksinimler (Nasıl'lar)</b>	
Yeşil-odaklı peyzaj mimarlığı	YOPM
Karayollarının geliştirilmesi ve düzenlenmesi	KDKEÇ
Kapadokya ile entegre çalışılması	KEÇ
Hedef pazarlarda SPA (su ile gelen sağlık) vurgusu	HPSV
Havuz sistemi (termal suların tek merkezden dağıtımı)	HS
Koruma kullanma dengesinin gözetimi	KKDG
Kozteb'in etkinleştirilmesi	KE
Taraflar arası yönetim yaklaşımı	TAYY
Hedef pazarlara yönelik reklam ve tanıtım faaliyetlerine ağırlık verilmesi	HPYRT
İşaretlendirme ve Kuralların netliği	İKN
Personele yönelik güvenlik eğitimi	PYGE
Hizmet kalitesinin iyileştirilmesi	HKİ
Destekleyici hizmetlerin zenginleştirilmesi	DHZ
Tam teşekkülü bir devlet hastanesi kurulması	TTDHK
Kapadokya temalı ürünlere paralel ürünler geliştirilmesi	KTÜG

Tablo'da, belirlenen her bir teknik gereksinime matriste kolay bir şekilde gösterilebilmesi amacıyla birer kod verilmiştir. Daha sonraki matrislerde teknik gereksinimler bu kodlarla ifade edilecektir.

### **3.4.3.3. İlişkiler Matrisi Olarak Adlandırılan Matriste, Nasıllar ve Neler**

#### **Arasındaki İlişkilerin Tanımlanması**

Kalite evinin oluşturulmasındaki bu adımda, destinasyon ihtiyaçları (ne'ler) ve teknik gereksinimler (nasıl'lar) arasındaki ilişkilerin KFG katılımcılarının bakış açısıyla gösterildiği adımdır. Buradan, teknik gereksinimlerin destinasyon ihtiyaçlarını karşılama gücü nedir? sorusuna bağlı olarak ilişkinin şiddeti belirlenir (Dinçer, 2003). Bu ilişkiler Tablo 3.19'da görüleceği gibi; (1) zayıf ilişki,(3) orta derecede ilişki ve (9) güçlü ilişki olmak üzere üç temel skalada derecelendirilmekte ve Kalite Evinde Tablo 3.19'da gösterilen simgelerle temsil edilmektedir (Kelesbayev, 2014).

**Tablo 3.19:** İlişki Sembol ve Anlamları

<i>Sembol</i>	<i>İlişki Derecesi</i>	<i>9'lu Skala</i>
⊕	Güçlü ilişki	9
O	Orta ilişki	3
Δ	Zayıf ilişki	1

**Kaynak:** Tunca ve Bayhan, 2012: 62.

Araştırmada tanımlanan destinasyon ihtiyaçları ve bunların karşılanmasında rol oynayan teknik gereksinimler arasındaki ilişki ise Tablo 3.20'de görüleceği gibidir. İlişkilerin puanlandırılmasında katılımcıların görüşlerine başvurulmuş ve her bir katılımcının vermiş olduğu ilişki puanının ortalamaları alınarak tabloya yansıtılmıştır.

**Tablo 3.20:** Destinasyon İhtiyaçları ile Teknik Gereksinimler Arasındaki İlişki Matrisi

Destinasyon İhtiyaçları	Teknik Gereksinimler														
	YOPM	KDKEÇ	KEÇ	HPSV	HS	KKDG	KE	TAYY	HPYRT	İKN	PYGE	HKI	DHZ	TTDHK	KTÜG
1.					9	9									
2.	9				3										
3.		9	9												
4.	3				9	9									
5.			1	9					3						
6.	3				9	9									
7.							9	9							
8.			1	3					9				1		
9.			3				3		9			1		3	
10.										9	9				
11.			1									9	9		
12.	9					1									
13.											3			9	
14.			3												9
15.				9					3						

Tablo’da görüleceği üzere katılımcıların sınırlı derecede kontrol gücüne sahip olduklarını belirttikleri “sağlığa duyarlı tüketicilerin ortaya çıkması”, “serbest zamanda ve iç turizm pazarında artış” ve “bireylerin sağlık temelli faaliyetlere ilgisi” faktörlerin geliştirilmesine yönelik olarak hedef pazarlarda gerçekleştirilecek ve özellikle su ile gelen sağlık temalı reklam ve tanıtım faaliyetlerine ağırlık verilmesi gerektiği konusunda fikir birliğine sahip oldukları tespit edilmiştir. Diğer taraftan, konaklama imkanlarının yeterli olduğu fakat sunulan hizmetin yetersiz olduğundan hareketle hizmet kalitesinde artış sağlanması gerektiği sıkça vurgulanan teknik özellik olmuştur. Buna yönelik olarak özellikle kalifiye personel ihtiyacı, destekleyici ürünlerin zenginleştirilmesi (termal banyo havuzları, oyun parkları gibi) konularına odaklanılması gerektiği ifade edilmiştir. Zengin doğal manzaralar ve doğal bir ortamda konforlu bir konaklama faktörlerine yönelik olarak da yeşil odaklı peyzaj mimarlığı (doğal ve kültürel kaynakları koruma ve yönetme temelinde, kültürel ve bilimsel birikimin -oluşturulacak fiziksel çevrenin işlevsel ve yaşam kalitesini artırma yönünde- yeryüzünde uygulanması kapsamında, doğal ve kültürel elamanların düzenlenmesi, arazinin planlanması, tasarlanması ve yönetimi sanatı (Amerika Peyzaj Mimarlığı Topluluğu)) çalışmalarına ve özellikle çevrenin yeşillendirilmesine yönelik büyük bir ihtiyaç olduğu vurgulanmıştır. Yüksek kalitede termal su kaynağı, termal su kaynaklarının bolluğu ve termal su kullanımının kontrol edilmesi faktörlerine geliştirilen tekniklerin yine ortak bir şekilde düşünülmesi gerektiğine vurgu yapan katılımcılar, sürdürülebilir kaynak kullanımı ve koruma kullanma dengesini gözetten bir yaklaşım çerçevesinde termal suların her bir tesis için ortak bir havuzdan kullanılmasının sağlanması ve bunun sayaçlar ve benzeri kontrol mekanizmalarınca denetimlerinin sağlanması tekniğini öne sürmüşlerdir. Böylece hem israfın önüne geçilebileceği hem de uzun vadede rekabet gücü sağlayan bu

faktörlere sürdürülebilirliğin kazandırılmasının sağlanabileceğine dikkat çekilmiştir. Acil durum müdahale ekipmanları ambulans hizmetleri ve termal banyo çevresinin güvenliği faktörlerine yönelik olarak, ilçede tam teşekküllü bir hastanenin kurulması, termal kaynakların kullanımında dikkat edilmesi gereken hususlar ve kurallar konusunda ziyaretçileri aydınlatıcı levha ve işaretlendirme çalışmaları yanında, hizmet sunan personelin bu konularda eğitilmeleri gerektiği belirtilmiştir.

Etkili yerel ulaşım ağlarının geliştirilmesine yönelik olarak katılımcılar Kozaklı'ya ulaşımı sağlayan karayollarının geliştirilmesini sık bir şekilde vurgularken, Kapadokya turizm merkezine yönelik uçuşların da Kozaklı için değerlendirilmesine yönelik ortak pazarlama girişimlerine dikkat çekmişlerdir. Bu girişimin hem Kozaklı hem de Kapadokya için artan konaklama süreleri ve harcamaları beraberinde getireceğine dikkat çekilmiştir. Sektörde işbirliğini geliştirici liderlik faktörüne yönelik olarak ise halihazırda kurulu olan KOZTEB'in (Kozaklı Termal Tesisler Birliği) bütün işletmelerce ve kamu otoritelerince etkin hale getirilmesi gerektiği ve özellikle işletmelerin yönetim anlayışıyla hareket etmeleri gerektiği vurgulanmıştır. Ulusal ve uluslararası pazarlama girişimleri faktörü kapsamında, Kozaklı'ya yönelik farkındalık oluşturacak reklam ve tanıtım faaliyetlerine ağırlık verilmesi gerektiği belirtilmiştir. Hediyelik alışveriş mağazaları faktörü kapsamında ise, Kozaklı'ya özgü bir mutfak ve/veya temsil edebilecek bir çalışmanın bulunmaması nedeniyle, yakın bir destinasyon olan Kapadokya destinasyonuna ait objelerin (çanak çömlek vb.) Kozaklı'da da değerlendirilebileceği belirtilmiştir.

#### 3.4.3.4.Teknik Gereksinimler Korelasyonu Matrisi

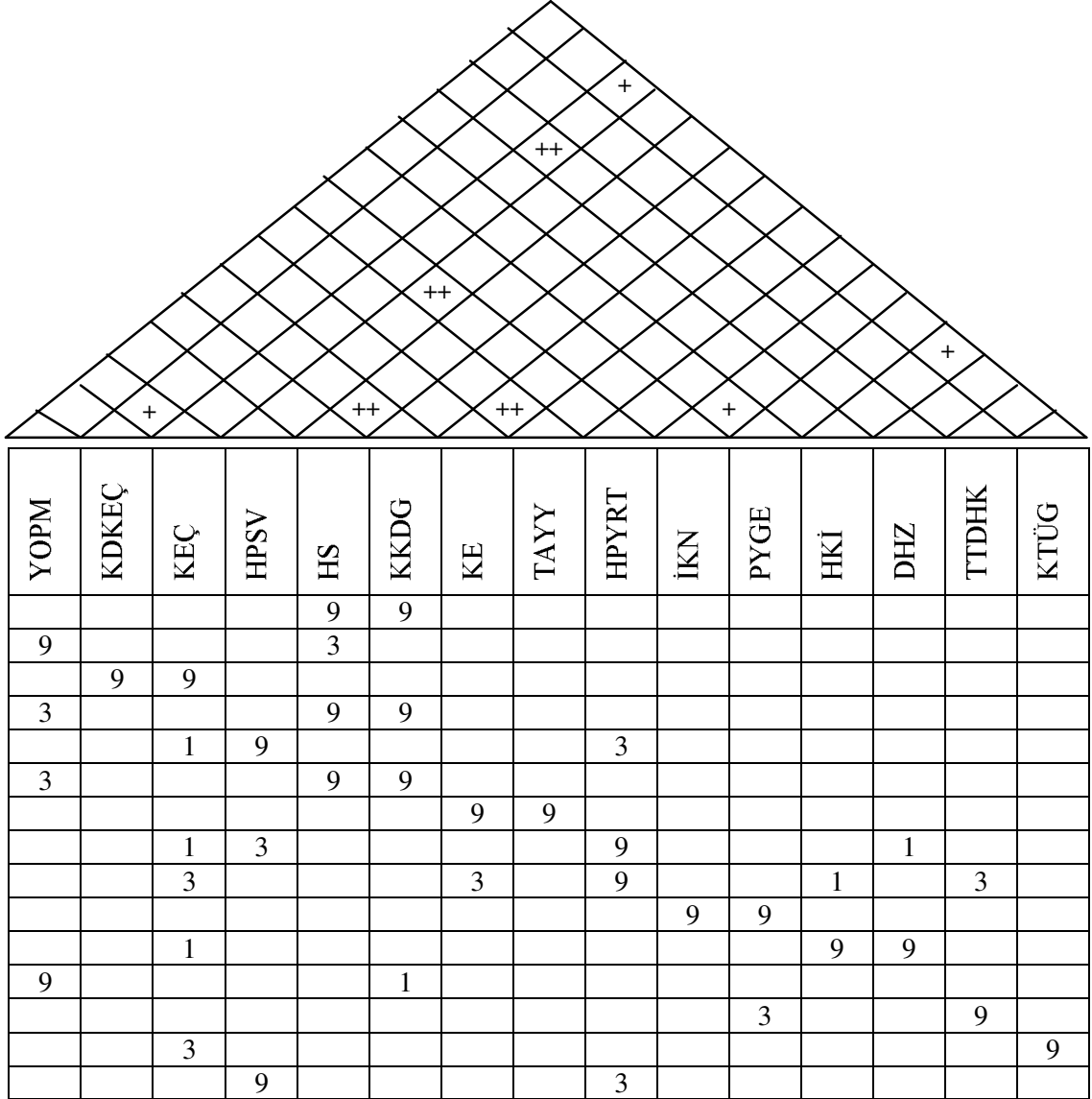
Bu matris, teknik gereksinimlerin birbirleri ile olan olumlu ve/veya olumsuz korelasyonlarını göstermektedir (Jeong ve Oh, 1998). Bir tekniğin geliştirilmesi için yapılan bir iyileştirme, ilgili ihtiyaca yardımcı olabilir veya engelleyici olabilir (Güllü ve Ulcay, 2002). Bu yüzden, bu ilişkilerin tanımlanması atılacak adımların daha dikkatli planlanmasına yardımcı olacaktır.

**Tablo 3.21:** Korelasyon Sembol ve Anlamları

<i>Sembol</i>	<i>İlişki Derecesi</i>
++	Güçlü korelasyon
+	Korelasyon
-	Negatif korelasyon
--	Güçlü negatif korelasyon
Boş	İlişki yok

Teknik gereksinimler arasındaki korelasyonlar Tablo 3.21’de belirtilen anlamları ile Kalite Evin’de (Şekil 3.4) dört farklı sembol ile temsil edilmektedir. Şekil 3.4’den anlaşılacağı gibi belirleyici destinasyon rekabetçiliği faktörlerinin geliştirilebilmesi için ortaya konan teknikler arasında güçlü korelasyonlar bulunmaktadır: Havuz sistemi ve koruma kullanma dengesinin gözetimi, KOZTEB’in etkinleştirilmesi ve taraflar arası yönetim yaklaşımı, hedef pazarlarda spa vurgusu ve hedef pazarlara yönelik reklam ve tanıtım faaliyetlerine ağırlık verilmesi, Kapadokya ile entegre çalışılması ve destekleyici hizmetlerin zenginleştirilmesi teknik gereksinimleri arasında yüksek düzeyde korelasyon olduğu görülmektedir. Karayollarının geliştirilmesi/düzenlenmesi ve Kapadokya ile entegre çalışılması, Kapadokya temalı ürünlere paralel ürünler geliştirilmesi ve yine Kapadokya ile entegre çalışılması, işaretlendirme/kuralların netliği ve personele

yönelik güvenlik eğitimi teknikleri arasında ise orta düzeyde korelasyon olduğu belirlenmiştir.



**Şekil 3.4:** Kalite Evi Teknik Gereksinimler Arasındaki İlişki Matrisi

Görüldüğü gibi belirlenen teknik gereksinimler arasında negatif korelasyona rastlanılmamıştır. Buda belirlenen kriterlerin yerinde ve etkin olduğunu göstermektedir. Kalite evinin çatısını oluşturan korelasyon matrisi oluşturulduktan



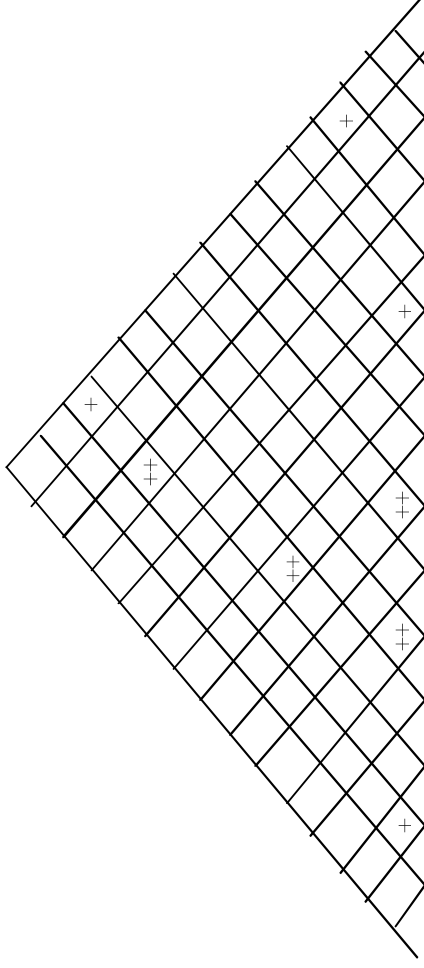
sonra kalite evi tamamlanmış olur. Buradan sonra nihai kalite evinin tamamlanabilmesi için son adım olan teknik hedeflerin belirlenmesi gerekmektedir.

#### **3.4.3.5. Teknik hedeflerin belirlenmesi**

Teknik gereksinimlerin önem ağırlıklarının hesaplanması aşamasıdır (Lin ve Pekkainen, 2011). Bu adımda, kalite evinde hem müşterilerin araştırmayı yapan şirketi ve rakiplerini nasıl algıladığının kıyaslaması yapılır, hem de katılımcıların teknik gereksinimlere göre destinasyonun kendisini ve rakiplerini kıyaslamasını gerçekleştirerek, rakipler karşısındaki durum belirlenir (Güllü ve Ulçay, 2002).

Teknik gereksinimlerin önem ağırlık değerleri hesaplariken, her bir hizmet gereksinimine ait sütunda yer alan ilişki puanları, bunların yer aldığı satırlara karşılık gelen müşteri isteklerinin yüzde önem dereceleri ile çarpılarak birikimli toplamları alınır. Böylece mutlak teknik önem değerleri (önem puanları) elde edilmiş olur. Bu değerlerin hesaplanmasının ardından, her bir teknik gereksinimin mutlak önem ağırlığı, önem ağırlıkları toplamına bölünüp normalleştirilerek yüzde önem dereceleri (önem yüzdesi) elde edilir. Böylece, destinasyon rekabetçiliğine en yüksek düzeyde katkıda bulunacak teknik gereksinimlerin belirlenmesi sağlanmaktadır (Tunca ve Bayhan, 2012: 62-63).

Çalışmada ortaya konan teknik gereksinimler Kozaklı'ya özgü olarak geliştirildiğinden ötürü, kalite evinde yer alan ve rakiplere nazaran kıyaslanarak belirlenen teknik hedefler aşamasına mevcut çalışmada yer verilmemiştir. Örneğin, Kapadokya benzeri güçlü bir turistik değer, Kızılcahamam'da bulunmaması ve "KOZTEB'in etkinleştirilmesi" teknik gereksinimi ile ilgili benzer bir birliğin Kırşehir'de bulunmaması gibi nedenler örnek gösterilebilir.



Destinasyon İhtiyaçları	Önem Ağrılıkları	Teknik İhtiyaçlar													Kozaklı	Kursehir	Kızılcahamam	Kozaklı'nın Hedefi	İlerleme Oranı	Rekabet Noktası Puanı	Önem Puanı	Önem Yüzdesi			
		YOPM	KDKEÇ	KEÇ	HPSV	HS	KKDG	KE	TAYY	HPYRT	İKN	PYGE	FKI	DHZ									TTDHK	KTÜG	
1.	7					9	9										3	1	3	7	2,3	1,5	24,4	9,75	
2.	4	9				3											1	1	9	4	4	1,2	19,2	7,65	
3.	6		9	9													1	1	9	6	6	1,5	54	21,53	
4.	8	3				9	9										2	1	4	8	4	1,5	48	19,14	
5.	5			1	9				3								2	1	5	5	2,5	1,2	15	5,98	
6.	3	3				9	9										2	1	5	3	1,5	1,5	6,75	2,69	
7.	3							9	9								3	1	3	3	1	1,5	4,5	1,79	
8.	9			1	3				9				1				2	1	5	6	3	1,5	40,5	16,15	
9.	3		3					3	9			1		3			3	1	2	3	1	1,5	4,5	1,79	
10.	2												9	9			1	1	9	3	3	1,2	7,2	2,87	
11.	3			1													6	1	3	6	1	1,2	3,6	1,43	
12.	2	9					1										2	1	6	3	1,5	1,2	3,6	1,43	
13.	2														3		1	1	9	5	2	1	10	3,98	
14.	2			3													1	1	9	2	2	1	4	1,59	
15.	3								3								2	1	3	3	1,5	1,2	5,4	2,15	
<b>Önem Puanı</b>		147	193	227	121	307	285	21	16	185	26	38	15	29	41	14									
<b>Önem Yüzdesi</b>		8,8	11,6	13,6	7,26	18,4	17	1,2	0,9	11,1	1,5	2,2	0,9	1,7	2,4	0,8									

Şekil 3.5: Kalite Evi Matrisi

Ayrıca KFG modelleri her bir uygulama için üzerinde gerekli düzenlemelerin yapılarak uygun bir sürecin oluşturulabileceği temel bir yapı sunmaktadırlar (Akbaba, 2003). Daha önce de belirtildiği üzere uygulama yapılan alanın özelliklerine bağlı olarak KFG modellerinden birisi temel alınıp bu modelde sunulan matrisler yeniden tanımlanarak, matrislerden bazıları atılarak veya yeni matrisler eklenerek modelde değişimlere gidilebilmektedir (Cohen, 1995: 310).

Elde edilen nihai Kalite Evi Matrisi (Şekil 3.5) görüldüğü gibi Kozaklı'nın rekabet gücü kazanmasında etkili olan tekniklerin başında havuz sisteminin geliştirilmesi (HS-18,4) gelmektedir. Bunu sırasıyla Koruma kullanma dengesinin gözetimi (KKDG-17), Kapadokya ile entegre çalışılması (KEÇ-13,6), karayollarının geliştirilmesi ve düzenlenmesi (KDKEÇ-11,6) ve hedef pazarlara yönelik reklam ve tanıtım faaliyetlerine ağırlık verilmesi (HPYRT-11,1) takip etmektedir. Diğer teknik gereksinimlere göre en son sırada yer alanlarsa, Kapadokya temalı ürünlere paralel ürünler geliştirilmesi (KTÜG-0,8), hizmet kalitesinin iyileştirilmesi (HKİ-0,9), taraflar arası yönetim yaklaşımı (TAYY-0,9) ve KOZTEB'in etkinleştirilmesi (KE-1,2) şeklinde sıralanmaktadır. Sonuçlardan anlaşılacağı üzere, Kozaklı'nın termal kaynakları uzun vadede korunması ve kullanılması esasına dayalı havuz sistemine geçmesi ve böylece uzun vadede sürdürülebilir bir rekabet avantajını sağlayacak bu unsura ağırlık vermesi gerekmektedir. Hatırlanacağı gibi, belirleyicilik sıralamasında yüksek kalitede termal su kaynağı ve termal su kaynaklarının bolluğu belirleyici faktörlerin en tepesinde yer almaktaydı. Dolayısıyla teknik gereksinimlerden bu ihtiyaçların karşılanması için önerilen havuz sistemi ve koruma-kullanma dengesinin gözetilmesi tekniklerinin de teknik gereksinimler arasında ilk sıralarda gelmeleri hiçte şaşırtıcı bir sonuç değildir. Diğer yandan, hem Kozaklı'ya gelen ziyaretçilerin hem de Kapadokya'ya gelen ziyaretçilerin karşılıklı bir şekilde her iki

destinasyondan faydalanmalarının sağlanması, konaklama sürelerinin uzatılması ve daha zengin bir ürün sunulmasını (çekirdek ürünün zenginleştirilmesi) beraberinde getirecek bir fırsat teşkil etmektedir. Bir diğer önemli teknik olan karayollarının geliştirilmesi ve düzenlenmesi konusunda Kozaklı'nın konum olarak her bir şehir merkezine uzaklığının neredeyse aynı olması avantajına sahip bir konumda olması dikkat çekmektedir. Kozaklı, havaalanları ve havalimanlarını bünyesinde barındıran Kayseri ve Nevşehir'e 90 km mesafededir. Katılımcılar, Kozaklı'nın halihazırda yoğun olarak karayolları ile ulaşılan bir destinasyon olduğunu vurgulamış fakat, hedef pazarlarını geliştirebilmek adına daha uzak destinasyonlardan da yararlanabilmek amacıyla bu illerdeki havaalanı ve havalimanlarına ulaşımın daha güvenli ve daha sağlıklı olması gerektiğine dikkat çekmişlerdir. Hedef pazarlara yönelik reklam ve tanıtım faaliyetlerine ağırlık verilmesi ile ilgili olarak, Kozaklı'yı yalnızca termal suya dayalı sağlık odaklı bir destinasyon olarak değil aynı zamanda insanların bilinçlendirilmesiyle dinlence amaçlı bir destinasyon olarak da konumlandırılması gerektiği vurgulanmıştır.

Teknik gereksinimler arasındaki korelasyonun yüksek olması ise, ilgili teknik gereksinime yapılan yatırımın artan etkisini gözler önüne sermektedir. Örneğin, ikinci sırada gelen teknik gereksinim olan Kapadokya ile entegre çalışılması, yüksek korelasyon ile ilişkili olduğu destekleyici hizmetlerin zenginleştirilmesi tekniğini de güçlendirmektedir. Dolayısı ile Kozaklı'nın teknik gereksinimlere yapacağı yatırımların belirlenmesinde ve uygulanmasında, teknik gereksinimler arasındaki korelasyonları da göz önünde bulundurarak değerlendirmesi gerekmektedir.

Kalite evinde görüleceği üzere, destinasyonun rekabet gücü kazanmasında ihtiyaç duyduğu unsurlara, bunların önem ağırlıklarına, bu ihtiyaçların karşılanmasında rol oynayabilecek teknik ihtiyaçlara, destinasyonun rekabet

ihtiyaçlarını rakiplerine nazaran karşılayabilme performansına ve teknik ihtiyaçlar arasındaki ilişkiler hakkında bir ereve sunulmaktadır. Buradan hareketle, kalite fonksiyon geriminin ele aldığı unsurlara stratejik planlama bakış açısı kazandırması ve bunda bir araç olarak kullanılması, bütün bu sonuçların bir arada okunabilmesine olanak vermesinden kaynaklandığı söylenebilir. Dolayısıyla mevcut çalışmada, kalite fonksiyon göçerimi yaklaşımının, destinasyon rekabetçiliğine stratejik planlama bakış açısını kazandıran bir yaklaşım olarak termal turizm sektörü bağlamında örneklendirilmesi gerçekleştirilmektedir. Mevcut alışma, daha önce yapılan çalışmalardan farklı olarak, AHS'nin ortaya çıkardığı öncelik ağırlıklarından ziyade, bu ağırlıkların rakipler arasında anlamlı farklılıklar göstermesine dayanan önerme belirleyiciliği analizi ile belirleyici olanların tespit edilerek KFG'de kullanılması bakımından farklılık göstermektedir. Belirleyici faktörlerin ortaya konması, yöneticilerin kısıtlı kaynakların dağıtımı aşamasında daha spesifik konulara odaklanabilmelerini sağlayarak kaynakların daha verimli ve etkin bir Şekilde kullanılabilmesine olanak tanımaktadır.

## SONUÇ

Turizm destinasyonları, sürekli gelişen ve değişen bilgi teknolojileri, politik istikrarsızlıklar, terör olayları, kısalan destinasyon yaşam döngüleri ve destinasyonların ziyaretçilerine değer yüklü ürünler sunabilmeleri gerekliliği gibi birtakım değişkenlere karşı çok hassastırlar. Her geçen gün dünya turizm pastasından daha büyük paylar alabilmek için yarışan destinasyonlar, rekabet güçlerini artırıcı yeni yönetim, tanıtım ve pazarlama tekniklerine ihtiyaç duymaktadırlar. Bu sebeple destinasyonların rekabet şartlarını stratejik planlama yaklaşımı ile değerlendirmeleri ve uzun vadede hayatlarını devam ettirerek sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü sağlayabilecek yaklaşımlardan faydalanmaları gerekmektedir. Bu yaklaşımlardan birisi de etkili bir stratejik planlama aracı olarak kabul edilen kalite fonksiyon göçerimi yaklaşımıdır.

Termal turizm sektörü, Türkiye’de ciddi bir şekilde gelişim gösteren bir sektör konumundadır. Bu bağlamda, sektörden planlayıcı ve politikacılar ve karar alıcıların bakış açısı ile sektöre rekabet gücü kazandıracak unsurların belirlenmesi ve daha önce yapılan hatalardan kaçınılması amacıyla rehberlik edebilecek bir çerçevenin çizilmesi önem arz etmektedir. Bu gerçeklikten hareketle mevcut çalışmada, termal turizm destinasyonlarının rekabetçiliklerinin stratejik olarak planlanmasında KFG, AHS ve ÖBA yaklaşımlarından faydalanılarak Kozaklı termal turizm merkezinde örneklendirilmesi ile mevcut literatüre katkı sağladığı düşünülmektedir.

Destinasyon rekabetçiliğine çalışmada kullanılan yaklaşımla stratejik planlama bakış açısının kazandırılması, sektördeki planlayıcılara, politikacılara ve diğer yandan özellikle girişimcilere önemli katkılar sağladığı düşünülmektedir. Bu yönüyle karar alıcıların izleyecekleri politikaları belirlerken, mevcut durumun şeffaf bir resmini ellerinde bulundurmaları ve daha sonra benzer yaklaşımı kullanarak elde edecekleri ve sürekli olarak güncelleyebilecekleri yeni kalite evleri matrisleri ile rekabet güçlerine sürdürülebilirliği kazandırabileceklerdir. Bu noktadan hareketle çalışmanın, termal turizm endüstrisinde rekabet gücünü şekillendirmede yalnızca önemli değil aynı zamanda bu konuda belirleyici olan faktörlerin esas rakipler çerçevesinde ortaya konması, karar alıcıların rekabet avantajı kazanmada izleyecekleri strateji ve teknikleri belirlemelerine ve aynı zamanda daha spesifik ve veya daha doğru yöne bakabilmelerine imkan kılmaktadır.

Bu doğrultuda mevcut çalışma; i) termal turizm destinasyonlarından biri olan Nevşehir iline bağlı Kozaklı (ilçesi) termal turizm destinasyonunun rakip destinasyonlara nazaran rekabetçi konumunu belirlemek, ii) termal turizm destinasyonlarında rekabetçiliği temsil eden faktörlerin göreceli ağırlıklarını belirlemek, iii) bu faktörlerin rakipler söz konusu olduğunda hangilerinin belirleyici olduğunu ortaya çıkarmak, iv) Kozaklı termal turizm destinasyonunun rekabet avantajı kazanmasında belirleyici olan faktörlere yönelik ne gibi teknikler geliştirilebilir ortaya koyarak v) Kozaklı'ya rekabet gücü kazanmasında rehberlik edecek bir yol haritası (kalite evi) sunmak ve vi) bu amaçların gerçekleştirilmesinde öncelik edebilecek bir yaklaşımı KFG-AHP-ÖBA önererek, destinasyon rekabetçiliğinin stratejik olarak planlanması nihai amacını taşımaktadır. KFG yaklaşımının kullanılmasındaki temel amaç, karar alıcıların stratejik planlamalarda sezgisel karar verme yerine, gerçeklerin mantıksal bir çerçevede ele alınmasını

sağlayan bir yapı sağlamasıdır. Buradan hareketle mevcut çalışma, hem KFG ile stratejik planlama yaklaşımının destinasyon rekabetçiliğinde kullanılmasına yönelik olması hem de KFG-AHS-ÖBA yaklaşımlarını bir arada kullanması bakımından önem taşımaktadır.

Çalışmanın amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik olarak, stratejik planlama ve destinasyon rekabetçiliği ile ilgili mevcut literatüre ulaşılarak yapılan taramada ikincil verilere dayalı olarak çalışmanın kavramsal çerçevesi iki temel bölüm altında çizilmeye çalışılmıştır. Çalışmanın birinci bölümünde, stratejik planlama ile ilgili temel kavramlara yer verilmiş ve stratejik yönetim yaklaşımı kapsamında sunulmuştur. Çalışmanın ikinci bölümünde, destinasyon, rekabet ve destinasyon rekabetçiliği kavramlarına ve daha önce yapılan çalışmalara yer verilmiştir.

Çalışmanın uygulama kısmında ise, birincil verilere ulaşmak ve mevcut durum tespiti için, Kozaklı termal turizm destinasyonunda faaliyet gösteren konaklama işletmeleri yöneticileri ve sahipleri ve akademisyenlerle anket formu ve derinlemesine görüşme tekniği ile veriler toplanmıştır. Anketin ilk bölümünde, termal turizm destinasyonlarının rekabetçiliklerinin belirlenmesi amacıyla Lee ve King (2010) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Anketin ikinci bölümünü aynı ölçekte yer alan önermeler bakımından Kozaklı, Kırşehir ve Kızılcahamam termal turizm destinasyonlarının kıyaslanması sağlanmaktadır. Anketin son bölümünde ise katılımcıların ve işletmelerin özelliklerine yer verilmiştir. Uygulanan anketlerin değerlendirilmesinde öncelikle katılımcılardan birinci ve ikinci bölümlerde istenen karşılaştırma cevaplarının tutarlılık oranlarına bakılmıştır. Tutarlılık oranları kabul edilebilir seviyelerde belirlenmiştir.

Yürütülen araştırma verilerine dayanarak yapılan analizler sonucunda çalışmada kullanılan otuz sekiz önermeden on beşi kıyaslanan termal turizm



destinasyonları açısından belirleyici faktörler olarak ön plana çıkmıştır. Bunlar önem sırasına göre; 1) yüksek kalitede termal su kaynağı, 2) zengin doğal manzaralar, 3) etkili yerel ulaşım ağları, 4) termal su kaynaklarının bolluğu, 5) bireylerin sağlık temelli faaliyetlere ilgisi, 6) termal su kullanımının kontrol edilmesi, 7) sektörde işbirliğini geliştirici liderlik, 8) serbest zamanda ve iç turizm pazarında artış, 9) ulusal ve uluslararası pazarlama girişimleri, 10) termal banyo çevresinin güvenliği, 11) yeterli konaklama imkânları, 12) doğal bir atmosferde konforlu bir konaklama, 13) acil durum müdahale ekipmanları ve ambulans hizmetleri, 14) hediyelik alışveriş mağazaları ve 15) sağlığa duyarlı tüketicilerin ortaya çıkması şeklinde sıralanmaktadır.

Görüleceği gibi belirleyici faktörlerin ağırlıkla çekirdek ürünü oluşturan bileşenlerden oluştuğu anlaşılmaktadır. Dolayısıyla Kozaklı’da bulunan karar alıcıların planlama ve politikalarında en fazla dikkat etmesi gereken unsur, kendilerinin bu unsura karşı teknik ihtiyaçlar kısmında da belirttikleri gibi termal kaynakların ciddi bir şekilde takip edilmesi, dağıtımının tek bir merkezden yapılmasının sağlanması ve sürdürülebilir bir yaklaşımı benimsemeleri gerekmektedir. Bu sonucun ön plana çıkmasındaki asıl neden, termal turizm destinasyonlarını ziyaret eden bireylerin termal destinasyonları seçimlerinin ilk sıralarda yer almasından kaynaklandığı söylenebilir. Rakipler tarafından taklit edilemeyen, satın alınamayan ve kopyalanamayan üstünlükler ve bu üstünlükler üzerine inşa edilen rekabet stratejileri Kozaklı’nın başarısını uzun dönemlere taşımalarını kolaylaştıracaktır. Çünkü Kozaklı’nın sahip olduğu termal kaynakların rakiplerince taklit edilebilme olanağı kısıtlıdır. Literatürde sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün rakiplerce taklit edilip edilememesine bağlı olduğu vurgulanmaktadır

(Barney, 1991). Ayrıca, taklit edilme olasılığı azaldıkça rekabet üstünlüğü uzun süreli olma eğiliminde olduğu bilinmektedir (Seviçin, 2009: 173).

Çalışmada çıkan diğer bir çarpıcı sonuç, bireylerin sağlık temelli faaliyetlere ilgisi, sağlığa duyarlı tüketicilerin ortaya çıkması, serbest zamanda ve iç turizm pazarında artış ve ulusal ve uluslararası pazarlama girişimleri faktörlerinden oluşan talep faktörlerinin belirleyicilikleri olmuştur. Çünkü Porter (1990), Elmas Modelinde, entellektüel tüketicilerin işletmelere ürünlerinde yenilikler yapması ve daha gelişmiş ürünler konusunda baskı yapmasının, işletmelerin rakiplerinden daha iyi ürünler ortaya koymalarını sağlayacak ve böylece hem yerel hemen uluslararası çapta rekabet avantajı sağlayacağını belirterek talep koşullarının önemli olduğunu belirtmektedir. Kozaklı'nın bu faktörlere önem vermesi ve Kapadokya ile entegre çalışması, destekleyici hizmetlerin zenginleştirilmesi ve hizmet kalitesinin iyileştirilmesi tekniklerine ağırlık vermesi, yeni gelişmekte olan Kozaklı'yı rekabet bakımından daha güçlü kılacaktır. Halihazırda, bu ihtiyaçların karşılanmasında belirlenen teknikler ve bu tekniklerin diğer ihtiyaçları da karşılayan teknikler ile orta ve yüksek derecede korelasyonlara sahip olmaları da bu ihtiyaçların karşılanmasında geliştirilen tekniklerin çarpan etkisine dikkat çekmektedir. Kalite evi matrisi incelendiğinde teknikler ve ihtiyaçların karşılanması arasında bir domino etkisinin görüldüğü anlaşılmaktadır. Bir tekniğin destinasyon ihtiyacını gidermesi aynı zamanda diğer ihtiyaçların giderilmesi ve nihayetinde yerel talebin etkilenmesi ile geri dönüş olarak rekabetçiliğin sadece ulusal çapta değil uluslararası çapta da güçlü bir şekilde kazanımını beraberinde getireceği aşikardır.

Araştırmadan elde edilen sonuçlarla konu ile ilgili daha önceden yürütülen araştırmalar arasında benzer sonuçlara rastlamak mümkündür. Öncelikle bu çalışmanın temel aldığı Lee ve King (2010), termal turizmde sürdürülebilirliğe ve

bunun sağlanabilmesi için ise stratejik destinasyon planlaması yaklaşımının karar alıcılar tarafından sıkıca uygulanması gerektiği olgusuna dikkat çekmişlerdir. Ulusal anlamda, termal turizmde önemli faktörlerin sosyal çevre, bölgenin atmosferi, taşımacılık ve fiyat (İlban, Köroğlu ve Bozok 2008), pazarlama, rekreatif olanaklar, girişimcilik, planlama ve eğitilmiş iş gücü (İlban ve Kaşlı, 2009), uluslararası ve ulusal çapta tanıtım faaliyetleri (Çetin, 2011) ve tüketicilere sağlığa duyarlı bir bilinç kazandırılması gerektiği (Akbulut, 2010) şeklindedir. Bu çerçevede, Kozaklı'nın ulusal çaptaki gerçekliklerden uzak olmadığı anlaşılmaktadır.

Çalışmadan elde edilen sonuçların, araştırmanın kapsam ve sınırlılıklarında belirtilen hususlara göre genelleştirilebileceği dikkate alınmalıdır. Bu sınırlılıklar göz önüne alınarak, daha sonra yapılacak olan çalışmalarda, farklı KFG modellerinden faydalanılarak, belirli bir teknik bakımından daha spesifik stratejilerin belirlenmesine gidilebilir. Ayrıca, bu çalışmada termal turizm destinasyonlarının rekabetçiliği uzmanların bakış açısı ile değerlendirilmiştir. Daha sonraki araştırmalarda, hem uzmanların ve planlamacı ve politikacıların hem de tüketicilerin bakış açılarını karşılaştıran ve bu ikisi arasındaki farklılıklara dayanan çıktılara göre kalite evinin şekillendirilmesi sağlanabilir. Öte yandan, benzer özellikte ve benzer türde (termal turizm destinasyonları) farklı destinasyonların kıyaslanarak, ortaya çıkan farklılıkların destinasyonların özelliklerinden kaynaklanıp kaynaklanmadığı da farklı bir araştırma konusu olabilir. Buna paralel olarak farklı özellik ve türdeki destinasyonların da benzer şekilde ele alınarak, turizm destinasyonlarının rekabetçiliklerinin belirleyiciliğinde etkili olan faktörlerin benzer olup olmadığı da araştırılabilir. Son olarak, araştırmada kullanılan model ile daha büyük bir örneklem hacmi ile örneğin Türkiye'de termal turizm destinasyonlarının rekabetlerini belirleyen faktörlerin ortaya çıkarılmasına yönelik bir çalışmada düşünülebilir.

## KAYNAKÇA

- Acar, M., Demirbaş, D., Gedik, İ. ve İter, K. (2012). Alternatif Turizm Girişimi: Termal Tesis Yatırım Analizi ve Fizibilite Raporu Projesi, Ankara: Çubuk Kaymakamlığı, T.C. Ankara Kalkınma Ajansı 2012 Yılı Doğrudan Faaliyet Destek Programı, Rekabet Araştırmaları Merkezi, Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, İşletme Fakültesi.
- Acur, N. ve Englyst, L. (2006). Assessment of strategy formulation: How to ensure quality in process and outcome. *International Journal of Operations & Production Management*, 26(1), 69-91.
- Akad, T. M. (2003), *Strateji Üzerine*, İstanbul: Kastaş Yayınları.
- Akay, H. (2007). Sivil Toplum Kuruluşları İçin Stratejik Düşünme- Strateji Geliştirme. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Akbulut, G. (2010). Türkiye’de Kaplıca Turizmi ve Sorunları, *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(1), 35-54.
- Akpınar, E. ve Bulut, Y. (2010). Ülkemizde Alternatif Turizmin Bir Dalı Olan Ekoturizmi Çeşitlerinin Bölgelere Göre Dağılımı ve Uygulama Alanları. 2. Ulusal Ormancılık Kongresi Kitabı, 1575-1594.
- Akbaba, A (2005). Müşteri odaklı hizmet üretiminde kalite fonksiyon göçerimi (KFG) yaklaşımı: Konaklama işletmeleri için bir uygulama çalışması. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 16(1), 59-81.

- Akbaba, A. (2003). Konaklama işletmelerinde kalite fonksiyon göçerimi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir.
- Aktan, C. C. (2008). Stratejik yönetim ve stratejik planlama. *Çimento İşveren, Temmuz-Ağustos*, 4-21.
- Aktaş, C. (2005). Türkiye'nin Turizm Gelirini Etkileyen Değişkenler İçin En Uygun Regresyo Denkleminin Belirlenmesi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 163-174.
- Aksu, C. ve Aktuğ, E. (2011). Güney Ege Bölgesi Termal Turizm Araştırması, Güney Ege Kalkınma Ajansı.
- Aksöz, O. (2013). Destinasyon Pazarlaması. Y. Öztürk, M. Yeşiltaş, M. Kozak, Ç. H. Özel ve O. Aksöz (Der.), *Destinasyon Yönetimi* (ss. 110-135). Eskişehir: AÖF Yayınları.
- Alaeddinoğlu, F. (2007). Van halkının turisti ve turizmi algılama şekli, *Coğrafi Bilimler Dergisi*, 5(1), 1-16.
- Alashloo, F. R., Castka, P., ve Sharp, J. M. (2005). Towards understanding the impeters of strategy implementation in higher education (HE), A case of HE institutes in Iran. *Quality Assurance in Education*, 13(2), 132.-147.
- Albrechts, L. (2010). In pursuit of new approaches to strategic spatial planning. A european perspective. *International Planning Studies*, 6(3), 293-310.
- Aldehayyat, J. ve Khattab, A. A. (2013). Strategic planning and organisational effectiveness in Jordanian hotels, *International Journal of Business and Management*, 8(1), 11-25.
- Alhemoud, A.M. ve Armstrong, E.G. (1996), Image of tourism attractions in Kuwait. *Journal of Travel Research*, Spring, 76-80.

- Altinkurt, Y. ve Bali, A. (2009). Stratejik planlama çalışmaları çerçevesinde milli eğitim müdürlüğü çalışanlarının ve milli eğitim müdürlüğünden hizmet alanların kuruma ilişkin görüşlerinin belirlenmesi (Kütahya İli). *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 25, 323-332.
- Altunel, M. C. (2009). Yerel halkın turizmin gelişmesine verdiği desteği etkileyen faktörlerin sosyal değişim teorisi açısından incelenmesi: Alaçatı örneği. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.
- Andergassen, R., Candela, G. ve Figini, P. (2012). An economic model for tourism destinations: Product sophistication and price coordination, 1st International Conference on Tourism Management and Tourism Related Issues, 1-32.
- Andrews, K. (1971). The concepts of corporate strategy. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.
- Ansoff, I. H. (1987). Corporate Strategy. London: Penguin Books.
- Ansoff, H. I. 1965. Corporate strategy. New York: McGraw Hill
- Ap, J. (1992). Residents' perceptions on tourism impacts, *Annals of Tourism Research*, 19(4), 669-672.
- Armacost, R. L., ve Hosseini, J. C. (1994), Identification of determinant attributes using the analytic hierarchy process, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(4), 383-92.
- Asunakutlu, T., Temel, E. K. ve Dirlik, S. (2010). İnteraktif karar kuramı bağlamında rekabetin nedenselliği üzerine bir çözümleme, *Sosyal Bilimler*, 8(1), 115-128.
- Aslan, A. (2008). Turizm planlamasına yerel toplumun katılımı: Saklı Bahçe Akyaka üzerine bir inceleme. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19(1), 71-83.

- Asadi, R. (2011). Strategies for development of Iran urban tourism. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(9), 1933-1943.
- Atay, L. (2003): Destinasyon pazarlaması yönetimine ilişkin stratejik bir yaklaşım. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(2), 150-158.
- Avcı, U. (2005). İşletmelerde örgütsel öğrenme- örgütsel performans ilişkisi: Konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenme- örgütsel performans ilişkisine yönelik inceleme. Süleyman Demirel Üniversitesi SBE Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Isparta.
- Aziz, N., Kefallonitis, E. ve Friedman, B. A. (2012). Turkey as a destination brand: Perceptions of United States visitors, *American International Journal of Contemporary Research*, 2(9), 211-221.
- Backman, S.J., Uysal, M., ve Backman, K. (1991). Regional analysis of tourism resources. *Annals of Tourism Research*, 8(1), 323-327.
- Bahar, O. (2004). Türkiye’de Turizm Sektörünün Rekabet Gücü Analizi Üzerine Bir Alan Araştırması: Muğla Örneği. Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Muğla.
- Baker, M. J., ve Cameron, E. (2008). Critical Success factors in destination marketing, *Tourism and Hospitality Research*, 8(2), 79-97.
- Baş, A. (2012). Rekabet Analizi ve Strateji Belirleme Süreci, *Stratejik Yönetim Ders Notu*, İstanbul.
- Barca, M. ve Balcı, A. (2006). Kamu politikalarına nasıl stratejik yaklaşılabilir. *Ammae İdaresi Dergisi*, 39(2), 29-50.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.

- Baynazoğlu, M. E. ve Serce, G. (2014). Sağlık turizmi temelli destinasyon pazarlamasında T¼rkiye'nin rekabet üst¼nl¼đ¼. Kayseri: 14. Ulusal Turizm Kongresi Kitabı, 216-235.
- Bieger, T. (1998). Reengineering destination marketing organizations – The case of Switzerland. *Revue de Tourisme*, 53(3), 4-17.
- Bircan, İ. (2002). Kamu kesiminde stratejik y¼netim ve vizyon. *Planlama Dergisi, zel Sayı DPT'nin Kuruluşunun 42. Yılı*, 11-20.
- Blau, P. M. (1964). Exchange and power in social life. New York: John Wiley.
- Blatstein, I. M. (2012). Strategic planning: Predicting or shaping the future. *Organization Development Journal*, 30(2), 31-38.
- Bower, J. L. (1982). Business policy in the 1980s. *Academy of Management Review*, 7, 630-638.
- Bobirca, A., ve Cristureanu, C. (2009). The international competitiveness of trade in tourism services: Evidence from Romania. *Advances in Tourism Economics* (pp.189-202). Heidelberg: Physica-Verlag HD.
- Botha, C., Crompton, J. L., ve Kim, S. S. (1999). Developing a revised competitive position for Sun/Lost City, South Africa. *Journal of Travel Research*, 37, 341-352.
- Bordas, E. (1994). Competitiveness of tourism destinations in long distance markets. *The Tourist Review*, 47(3), 3-9.
- Boyce, C. ve Neale, P. (2008). Conducting in-depth interviews: A guide for designing and conducting in-depth interviews for evaluation input. Watertown: Pathfinder International.
- Bourgeois LJ (1984). Strategic Management and Determinism. *Academy of Management Review*, 9, 586-96.



- Bolat, O. İ., Bolat, T. ve Seymen, O. A. (2009). Güçlendirici lider davranışları ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin sosyal mübadele kuramından hareketle incelenmesi, *Balıkesir Üniversitesi SBE Dergisi*, 12(21), 215-239.
- Bowitz, E. ve Ibenholt, K. (2009). Economic impacts of cultural heritage – research and perspectives, *Journal of Cultural Heritage*, 10, 1-8.
- Bryson, John M. (2004). Strategic planning for public and nonprofit organizations. 3.Ed. Jossey-Bass, CA.
- Bracker, J. (1980). The historical development of the strategic management concept. *Academy of Management Review*, 5, 219-24.
- Bryson, J. (1995). Strategic planning for public and nonprofit organizations, San Francisco: CA: Jossey-Bass.
- Budak, G. (2000). Öğrenen örgütlerde stratejik planlama ve stratejik öğrenme. *D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, 15(1), 1-11.
- Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future, *Tourism Management*, 21, 97-116.
- Can, H., Aşan, Ö. ve Aydın, E. M. (2006). Örgütsel davranış, İstanbul: Arkan Basım Yayım Dağıtım.
- Chen, C. M., Chen, S. H. ve Lee, H. T. (2011). The destination competitiveness of Kinmen's tourism industry: Exploring the interrelationships between tourist perceptions, service performance, customer satisfaction and sustainable tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(2), 247-264.
- Chandler, A. D. (1962) Strategy and structure - Chapters in the history of the industrial enterprise. Cambridge: MIT Press.

- Chan, L. K. ve Wu, M. L. (2002). Quality function deployment: A literature review. *European Journal of Operational Research*, 143, 463-497.
- Cheng E. W. L, Li, E. ve Ho, D. C. K. (2002). Construction partnering process and associated critical success factors: Quantitative investigation, *Measuring Business Excellence*, 6(4), 33-37.
- Cheng, E. W. L. ve Li, H. (2001). Analytic hierarchy process: An approach to determine measures for business performance, *Measuring Business Excellence*, 5(3), 30-36.
- Chiang, J. ve Chathoth, P. K. (2013). International Expansion strategy of foodservice firms: An exploratory study. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 22(2), 204-228.
- Cohen, L. (1995). Quality function deployment: How to make QFD work for you. (6 th Edition). Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- Chon, K. ve Olsen, M. D. (1990). Applying Strategic management process in tourism organizations, *Tourism Management*, September, 206-213.
- Clayton, S. (2002). Takımımızın Yeteneklerini geliştirmede strateji geliştirme (Çev: M. Zaman), İstanbul: Hayat Yayınları.
- Collins, J. C. ve Porras, J. I. (1996). Building your company's vision. *Harvard Business Review*, September-October, 65-77.
- Cooper, C. (1995). Strategic planning for sustainable tourism: The case of the offshore islands of the UK. *Journal of Sustainable Tourism*, 3(4), 191-209.
- Coyne, K. P. ve Horn, J. (2009). Predicting your competitor's reaction. *Harvard Business Review*, April, 90-97.
- Cummings, S. ve Daellenbach, U. (2009). A guide to the future of strategy: The history of long range planning. *Long Range Planning*, 42, 234-263.

- Cummings, S. ve Davies, J. (1994). Mission, vision, fusion. *Long Range Planning*, 27(6), 147-150.
- Cummings, S. ve Wilson, D. (2003). Images of strategy, Cummings, S. ve Wilson D. (der.), *Images of Strategy* içinde, ss. 1-41, Oxford: Blackwell.
- Culpan, R. (1987). International tourism model for developing economies, *Annals of Tourism Research*, 14, 541-552.
- Curtin, S. ve Busby (1999). Sustainable destination development: the tour operator perspective, *International Journal of Tourism Research*, 1, 135-147.
- Craigwell R. ve D., Worrell (2008). The Competitiveness of selected caribbean tourism markets, *Social and Economic Studies*, 57(1), 72-107.
- Cristensen, A. M. H. ve Beckmann, S. C. (1998, Eylül). Consumer's perspectives on tourism and the environment, Copenhagen Business School: Working Paper.
- Croes, R. (2010). Measuring and explaining competitiveness in the context of small island destinations. *Journal of Travel Research*, 50(4), 431-442.
- Crouch, G.I. ve Ritchie, J.R.B. (1999). Tourism, Competitiveness and societal prosperity. *Journal of Business, Research*, 44(3), 137-152.
- Crouch, G. I. ve Ritchie, J. R. B. (2005). Application of the Analytic hierarchy process to tourism choice and decision making: A review and illustration applied to destination competitiveness, *Tourism Analysis*, 10, 17-25.
- Crouch, G. I. (2007). Measuring Tourism Competitiveness: Research, Theory and the WEF Index, *ANZMAC Annual Conference* (Australia New Zealand Marketing Academy), New Zealand: Dunedin (University of Otago).
- Crouch, G. I. (2010). Destination competitiveness: An analysis of determinant attributes, *Journal of Travel Research*, XX(X), 1-19.

- Cvelbar L. K. ve Dwyer, L. (2013). An Importance-performance analysis of sustainability factors for long-term strategy planning in Slovenian hotels. *Journal of Sustainable Tourism*, 21(3), 487-504.
- Çakmak, A. Ç. ve Kök, İ. T. (2012). Destinasyon pazarlaması ve Safranbolu'nun destinasyon imajının ölçülmesi, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 80-101.
- Çetinkaya, Ö. (2005). Türkiye'nin rekabetçi üstünlüğüne üretici birliklerinin katkısı: Tariş örneği, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Aydın.
- Çetin, T. (2011). Termal turizm potansiyeli açısından Kozaklı (Nevşehir) kaplıcaları, *Turkish Studies*, 6/1(Winter), 899-924.
- Çetin, H. (2012). Eğitim Kurumlarında stratejik planlama bilinç düzeyi ve stratejik yönetimde karşılaşılan sorunlar: Denizli ilinde bir araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Isparta.
- Çevik, H. H.(2001), Yönetim ve organizasyon, Ed.: Salih Güney, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Çiçek, R. ve Avderen, S. (2013). Sağlık turizmi açısından İç Anadolu Bölgesi'ndeki kaplıca ve termal tesislerin mevcut yapısının ve potansiyelinin belirlenmesine yönelik bir araştırma, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 15(25), 25-35.
- Çoban, H. (1997). Bilgi Toplumuna planlı geçiş, İstanbul: İnkılap Kitabevi.
- Çoğurcu, C. (2010). Stratejik Planlama, stratejik yönetim ve sosyal yardımlaşma ve dayanışma genel müdürlüğünde sosyal yardım politikalarına yönelik gerçekleştirilen projeler. *Yardım ve Dayanışma*, 1(2), 7-32.

- Dalton, G. J., Lockington, D. A. ve Baldock, T. E. (2008). A Survey of tourist attitudes to renewable energy supply in Australian hotel accommodation, *Renewable Energy*, 33, 2174-2185.
- Das, J., ve DiRienzo, C. (2009). Global Tourism competitiveness and freedom of the press: A Nonlinear relationship. *Journal of Travel Research*, 47(4), 470-479.
- David, F. R. (2009). Strategic management: Concept and cases. 12. Baskı, New York: Prentice Hall.
- David, F. R. (2011). Strategic management: Concepts and cases. 13. Baskı. Boston: Prentice Hall.
- Day, R. G. (1998). Kalite Fonksiyon Yayılımı, Bir Şirketin Müşterileri İle Bütünleştirilmesi, Marshall Boya ve Vernik San.A.Ş.Yayımları, (Çev. Enternasyonal Tercüme Hizm.Ltd.Şti.), İstanbul: Cem Ofset.
- Demir, T. (2001). Küreselleşen ve yoğunlaşan rekabet ortamında kamu ve özel sektör örgütlerinde stratejik yönetimin yeri, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Demirdizen, Ö. (2012). Stratejik planlama, stratejik planlama süreci, hukuki altyapısı ve kamuda gelişimi. *Akadmeik Bakış Dergisi*, 31, 1-23.
- Dincer, O. (1998). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul: Timaş Matbaası.
- Dinçer, Ö. (1996). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 3. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Dinçer, Ö. (2004). Stratejik yönetim ve işletme politikası, İstanbul: Beta Basım.
- D'Hautesserre, A. D. (2000). Lessons in managed destination competitiveness: The case of Foxwoods Casino Resort, *Tourism Management*, 21, 23-32.

- Dinçer, E. (2003). Stratejik kalite yönetiminde kalite fonksiyon açılımı'nın (QFD) yeri ve hedef programlama yöntemi ile çözüm yaklaşımı, *T.C. Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 18(1), 155-172.
- Dmitrovic', T., Cvelbar, L. K., Kolar, T., Brencic, M. M., Ograjensek, I. ve Zabkar, V. (2009). Conceptualizing tourist satisfaction at the destination level. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 3(2), 116-126.
- DPT (2006). Kamu İdareleri için stratejik planlama kılavuzu. 2. Sürüm. Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı.
- Dobson, P., Starkey, K. ve Richards, J. (2004). Strategic management: Issues and cases. UK: Blackwell Publishing.
- Doğanay, H. (2001). Türkiye turizm coğrafyası, 3. Baskı, Konya: Çizgi Kitabevi Yayınları.
- Dupeyras, A. ve MacCallum, N. (2013). Indicators for Measuring competitiveness in tourism: A guidance document, *OECD Tourism Papers*, 2013/02, OECD Publishing.
- Dugulan, D., Balaure, V., Popescu, I. C. ve Vegheş, C. (2010). Cultural heritage, natural resources and competitiveness of the travel and tourism industry in Central and Eastern European countries. *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*, 12(2), 742-748.
- Dwyer, L. ve C. Kim (2003). Destination competitiveness: Determinants and indicators. *Current Issues in Tourism*, 6(5), 369-414.
- Dwyer, L., Fortysch,P. ve Rao, P. (2000a). The Price competitiveness of travel and tourism: A comparison of 19 destinations, *Tourism Management*, 21, 9-22.

- Dwyer, L., R. Mellor, Z. Livaic, D. Edwards, ve C. Kim (2004). Attributes of destination competitiveness: A factor analysis. *Tourism Analysis*, 9(1), 91-101.
- Dwyer, L., Cvelbar, L. K., Edwards, D. ve Mihalic, T. (2012). Fashioning a destination tourism future: The case of Slovenia, *Tourism Management*, 33(2), 305-316.
- Dwyer, L., Livaic, Z., ve Mellor, R. (2003). Competitiveness of Australia as a tourist destination. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 10(1), 60-78.
- El-Quiti, S. A. H. (2012). Strategic planning for establishing an Arab health organization. *AGJSR*, 30(1), 33-46.
- Enright, M.J. ve J. Newton (2004). 'Tourism Destination Competitiveness: A Quantitative Approach', *Tourism Management*, 25(6), pp. 777-788.
- Enright, M. J. and J. Newton (2005). Determinants of Tourism destination competitiveness in Asia Pacific: Comprehensiveness and universality. *Journal of Travel Research*, 43(4), 339-350.
- Enz, C. A. (2010). Hospitality strategic management: Concepts and cases. 2. Baskı, New Jersey: Wiley.
- Ercan, İ. ve Kan, İ. (2004). Ölçeklerde güvenilirlik ve geçerlik, *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 30(3), 211-216.
- Eren, E. (1987). İşletmelerde stratejik planlama ve yönetim. Genişletilmiş ve gözden geçirilmiş 2. Baskı. Bayra Matbaacılık.
- Eren, E. (2010). Stratejik yönetim ve işletme politikası. İstanbul: Beta Basım.
- Erkan, V. (2008). *Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama: Türkiye Uygulaması ve Başarıyı Etkileyen Faktörler*, İnternet. 05 Mart 2014. <http://www.sp.gov.tr/documents /KamuKuruluslarindaStratejikPlanlama.pdf>.

- Erkarslan, Ö. ve Yılmaz, H. (2011). optimization of product design through quality function deployment and analytical hierarchy process: Case study of A ceramic washbain, *METU JFA*, 28(1), 1-22.
- Ermiş, O. ve Durmaz, G. (2009). Afyonkarahisar'ın termal turizm imajı üzerine bir değerlendirme, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 25-32.
- Ersun, N. ve Arslan, K. (2011). Turizmde Destinasyon seçimini etkileyen temel unsurlar ve pazarlama stratejileri, *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi*, XXXI(II), 229-248.
- Evans, N., Campbell, D. ve Stonehouse, G. (2003). strategic management for travel and tourism. Amsterdam: Butterworth Heinemann.
- Failte Ireland Environmental Action Plan (2014). *Tourism and The Environment*. İnternet. 11 Şubat 2014. <<http://www.noticenature.ie/files/Tourism-and-the-Environment.pdf>>.
- Faulkner, B., Oppermann, M., ve Fredline, E. (1999). Destination competitiveness: An exploratory examination of South Australia's core attractiveness. *Journal of Vacation Marketing*, 5(2), 125-139.
- Ferrario, F.F. (1979). The evaluation of tourist resources: An applied methodology. *Journal of Travel Research*, 17(3), 18-22.
- Feuer, R. ve Chaharbaghi, K. (1994). Defining competitiveness: A holistic approach, *Management Decision*, 32(2), 49-58.
- Fidan, Y., (1998). İşletme Vizyonu ve stratejisi. Konya: KTO Yönetici Eğitim Merkezi Yayınları.
- Finch E. (2001). Is IP everywhere the way ahead for building automation. *Facilities*, 19(11/12), 396-403.



- Flagestad, A. ve Hope, C. A. (2001). Strategic success in winter sports destinations: A sustainable value creation perspective. *Tourism Management*, 22(5), 445-461.
- Formica, S. (2000). Destination attractiveness as a function of supply and demand interaction. Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University, Unpublished Doctoral Dissertation, Virginia.
- Formica, S. ve Kothari, T. H. (2008). Strategic destination planning: Analyzing the future of tourism, *Journal of Travel Research*, 46, 355-367.
- Friedmann, J. (2004). Strategic spatial planning and the longer range. *Planning Theory & Practice*, 5(1), 49-67.
- Fuller, D., Wilde S. J., Hanlan, J. ve Mason, S. (2007). Destination decision making in tourism regions on Australia's East Coast, *School of Commerce and Management Papers*, 1-22.
- Garnes, S. ve Mathisen, G. E. (2012). Destination Decision-Makers: Developing a strategic orientation scale, *International Journal of Tourism Policy*, 4(3), 261-271.
- Gandhinathan, R. Ravisvaran, N. ve Suthakar, M. (2004). Qfd- AND VE-enabled target costing, a fuzzy approach. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 21(9), 1003-1011.
- Gates, L. P. (2010). Strategic Planning with critical success factors and future scenarios: An Integrated strategic planning framework. USA: Carnegie Mellon University.
- Getz, D. (1992). Tourism planning and destination life cycle, *Annals of Tourism Research*, 19(4), 752-770.

- Goodall, B. (1991). The dynamics of tourism place marketing. In G. Ashworth & B. Goodall (Eds.), *Marketing Tourism Places. 2.* Baskı, London: Routledge.
- Go, F. M. ve Govers, R. (2000). Integrated quality management for tourist destinations: A european perspective on achieving competitiveness, *Journal of Travel Research, 21*, 79-88.
- Gomezelj, D. O. ve Mihalic, T. (2008), Destination competitiveness—applying different models, the case of Slovenia, *Tourism Management, 29*, 294-307.
- Gonzalez, A. M. ve Falcon, J. M. G. (2003). Competitive potential of tourism in Destinations, *Annals of Tourism Research, 30*(3), 720-740.
- Goepel, K. D. (2013). Implementing the analytic hierarchy process as a standard method for multi-criteria decision making in corporate enterprises – A new ahp excel template with multiple inputs, *Proceedings of the International Symposium on the Analytic Hierarchy Process.*
- Goeldner, C. R. ve Ritchie, J. R. B. (2006). Tourism principles, practices, philosophies, 10. Baskı, New Jersey: John Wiley and Sons.
- Gössling, S., Scott, D., Hall, C. M., Ceron, J. P. ve Dubois, G. (2006). Consumer behaviour and demand response of tourists to climate change. *Annals of Tourism Research, 39*(1), 36-58.
- Graetz, F. (2002). Strategic thinking versus strategic planning: Towards understanding the complementarities. *Management Decision, 40*(5), 456-462.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation, *California Management Review, 3*(33), 114-135.
- Gratton, L. (1996). Implementing a strategic vision- key factors for success. *Long Range Planning, 29*(3), 290-303.

- Gunn, C. A. (1994). *Tourism planning*. 3. Baskı, New York: Taylor and Francis.
- Gürbüz, S. ve Bekmezci, M. (2012). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının bilgi işçilerinin işten ayrılma niyetine etkisinde duygusal bağlılığın aracılık ve düzenleyicilik rolü. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 41(2), 189-213.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(2), 48-75.
- Gürsoy, D., Baloğlu, Ş. ve Chi, C. G. (2009). destination competitiveness of middle eastern countries: an examination of relative positioning, *Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 20(1), 151-163.
- Güllü, E. ve Ulcay, Y. (2002). Kalite fonksiyon yayılımı ve bir uygulama. *Uludağ Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 7(1), 71-91.
- Güçlü, N. (2003). Stratejik yönetim. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2), 61-85.
- Gürer, H. (2006). Stratejik planlamanın temelleri ve Türk kamu yönetiminde uygulanmasına yönelik öneriler. *Sayıştay Dergisi*, 63, 91-105.
- Güçlü, N. (2003). Stratejik yönetim. *G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2), 61-85.
- Gürunig, R. ve Kühn, R. (2006). *Process-based strategic planning*. 4. Baskı. New York: Springer.
- Hair, J. F.; Bush, R. P. ve Ortinau, D. J. (2002) *Marketing research within a changing information environment*, 2. Baskı, New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Han, S. B., Chen, S. K., Ebrahimpour, M. ve Sodhi, M. S. (2001). A conceptual QFD Planning model. *The International Journal of Quality and Reliability Management*, 18(8/9), 796-812.

- Hanlan, J., Fuller, D. ve Wilde, S. J. (2006). Destination decision making: the need for a strategic planning and management approach, *Tourism and Hospitality Planning & Development*, 3(3), 209-221.
- Harill, R. (2004). Resident's attitudes toward tourism development: A literature review with implications for tourism planning. *Journal of Planning Literature*, 18(3), 251-266.
- Harrison, J. P. (2010). Essentials of strategic planning in healthcare. USA: HAP and AUPHA Presses.
- Harker, P. T., & Vargas, L. (1987) The theory of ratio scaled estimated: Saaty's analytical hierarchy process. *Management Science*, 33(11). 1385-1403.
- Harman, S. (2013). Yurt dışı seyahat kısıtlayıcıları: Bağımsız seyahat eden yerli gezginler üzerinde yapılan bir araştırma, *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 6(1), 63-78.
- Hassan, H. (2010). The relationship between firm's strategic orientations and strategic planning process. *International Journal of Business and Management*, 5(11), 35-49.
- Hassan, S. S. , (2000). Determinants of Market competitiveness in an environmentally sustainable tourism industry. *Journal of Travel Research*, 38, 239-245.
- Hauser, J. R. ve Clausing, D. (1988). The house of quality, *Harvard Business Review*, May-June, 1-16.
- Heath, E. (2002). Towards a model to enhance destination competitiveness: A southern African perspective, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 10(2), 124-141.

- Heracleous, L. (1998). Strategic thinking or strategic planning?. *Long Range Plan*, 31(3), 481-487.
- Higgingbottom, K. ve Scott, N. (2008). Strategic planning of wildlife in Australia, *Journal of Ecotourism*, 7(2-3), 102-115.
- Hill C. L. ve Deeds, D. L. (1996). The importance of industry structure for the determination of firm profitability - A neo-Austrian perspective. *Journal of Management Studies*, 33, 429-51.
- Hill, C. W. L. ve Jones, G. R. (2008). Strategic management theory: An integrated approach. 8. Baskı. U.S.A: Houghton Mifflin Company.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D. ve Hoskisson, R. E. (2011). Strategic management: Competitiveness & globalization. 9. Baskı.. Mason-USA: South-Western Cengage Learning.
- Hong, W. (2009), Global competitiveness measurement for the tourism sector, *Current Issues in Tourism*, 12(2), 105-132.
- Howie, F. (2003). Managing the tourist Destination. London: Thomson Continuum.
- Hsieh, L. F., Lin, L. H. ve Lin, Y. Y. (2008). A service quality measurement architecture for hot spring hotels in Taiwan, *Tourism Management*, 29, 429-438.
- Hu, Y., ve Ritchie, J. R. B. (1993). Measuring destination attractiveness: A contextual approach. *Journal of Travel Research*, 32(2), 25-34.
- Hudson, S., Ritchie, B., ve Timur, S. (2004). Measuring Destination competitiveness: An Empirical study of canadian ski resorts. *Tourism and Hospitality Planning and Development*, 1(1), 79-94.
- Hussey, D. (1996). Strategy and planning: A manager's guide. New York: John Wiley and Sons.

- Hunt, R.A. ve Xavier, F.B. (2003). The leading edge in strategic QFD. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 20(1), 56-73.
- Hunter, C. (1997). Sustainable tourism as an adaptive paradigm, *Annals of Tourism Research*, 24(4), 850-867.
- Inskeep, E. (1991). Tourism planning: An integrated and sustainable development approach. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Ittersum, K. V., Pennings, J. M. E., Wansink, B. ve Trijp, H. V. (2007). *Journal of Business Research*, 60, 1177-1190.
- İçtenbaş B. D. ve Eryılmaz, H. (2011), Quality function deployment as a strategic planning tool, *International Journal of Social Sciences and Humanity Studies*, 3(2), 73-82.
- İlban, M. O., Koroğlu, A. ve Bozok, D. (2008). Termal turizm amaçlı seyahat eden turistlerde destinasyon imajı: Gönen örneği, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(13), 105-129.
- İlban, O. ve Kaşlı, M. (2009). Termal turizmin gelişmesini etkileyen sorunları belirlemeye yönelik gönen’de bir araştırma, *Ege Akademik Bakış*, 9(4), 1275-1293.
- İpçioğlu, İ. ve Şahin, F. (2012). Örgüt Kültürü ve entelektüel sermaye ilişkisinin incelenmesine yönelik bir araştırma, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 153-165.
- Jackson, J. ve Murphy, P. (2006). Clusters in regional tourism an australian case. *Annals of Tourism Research*, 33(4), 1018-1035.
- Jafari, J. (1982). The tourism market basket of goods and services: The components and nature of tourism. In T. V. Singh, J. Kaur and D. P. Singh (Eds.), *Studies in Tourism, Wildlife Parks Conservation* (pp. 1-12).

- Jain, Subhash C. (2000). Marketing planning and strategy. 6. Baskı. South Western College Publishing.
- Janeczko, B., Mules, T. ve Ritchie, B. (2002). Estimating the economic impacts of festivals and events: A research guide, Australia: CRC.
- Jeong, M. ve Oh, H. (1998). Quality function deployment: An extended framework for service quality and customer satisfaction in the hospitality industry, *Hospitality Management*, 17, 375-390.
- Jin, B. ve Moon, H. C. (2006). The diamond approach to the competitiveness of Korea's apparel industry. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 10(2), 195-208.
- Jofre, S. (2011). Strategic Management the theory and practice of strategy in (Business) organizations. Denmark: DTU Management Engineering.
- Kandır, S. Y., Karadeniz, E., Özmen, M. ve Önal, Y. B. (2008). Türk Turizm Sektöründe Büyüme Göstergelerinin Turizm İşletmelerinin Finansal Performansına Etkisinin İncelenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(1), 211-237.
- Karacaoğlu, K. (2006). İşletmelerin Rekabet üstünlüğü anlayışlarını etkileyen öğelerin endüstri temelli ve kaynak temelli bakış açısına göre belirlenmesi: Kayseri ilinde bir araştırma, *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*, 10(2), 1-22.
- Karadzova, V. ve Simonceska, L. (2010). Strategic planning of the hotel product – necessity in uncertainly and risk conditions, tourism and hospitality management, Conference Proceedings Book, 1485-1496.
- Karaman, R., Kargın, M., Gülel, M. ve Kuğu, T. D. (2006). Stratejik planlama uygulamalarının havayolu işletmelerindeki izleri. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 7(13), 309-323.

- Karamustafa, K. ve Erbaş, E. (2011). Satın Alma karar sürecinde algılanan risk: Paket Turlara yönelik bir uygulama, *Tüketim ve Tüketici Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 103-144.
- Karamustafa, K., Ulama, Ş. ve Erbaş, E. (2009). Termal turizm açısından Kozaklı İlçesi'nin rekabetçilik analizi, 10. Ulusal Turizm Kongresi Kitabı, 495-514.
- Karasar, N. (2003). Bilimsel araştırma yöntemleri. Ankara: Nobel.
- Kaşlı, M., Tokmak, C., Arslaner, E., Demirci, B. ve Yılmazdoğan, O. C. (2012). Bursa, Eskişehir, Bilecik'te Termal Turizm Sektör Raporu. BEBKA.
- Kaufman, P., Fernandez, A., Keating, C., Jacobs, D. ve Ünal, R. (2002). Using quality function deployment to select the courses and topics that enhance program effectiveness. *Journal of Engineering Education*, 91(2), 231-237.
- Kelly, I. ve Nankervis, T. (2001). Visitor destinations, USA: John Wiley and Sons.
- Kerman, U., Altan, Y., Aktel, M. ve Öztıp, S. (2012). Belediyelerde stratejik planlama: Ege bölgesi il belediyeleri örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 1-15.
- Khalifa, A. E. O. (2010). Destination Libya: Developing Libya as an internationally-competitive tourism destination. The University of Wales, Unpublished Doctoral Dissertation, UK.
- Kılıç, M. (2010). Stratejik yönetim sürecinde değerler, vizyon ve misyon kavramları arasındaki ilişki. *Sosyoekonomi*, 2, 81-98.
- Kılıç, B. ve Babat, D. (2011). Kalite fonksiyon göçerimi: Yiyecek içecek işletmelerine yönelik kuramsal bir yaklaşım, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13(20), 93-104.



- Kılıç, M. ve Erkan, V. (2006). Stratejik planlama ve dengeli performans yönetimi yaklaşımları bir arada olabilir mi?. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 77-93.
- Kırılmaz, M. (2013). Kamu kurumlarında stratejik yönetim: İçişleri Bakanlığı örneği. Polis Akademisi Güvenlik Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Kim, H.-B. (1998). Perceived attractiveness of Korean destinations. *Annals of Tourism Research*, 25(2), 340-361.
- Kim, N. (2012). Tourism destination competitiveness, globalization, and strategic development from a development economics perspective. University of Illinois, Unpublished Doctoral Dissertation. Illinois.
- Kocaman, S. ve Güngör, İ. (2012). Destinasyonlarda müşteri temelli marka değerinin ölçülmesi ve marka değeri boyutlarının genel marka değeri üzerindeki etkileri: Alanya destinasyonu örneği, *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(3), 143-161.
- Kovari, I., ve Zimanyi, K. (2011). Safety and security in the age of global tourism (The changing role and conception of safety and security in tourism). *APSTRACT: Applied Studies in Agribusiness and Commerce*, 59-61.
- Kozak, M. ve Rimmington, M. (1999). Measuring tourist destination competitiveness: conceptual considerations and empirical findings, *Hospitality Management*, 18(3), 273-283.
- Köksal, O. (2012). Sosyal Değişim teorisi çerçevesinde güven ve algılanan aidiyet durumunun örgütsel vatandaşlık davranışı ve saldırgan davranışlar üzerine etkisi. Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kayseri.

- Küçük, F. (2009). Stratejik planlama ve stratejik yönetim açısından örgütte uygulanan insan kaynakları stratejileri. *E-Journal of New World Sciences Academy*, 4(2), 142-153.
- Kozak, M., Baloğlu, Ş. ve Bahar, O. (2010). Measuring Destination competitiveness: Multiple destinations versus multiple nationalities, *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 19(1), 56-71.
- Kelesbayev, D. (2014). Türk Dünyasının eğitim sistemindeki ortak mesele: Kalite. *Uluslararası Türkçe Edebiyat Kültür Eğitim Dergisi*, 3(2), 291-306.
- Lane, B. (1994). Sustainable rural tourism strategies: A Tool for development and conservation, *Interamerican Journal of Environment and Tourism*, 1(1), 12-18.
- Lee, C. F. (2006). An investigation of factors determining the competitiveness of Taiwan's hot springs tourism sector. Victoria University, Faculty of Business and Law. Unpublished Doctoral Dissertation.
- Lee, C., ve King, B. (2010), International competitiveness in hot springs tourism: An application of the analytical hierarchy process approach, *Tourism Analysis*, 15, 531-544.
- Lee, C., Huang, H. ve Yeh, H. (2010), Developing an evaluation model for destination attractiveness: Sustainable forest recreation tourism in Taiwan, *Journal of Sustainable Tourism*, 18(6), 811-828.
- Lew, A. A. (1987). A model of Tourist attraction research, *Annals of Tourism Research*, 14, 553-575.
- Liedtka, J. M. (1998). Linking strategic thinking with strategic planning, *Strategy & Leadership*, September/October, 30-5.

- Lin, Y. ve Pekkarinen, S. (2011). QFD –based modular logistics service design. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 26(5), 344-356.
- Lopez, A. M. M. ve Sanchez, A. A. V. (2012). The strategic management process and the innovative capacity of the Spanish hotel industry, *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 22(6), 596-618.
- Lu, M. H. ve Kuei, C. H. (1995). Strategic marketing planning: a quality function deployment approach, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 12(6), 85-96.
- Lumsdom, L. (2000). Transport and tourism: Cycle tourism – A model for sustainable development?. *Journal of Sustainable Tourism*, 8(5), 361-377.
- Lundberg. D. E. (1980). The tourist business. 4. Baskı, Boston: CBI.
- Maden, C. (2010). Person-Environment fit, social exchange relationships and employee outcomes in organizations. Boğaziçi University. Unpublished Doctoral Dissertation. İstanbul.
- Maddux , G.A., Amos, R.W. ve Wyskida, A.R. (1991). Organization can apply quality function deployment as a strategic planning tool, *Industrial Engineering, September*, 33-37.
- Mazanec, J. A., Wöber, K., ve Zins, A. H. (2007). Tourism destination competitiveness: from definition to explanation? *Journal of Travel Research*, 46(1), 86-95.
- McKiernan, P. (1997). Strategy Past; Strategy Futures. *Long Range Planning*, 30, 790-98.
- Metaxas, T. (2009). Place marketing, strategic planning and competitiveness: The case of Malta, *European Planning Studies*, 17(9), 1357-1378.

- Milman, A., ve Pizam, A. (1995). The role of awareness and familiarity with a destination: The Central Florida case. *Journal of Travel Research* 33(3), 21-7.
- Mihalic, T. (2000). Environmental management of a tourist destination a factor of tourism competitiveness. *Tourism Management*, 21, 65-78.
- Minghetti, V. ve Montaguti, F. (2010). Assessing İstanbul competitiveness: A Multidimensional approach. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 4(3), 228-240.
- Minguez, C. (2012). The management of cultural resources in the creation of Spanish tourist destinations. *European Journal of Geography Volume*, 3(1), 68-82.
- Mintzberg, H. (1994), *The Rise and Fall of Strategic Planning*, New York: Prentice Hall.
- Morris, L. J. ve Morris, J. S. (1999). Introducing quality function deployment in the marketing classroom. *Journal of Marketing Education*, 21(2), 131-137.
- Monavari, S. M., Khorasani, N. ve Mirsaeed, S. S. G. (2013). Delphi-based Strategic planning for tourism management – A case study, *Pol. J. Environ. Stud.*, 22(2), 465-473.
- Morden, T. (2007). Principles of strategic management. 3. Baskı. Burlington: Ashgate.
- Mouthino, L. (2000). Strategic Planning. In Mouthino, L. (Ed.), *Strategic Management in Tourism* (pp. 259-282). CABI, Wallingford.
- Murphy, P., Pritchard, M. P. ve Smith, B. (2000). The destination product and its impact on traveller perceptions. *Tourism Management*, 21, 43-52.
- Mütercimler, Erol, (2000). 21. Yüzyıl Ve Türkiye. İstanbul: Güncel Yayıncılık.
- Myers, J. M., ve Alpert, M. I. (1968). Determinant buying attitudes: Meaning and measurement, *Journal of Marketing*, 32(4), 13-20.

- Newall, J. E. (1991). The challenge of competitiveness, *Business Council on National Issues*, October, 1-26.
- Nut, P. C. ve R. W. Backoff. (1992). Strategic Management of public and third sector organisations: A handbook for leaders. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Pamuk, G., Erkut, H. ve Ülegin, F. (1997). Stratejik yönetim ve senaryo tekniği. İstanbul: İrfan Yayıncılık.
- Ocasio, W. ve Joseph, J. (2008). Rise and fall – or transformation? The evolution of strategic planning at the General Electric company, 1940-2006. *Long Range Planning*, 41, 248-272.
- Ofluoğlu, G., Arslan, G. ve Aydemir, S. (2006). Küreselleşme sürecinde işletmelerde dış çevrenin analizi, *Kamu-İş*, 8(4). 1-19.
- Ofori, D. ve Atiogbe, E. (2012). Strategic Planning in public universities: A developing country perspective. *Journal of Management and Strategy*, 3(1), 67-83.
- Oktayer, N., Susam, N. ve Çak, M. (2007). Türkiye’de turizm ekonomisi, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası.
- Okumuş, B., Okumuş, B. ve McKercher, B. (2007). Incorporating local and international cuisines in the marketing of tourism destinations: The Cases of Hong Kong and Turkey, *Tourism Management*, 28, 253-261.
- Okumuş, F., Kock, G., Scantlebury, M. M. G. ve Okumuş, B. (2013). Using local cuisines when promoting small caribbean island destinations, *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 30(4), 410-429.
- Okumuş, F. (2002). Can hospitality researchers contribute to the strategic management literature?, *International Journal of Hospitality Management*, 21(2), 105-110.

- Okumuş, F. (2003). A Framework to implement strategies in organizations. *Management Decision*, 41(9), 871-882.
- Okumuş, F., Altınay, L. ve Chathoth, P. K. (2010). Strategic management for hospitality and tourism. UK: Butterworth-Heinemann.
- Olsen, M. D., ve Roper, A. (1998). Research in strategic management in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 17(2), 111-124.
- Omerzel, D. G. (2011). The Local business sector's perception of the competitiveness of slovenia as a tourist Destination. *Tourism*, 59(1), 25-46.
- Oral, S. ve Çelik, A. (2013). Türkiye'yi ziyaret eden turistlerin estetik deneyimleri üzerine bir araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(4), 170-190.
- Öğüt, A., Akgemici, T. ve Demirsel, M. T. (2003). Stratejik insan kaynakları yönetimi bağlamında örgütlerde işgören motivasyonu süreci. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12, 277-290.
- Ömürbek, N. ve Tunca, Z. (2013). Analitik hiyerarşi süreci ve analitik ağ süreci yöntemlerinde grup kararı verilmesi aşamasına ilişkin bir örnek uygulama, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(3), 47-70.
- Özer, Ö. (2012). Destinasyon tercihinde pazarlama karması bileşenlerinin rolü: Dalyan örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 163-182.
- Özet, Z. ve Özdoğan, O. N. (2005). Kültür amaçlı seyahat eden turistlerde destinasyon imajı: selçuk-efes örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 16(2), 127-138.
- Özdaloğlu, A. (2008). Bulanık analitik hiyerarşi süreci yönteminde duyarlılık analizleri: yeni bir alternatifin eklenmesi – enereji kaynağının seçimi üzerinde

- bir uygulama. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 7(14), 15-34.
- Özden, Ü. H. (2008). Analitik hiyerarşi yöntemi ile ilkökul seçimi, *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1, 299-320.
- Öztürk, M. ve Bayat, M. (2011). Uluslararası turizm hareketlerinde sağlık turizminin rolü ve kalite çalışmalarının önemi bir literatür çalışması, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İİBF Dergisi*, 20, 135-156.
- Paksoy, H. M. ve Öztürk, M. C. (2006). Otel işletmelerinde entelektüel sermayenin oluşumu, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(2), 133-159.
- Pascale, R. T. (1984). Perspectives on strategy: The real story behind honda's success. *California Management Review*, XXVI(3), 47-72.
- Pearce, D. (1981). Tourism development. New York: Longman.
- Pechlaner, H., Herntrei, M. ve Kofink, L. (2009). Growth strategies in mature destinations: linking spatial planning with product development, *Tourism Review*, 57(3), 285-307.
- Pellicoli, P. ve Toppan, R. (2013). Hotel and tourist destination quality tangible and intangible factors of hospitality. 57th EOQ Congress, June 17-20, Tallin, Estonia.
- Phillips, P. ve Moutinho, L. (1999). Measuring strategic planning effectiveness in hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11(7), 349-358.
- Poister, T. H. ve Streib, G. (2005). Elements of Strategic planning and management in municipal government: Status after two decades. *Public Administration Review*, 65(1), 45-56.
- Polatoğlu, A. (1984). Kamu yönetimine giriş, Ankara: TODAİE Yayınları.

- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy - techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*, New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York: Free Press.
- Poon, A. (1993). *Tourism, technology, and competitive strategy*, Wallingford: CAB International.
- Porter, M. (1998). *The competitive advantage of nations- with a new introduction*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy?, *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
- Poyraz, K., Taşkın, E. ve Kara, H. (2009). Dönüşen pazarlarda tek el işletmelerinin rekabet davranışlarını etkinleştirmede pazar yönlülük stratejisi -Türk Telekom incelemesi-, *Akademik Bakış*, 16(Nisan), 1-14.
- Pyo, S. S., Uysal, M. ve McLellan, R. W. (1991). A linear expenditure model for tourism demand, *Annals of Tourism Research*, 18, 443-454.
- Rasche, A. (2008). *The paradoxical foundation of strategic management*. Hamburg: Physica-Verlag.
- Ritchie, J.R.B., ve Zins, M. (1978). Culture as determinant of the attractiveness of a tourism regions. *Annals of Tourism Research*, 5(2), 252-267.
- Ritchie, J. R. B. ve Geoffrey, I. C. (2003). *The competitive destination: A sustainable Tourism perspective*. Wallingford, UK: CABI.
- Ritchie, J. R. B. ve Geoffrey, I. C. (2000). The competitive destination: A sustainability perspective. *Tourism Management*, 21, 1-7.
- Rizzi, P. ve Dioli, I. (2010). Strategic Planning, place marketing and city branding: The Italian case. *Journal of Town and City Management*, 1(3), 300-317.



- Ruhanen, L. M. (2010). Where's the strategy in tourism strategic planning? Implications for sustainable tourism destination planning. *Journal of Travel and Tourism Research*, Spring/Fall, 58-76.
- Ruhanen, L. M., Mcleannan, C. L. ve Moyle, B. D. (2013). Strategic Issues in the Australian tourism industry: A 10-year analysis of national strategies and plans. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 18(3), 220-240.
- Sandıkçı, M., Çelik, S., Başat, H. T. ve Yayla, Ö. (2013). Alternatif tatilden alternatif tedaviye termal turizmde innovasyon süreci: Afyonkarahisar örneği. Kayseri: 14. Ulusal Turizm Kongresi Kitabı, 236-248.
- Satty, T.L., & Kearns, K.P. (1985). Analytical planning: The organization of systems. New York: Pergamon Press.
- Saaty, T. L. (1980). The analytic hierarchy process. New York: McGraw-Hill.
- Sa'ez, C. A. A., Fuentes, M. M. F. ve Montes, F. J. L. (2006). Service quality measurement in rural accommodation, *Annals of Tourism Research*, 34(1), 45-65.
- Sautter, E. T. ve Leisen, B. (1999). Managing stakeholders a tourism planning model, *Annals of Tourism Research*, 26(2), 312-328.
- Schaffer, J. D. (1986). Structure and strategy: two sides of success. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 26(4), 76-81.
- Scott, N., Cooper, C., ve Baggio, R. (2008). Destination networks - Theory and practice in four Australian cases. *Annals of Tourism Research*, 35(1), 169-188.
- Selvi, M. S., (1996), Bir turizm potansiyeli olarak kaplıca turizminin değerlendirilmesi kangal balıklı kaplıca uygulama çalışması, Balıkesir

- Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir.
- Seviçin, A. (2009). Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kavramı üzerine bir inceleme. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(10), 171-185.
- Sezen, S. (1999). Devletçilikten özelleştirmeye Türkiye’de planlama, Ankara: TODAİE.
- Simpson, K. (2010). Strategic planning and community involvement as contributors to sustainable tourism development. *Current Issues in Tourism*, 4(1), 3-41.
- Shillito, M. L. (1994). Advanced QFD, linking technology to market and company needs, New York: John Wiley Sons.
- Sloan, A.P. (1963). My years with General Motors. New York: Doubleday & Company.
- Sorupia, E. (2005). Rethinking the role of transportation in tourism. *Proceedings of the Eastern Asia Society for Transportation Studies*, 5, 1767-1777.
- Sofyalıoğlu, Ç. ve Tunail, İ. (2012). Kano modelinin kalite fonksiyon geçeriimi planlama matrisinde kullanımı, *Ege Akademik Bakış*, 12(1), 125-135.
- Šušić, V. ve Đorđević, D. (2011). The place and role of events in the tourist development of the southwest serbia cluster, *Economics and Organization*, 8(1), 69-81.
- Smit, A. J. (2010). The competitive advantage of nations: is Porter’s Diamond framework a new theory that explains the international competitiveness of countries?. *Southern African Business Review*, 14(1), 105-130.
- Taplin, R. H. (2012), Competitive Importance-performance analysis of Australian wildlife park, *Tourism Management*, 33, 29-37.

- Tam, M. C. Y. ve Tummala, V. M. R. (2011). An application of The AHP in vendor Selection of a telecommunications system, *The International Journal of Management Science*, 29(2), 171- 182.
- T.C.Sağlık Bakanlığı: <http://www.saglikturizmi.gov.tr/34-termal-bolgeler.html>,  
Erişim Tarihi: 04.03.2014.
- Teker, G. T. (2012). “Ölçme araçlarında bulunması gereken nitelikler” İnternet. 20 Temmuz2014 <<http://www.desdep.sakarya.edu.tr/FileUploads/Src/e18140d9-6047-4915-a7b2-88cf7690d197/4.bolum.pdf>>.
- Tekin, M. ve Çiçek, E. (2005). İşletmelerde rekabet üstünlüğü sağlamada farklı bir yaklaşım: değer temelli pazarlama, *V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu*, 63-68.
- Terzioğlu, H. S. (2009). Türkiye’de termal turizm ve Nevşehir-Kozaklı kaplıcası incelemesi, Başkent Üniversitesi, Turizm ve Otelcilik Bölümü, 4. Sınıf Dönem Projesi.
- Tew, P. J., Lu, Z., Tolomiczenko, G. ve Gellatly, J. (2008). SARS: lessons in strategic planning for hoteliers and destination marketers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(3), 332-346.
- The world competitiveness report. (1994). World economic forum and IMP international, Switzerland: Lausanne.
- Timor, M. (2004). Şehiriçi alışveriş merkezi yer seçimi faktörlerinin analitik hiyerarşi prosesi yardımıyla sıralanması, *Yönetim*, 15(48), 3-18.
- Thompson, A. A. J. ve Strickland, A. J. (1992). Strategic management: Concepts and cases, 6. Baskı, Homewood: McGraw-Hill Irwin.
- Thompson, A. A., ve Strickland, A. J. (2003). Strategic management concepts and cases. Boston, MA: McGraw-Hill Irwin.

- Tuncer, D., Ayhan, D. Y. ve Varoğlu, D. (2008), Genel işletmecilik bilgileri, 2. Baskı, Ankara: Siyasal Yayınları,
- Tunçsiper, B. ve Bezirgan, M. (2010). Termal turizmin ekonomik etkilerinin algılanması, emet ilçesinde bir araştırma, *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, 2, 1-20.
- TÜSİAD (2012). Sürdürülebilir turizm. İstanbul: Sis Matbaacılık.
- Türksoy, A. ve Türksoy, S. (2010). Termal turizmin geliştirilmesi kapsamında çeşme ilçesi termal kaynaklarının değerlendirilmesi. *Ege Akademik Bakış*, 10(1), 699-725.
- Tokatlıoğlu, İ. (1999). İktisadi Analizde Rekabet Kavramının Gelişimi, *Ekonomik Yaklaşım*, 10(33), 5-26.
- Tunca, M. Z. ve Bayhan, M. (2012). Kalite fonksiyon göçerimi yönetiminin tedarikçi seçiminde kullanımı, *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, 53-69.
- Türnüklü, A. (2000). Eğitimbilim araştırmalarında etkin olarak kullanılabilir nitel bir araştırma tekniği: Görüşme, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 24, 543-559.
- Unur, K., ve Dönbak, E. R. (2008). Turizm işletmelerinde stratejik ortaklıklar. F. Okumuş ve U. Avcı (Der.), *Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim teknikleri* (ss. 253-290), Ankara: Detay Yayıncılık.
- Uysal, M., K. Backman, S. Backman, ve Potts, T. (1991). An examination of event tourism motivations and activities. In *New Horizons in Tourism and Hospitality Education, Training and Research: Conference Proceedings*, edited by R. D. Bratton, F. M. Go, and J.R.B. Ritchie. Calgary, Canada: University of Calgary, 203-218.

- Ülgen, H. ve Mirze, K. S. (2010). İşletmelerde stratejik yönetim. İstanbul: Beta.
- Vaidya, O. S. ve Kumar, S. (2006). Analytic hierarchy process: An overview of applications, *European Journal of Operational Research*, 169(1), 1-29.
- Vanhove, N. (2006). A Comparative analysis of competition models for tourism destinations. In M. Kozak and L. Andreu (Eds.), *Progress in Tourism Marketing* (pp.101-114). UK: Elsevier.
- Varol, B. (2013). Nevşehir termal turizm raporu, Nevşehir: Ahiler Kalkınma Ajansı Nevşehir Yatırım Destek Ofisi.
- Vengesayi, S. (2003). A Conceptual model of tourism destination competitiveness and attractiveness, *ANZMAC 2003 Conference Proceedings Adelaide 1-3 December*, 637-647.
- Venkatraman, N. ve Camillus, J. C. (1984). Exploring the concept of "Fit" in strategic management, *Academy of Management Review*, 9(3), 513-525.
- Verma, D. S. ve Dawar, R. (2013). Application of quality function deployment in an engineering college using analytical hierarchy process, *Int. Journal of Engineering Research and Applications*, 3(5), 1993-2004.
- Yılmaz, K. (2003). Kamu kuruluşları için stratejik planlama uygulaması. *Sayıştay Dergisi*, 50-51, 67-86.
- Yoon, Y. (2002). Development of a structural model for tourism destination competitiveness from stakeholders' perspectives. Virginia Polytechnic Institute. Unpublished Thesis, Virginia.
- Zaim, S. ve Şevkli, M. (2002). The methodology of quality function deployment with crisp and fuzzy approaches and an application in the Turkish shampoo industry. *Journal of Economic and Social Research*, 4(1), 27-32.

- Zandi, G., Sulaiman, M., Atiyat, H. M. A. ve Naysary, B. (2013). The strategic planning process and current practices: A comparative empirical study of UMW Toyota Motor and chemical company of Malaysia. *Asian Social Science*, 9(9), 185-196.
- Zengin, B. (2010). Turizm Sektörünün Türkiye Ekonomisine Reel ve Moneter Etkileri. *Akademik İncelemeler Dergisi*, 5(1), 102-126.
- Zerenler, M., Türker, N. ve Şahin, E. (2007). Küresel teknoloji, araştırma geliştirme (Ar-Ge) ve yenilik ilişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17, 653-667.
- Waite, G. (2000). Consuming heritage: Perceived historical authenticity. *Annals of Tourism Research*, 27(4), 835-862.
- Ward, C. ve Berno, T. (2011). Beyond social exchange theory: Attitudes toward tourists. *Annals of Tourism Research*, 38(4), 1556-1569.
- Wang, L., Chu, X. ve Ni, J. (2010). Leader-member exchange and organizational citizenship behavior: A new perspective from perceived insider status and Chinese traditionality. *Front. Bus. Res. China*, 4(1), 148-169.
- Walker, M.N. (2002). Customer driven breakthroughs using QFD and policy deployment. *Management Decision*, 40(3), 248-56.
- Walls, A. R., Okumus, F., Wang, Y. R., ve Kwun, D. J. W. (2011). an epistemological view of consumer experiences. *International Journal of Hospitality Management*, 30(1), 10-21.
- Wernerfelt, B. (1984), A resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- Wheelen, T. L. ve Hunger, J. D. (2012). Strategic management and business policy: Toward global sustainability. 13. Baskı. USA: Pearson.

- White, C. (2004). *Strategic Management*. New York: Palgrave Macmillian.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A. ve Werner, J. M. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior, *The Academy of Management Review*, 23(3), 513-530.
- Wickramasinghe, V. ve Takano, S. (2010). Application of combined SWOT and analytic hierarchy process (AHP) for tourism revival strategic marketing planning: A case of Sri Lanka tourism. *Journal of the Eastern Asia Society for Transportation Studies*, 8, 954-969.
- Wild, J. J., Wild, K. L. ve Han, J. C. Y. (2008). *International business: The challenges of globalisation*, 4. Baskı, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Wilde, S. J. ve Cox, C. (2008). Linking destination competitiveness and destination development: findings from a mature Australian tourism destination, *Proceedings of the Travel and Tourism Research Association (TTRA) European Chapter Conference -Competition in Tourism: Business and Destination Perspectives*, Helsinki, Finland, 467-478.
- Williamson, O. E. (1991) Strategizing, economizing, and economic organization. *Strategic Management Journal*, 12, 75-94.
- Wright, Peter, Kroll, M. J. ve Parnell, J. A. (1998). *Strategic management: Concepts and cases*. New Jersey: Prentice Hall.
- Weick KE (1987) Substitutes for corporate strategy. In: Teece DJ (Ed.) *The competitive challenge - strategies for industrial innovation and renewal*. Ballinger: Cambridge/MA. 221-33.

Xian, Z., Kothari, T., Hu, C. ve Fesenmaier, D. R. (2007). Benchmarking as a strategic tool for destination management organizations. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 22(1), 81-93.

Quintela, J. A., Correia, A. G. ve Antunes, J. G. (2011). Service quality in health and wellness tourism – trends in Portugal. *International Journal of Business, Management and Social Sciences*, 2(3), 1-8.

www.sağlıkturizmi.gov.tr: <http://www.saglikturizmi.gov.tr/175-termal-turizm.html>

Erişim Tarihi: 03.03.2014.



## EK: ANKET FORMU



NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ TURİZM İŞLETMECİLİĞİ  
ANABİLİM DALI



“Stratejik Destinasyon Rekabetçiliği Planlaması” konulu  
Doktora tezine yönelik anket formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket formunun temel amacı, yürütmekte olduğum doktora tezime veri toplama amacını taşımaktadır. Vereceğiniz bilgiler Kozaklı termal turizm merkezinin rakiplerine kıyasla rekabet avantajı kazanabilmesinde etkili olan unsurların göreceli ağırlıklarının belirlenmesinde ve Kozaklı'nın takip edeceği stratejilerin geliştirilmesinde yol gösterici olacaktır. Vereceğiniz cevaplar hiçbir şekilde herhangi biriyle paylaşılmayacaktır. Katkınız için teşekkür ederiz.

**Tez Danışmanı:** Doç. Dr. Nilüfer Şahin Perçin  
Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi  
Turizm Fakültesi  
nilufer.percin@nevsehir.edu.tr

**Tez Öğrencisi:** Arş. Gör. Emre ERBAŞ  
Erciyes Üniversitesi  
Turizm Fakültesi  
erbas@erciyes.edu.tr

**Anketin Uygulanışı:** Lütfen aşağıdaki faktörleri karşılaştırmalı olarak değerlendiriniz. Örneğin, eğer “Çekicilikler” faktörü Kozaklı'nın rekabet gücü elde etmesinde “Ulaşım” faktöründen daha önemli ise önem derecesini bildiren numaralardan “Çekicilikler”e yakın olan 1-9 değerlerinden birine işaretleme yapınız. Tam tersi durumda ise “Ulaşım” faktörüne yakın olan 1-9 arası değerlerin altına işaretlemeyi yapınız.

1: Eşit derecede önemli 3: Orta Derecede Önemli 5: Kuvvetli derecede önemli 7: Çok kuvvetli derecede önemli 9: Mutlak Derecede Önemli  
Çift sayılar (2,4,6,8) tek sayıları ifade eden değerlerin arasında kalan ince ayrımları ifade etmektedir

I. KISIM TEMEL REKABET FAKTÖRLERİNİN KOZAKLI İÇİN KARŞILAŞTIRMALI ÖNEM AĞIRLIKLARININ BELİRLENMESİ																		
Çekicilikler/Çekirdek Ürünler	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Ulaşım
Çekicilikler/Çekirdek Ürünler	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Konaklama
Çekicilikler/Çekirdek Ürünler	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Asayiş ve güvenlik
Çekicilikler/Çekirdek Ürünler	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Sosyo-kültürel değişim
Çekicilikler/Çekirdek Ürünler	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Talep
Çekicilikler/Çekirdek Ürünler	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Karar alıcıların kabiliyeti
Çekicilikler/Çekirdek Ürünler	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Termal tesislerin kapasitesi
Ulaşım	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Konaklama
Ulaşım	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Asayiş ve güvenlik
Ulaşım	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Sosyo-kültürel değişim
Ulaşım	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Talep
Ulaşım	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Karar alıcıların kabiliyeti
Ulaşım	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Termal tesislerin kapasitesi
Konaklama	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Asayiş ve güvenlik
Konaklama	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Sosyo-kültürel değişim
Konaklama	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Talep

Konaklama	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Karar ahcılarının kabiliyeti
Konaklama	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Termal tesislerin kapasitesi
Asayiş ve güvenlik	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Sosyo-kültürel değişim
Asayiş ve güvenlik	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Talep
Asayiş ve güvenlik	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Karar ahcılarının kabiliyeti
Asayiş ve güvenlik	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Termal tesislerin kapasitesi
Sosyo-kültürel değişim	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Talep
Sosyo-kültürel değişim	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Karar ahcılarının kabiliyeti
Sosyo-kültürel değişim	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Termal tesislerin kapasitesi
Talep	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Karar ahcılarının kabiliyeti
Talep	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Termal tesislerin kapasitesi
Karar ahcılarının kabiliyeti	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Termal tesislerin kapasitesi

### 1. FAKTÖR “ÇEKİCİLİKLER”

Yüksek kalitede termal su kaynağı	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Termal su kaynaklarının bolluğu
Yüksek kalitede termal su kaynağı	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Zengin doğal manzaralar
Yüksek kalitede termal su kaynağı	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Hediyelik alışveriş mağazaları
Yüksek kalitede termal su kaynağı	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Yıl boyu düzenlenen eğlence faaliyetleri
Termal su kaynaklarının bolluğu	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Zengin doğal manzaralar
Termal su kaynaklarının bolluğu	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Hediyelik alışveriş mağazaları
Termal su kaynaklarının bolluğu	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Yıl boyu düzenlenen eğlence faaliyetleri
Zengin doğal manzaralar	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Hediyelik alışveriş mağazaları
Zengin doğal manzaralar	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Yıl boyu düzenlenen eğlence faaliyetleri
Hediyelik alışveriş mağazaları	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Yıl boyu düzenlenen eğlence faaliyetleri

### 2. FAKTÖR “ULAŞIM”

Termal kaynaklara kolay ulaşım	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Etkili yerel ulaşım ağları
Termal kaynaklara kolay ulaşım	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Yeterli otopark
Etkili yerel ulaşım ağları	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Yeterli otopark

### 3. FAKTÖR “KONAKLAMA”

Yeterli konaklama imkânları	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Yüksek kalitede ve uluslararası standartlarda konaklama imkânları
Yeterli konaklama imkânları	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Konaklama imkânlarının otantikliği
Yeterli konaklama imkânları	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Doğal bir atmosferde konforu bir konaklama
Yüksek kalitede ve uluslararası standartlarda konaklama imkânları	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Konaklama imkânlarının otantikliği
Yüksek kalitede ve uluslararası standartlarda konaklama imkânları	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Doğal bir atmosferde konforu bir konaklama
Konaklama imkânlarının otantikliği	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Doğal bir atmosferde konforu bir konaklama

#### 4. FAKTÖR "GÜVENLİK & ASAYİŞ"

Destinasyonun genel güvenliği	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Termal banyo çevresinin güvenliği
Destinasyonun genel güvenliği	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Termal kür ekipmanlarının hijyen standartlarına uygunluğu
Destinasyonun genel güvenliği	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kişisel güvelik ve hijyeni sağlamak adına temel kural ve sorumlulukların belirliliği
Destinasyonun genel güvenliği	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Acil durum müdahale ekipmanları ve ambulans hizmetleri
Termal banyo çevresinin güvenliği	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Termal kür ekipmanlarının hijyen standartlarına uygunluğu
Termal banyo çevresinin güvenliği	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kişisel güvelik ve hijyeni sağlamak adına temel kural ve sorumlulukların belirliliği
Termal banyo çevresinin güvenliği	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Acil durum müdahale ekipmanları ve ambulans hizmetleri
Termal kür ekipmanlarının hijyen standartlarına uygunluğu	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kişisel güvelik ve hijyeni sağlamak adına temel kural ve sorumluluklar
Termal kür ekipmanlarının hijyen standartlarına uygunluğu	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Acil durum müdahale ekipmanları ve ambulans hizmetleri
Kişisel güvelik ve hijyeni sağlamak adına temel kural ve sorumlulukların belirliliği	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Acil durum müdahale ekipmanları ve ambulans hizmetleri

#### 5. FAKTÖR "SOSYO KÜLTÜREL DEĞİŞİM"

Bireylerin sağlık temelli tatil faaliyetlerine olan ilgisi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Sağlığa duyarlı tüketicilerin ortaya çıkması
--	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	--

#### 6. FAKTÖR "TALEP"

Serbest zamanda ve iç turizm pazarında artış	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Daha fazla talep eden tüketiciler
--	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	-----------------------------------

#### 7. FAKTÖR "KARAR ALICILARIN KABİLİYETİ"

Sektörde işbirliğini geliştirici liderlik	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Termal ürün ve hizmetlerde yeniliğin özendirilmesi
Sektörde işbirliğini geliştirici liderlik	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Ulusal ve uluslararası pazarlama girişimlerinde bulunma
Sektörde işbirliğini geliştirici liderlik	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Ziyaretçilere düzenli davranış ve memnuniyet anketlerinin düzenlenmesi
Sektörde işbirliğini geliştirici liderlik	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Termal tesislerin lisanslandırılması konusunda desteklenmeleri
Sektörde işbirliğini geliştirici liderlik	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Termal kaynaklara ilişkin veri tabanı oluşturulması
Sektörde işbirliğini geliştirici liderlik	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Termal kaynaklardaki su kalitesinin takibi

Sektörde işbirliğini geliştirici liderlik	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Mevcut ve yeni termal kaynak alanlarının etkili şekilde tasarlanıp inşa edilmesi
Termal ürün ve hizmetlerde yeniliğin özendirilmesi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Ziyaretçilere düzenli davranış ve memnuniyet anketlerinin düzenlenmesi
Termal ürün ve hizmetlerde yeniliğin özendirilmesi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Termal tesislerin lisanslandırılması konusunda desteklenmeleri
Termal ürün ve hizmetlerde yeniliğin özendirilmesi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Termal kaynaklara ilişkin veri tabanı oluşturulması
Termal ürün ve hizmetlerde yeniliğin özendirilmesi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Termal kaynaklardaki su kalitesinin takibi
Termal ürün ve hizmetlerde yeniliğin özendirilmesi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Mevcut ve yeni termal kaynak alanlarının etkili şekilde tasarlanıp inşa edilmesi
Termal ürün ve hizmetlerde yeniliğin özendirilmesi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Ziyaretçilere düzenli davranış ve memnuniyet anketlerinin düzenlenmesi
Ulusal ve uluslararası pazarlama girişimlerinde bulunma	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Ziyaretçilere düzenli davranış ve memnuniyet anketlerinin düzenlenmesi
Ulusal ve uluslararası pazarlama girişimlerinde bulunma	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Termal tesislerin lisanslandırılması konusunda desteklenmeleri
Ulusal ve uluslararası pazarlama girişimlerinde bulunma	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Termal kaynaklara ilişkin veri tabanı oluşturulması
Ulusal ve uluslararası pazarlama girişimlerinde bulunma	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Termal kaynaklardaki su kalitesinin takibi
Ulusal ve uluslararası pazarlama girişimlerinde bulunma	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Mevcut ve yeni termal kaynak alanlarının etkili şekilde tasarlanıp inşa edilmesi
Ziyaretçilere düzenli davranış ve memnuniyet anketlerinin düzenlenmesi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Termal tesislerin lisanslandırılması konusunda desteklenmeleri
Ziyaretçilere düzenli davranış ve memnuniyet anketlerinin düzenlenmesi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Termal kaynaklara ilişkin veri tabanı oluşturulması
Ziyaretçilere düzenli davranış ve memnuniyet anketlerinin düzenlenmesi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Termal kaynaklardaki su kalitesinin takibi
Ziyaretçilere düzenli davranış ve memnuniyet anketlerinin düzenlenmesi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Mevcut ve yeni termal kaynak alanlarının etkili şekilde tasarlanıp inşa edilmesi
Termal tesislerin lisanslandırılması konusunda desteklenmeleri	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Termal kaynaklara ilişkin veri tabanı oluşturulması
Termal tesislerin lisanslandırılması konusunda desteklenmeleri	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Termal kaynaklardaki su kalitesinin takibi
Termal tesislerin lisanslandırılması konusunda desteklenmeleri	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Mevcut ve yeni termal kaynak alanlarının etkili şekilde tasarlanıp inşa edilmesi
Termal kaynaklara ilişkin veri tabanı oluşturulması	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Termal kaynaklardaki su kalitesinin takibi
Termal kaynaklara ilişkin veri tabanı oluşturulması	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Mevcut ve yeni termal kaynak alanlarının etkili şekilde tasarlanıp inşa edilmesi
Termal kaynaklardaki su kalitesinin takibi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Mevcut ve yeni termal kaynak alanlarının etkili şekilde tasarlanıp inşa edilmesi

### 8. FAKTÖR "TERMAL TESİSLERİN KABİLİYETİ"

Termal kaynakların tıbbi ve sağlık açısından faydalarının tanıtılması	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Boş zaman ve sağlık amaçlı tesislerin zenginliği
Termal kaynakların tıbbi ve sağlık açısından faydalarının tanıtılması	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Spa merkezlerinin ve ekipmanlarının yüksek kalitede olması
Termal kaynakların tıbbi ve sağlık açısından faydalarının tanıtılması	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Çalışanların profesyonel ve teknik açıdan yeterliği
Termal kaynakların tıbbi ve sağlık açısından faydalarının tanıtılması	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Bağımsız akreditasyon ve sertifikalandırma
Termal kaynakların tıbbi ve sağlık açısından faydalarının tanıtılması	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Termal su kullanımının kontrol edilmesi
Termal kaynakların tıbbi ve sağlık açısından faydalarının tanıtılması	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kanalizasyon altyapısı ve atık su arıtma tesislerinin yapılması
Termal kaynakların tıbbi ve sağlık açısından faydalarının tanıtılması	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Boru ve su pompalama sistemlerinin düzgünce inşasından emin olunması
Termal kaynakların tıbbi ve sağlık açısından faydalarının tanıtılması	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Ziyaretçilere harcadıkları paranın karşılığını verecek değerlerin sunulması
Boş zaman ve sağlık amaçlı tesislerin zenginliği	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Spa merkezlerinin ve ekipmanlarının yüksek kalitede olması
Boş zaman ve sağlık amaçlı tesislerin zenginliği	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Çalışanların profesyonel ve teknik açıdan yeterliği
Boş zaman ve sağlık amaçlı tesislerin zenginliği	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Bağımsız akreditasyon ve sertifikalandırma
Boş zaman ve sağlık amaçlı tesislerin zenginliği	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Termal su kullanımının kontrol edilmesi
Boş zaman ve sağlık amaçlı tesislerin zenginliği	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kanalizasyon altyapısı ve atık su arıtma tesislerinin yapılması
Boş zaman ve sağlık amaçlı tesislerin zenginliği	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Boru ve su pompalama sistemlerinin düzgünce inşasından emin olunması
Boş zaman ve sağlık amaçlı tesislerin zenginliği	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Ziyaretçilere harcadıkları paranın karşılığını verecek değerlerin sunulması
Spa merkezlerinin ve ekipmanlarının yüksek kalitede olması	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Çalışanların profesyonel ve teknik açıdan yeterliği
Spa merkezlerinin ve ekipmanlarının yüksek kalitede olması	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Bağımsız akreditasyon ve sertifikalandırma
Spa merkezlerinin ve ekipmanlarının yüksek kalitede olması	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Termal su kullanımının kontrol edilmesi
Spa merkezlerinin ve ekipmanlarının yüksek kalitede olması	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kanalizasyon altyapısı ve atık su arıtma tesislerinin yapılması
Spa merkezlerinin ve ekipmanlarının yüksek kalitede olması	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Boru ve su pompalama sistemlerinin düzgünce inşasından emin olunması
Spa merkezlerinin ve ekipmanlarının yüksek kalitede olması	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Ziyaretçilere harcadıkları paranın karşılığını verecek değerlerin sunulması
Çalışanların profesyonel ve teknik açıdan yeterli olmaları	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Bağımsız akreditasyon ve sertifikalandırma

Çalışanların profesyonel ve teknik açıdan yeterliği	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Termal su kullanımının kontrol edilmesi
Çalışanların profesyonel ve teknik açıdan yeterliği	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kanalizasyon altyapısı ve atık su arıtma tesislerinin yapılması
Çalışanların profesyonel ve teknik açıdan yeterliği	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Boru ve su pompalama sistemlerinin düzgünce inşasından emin olunması
Çalışanların profesyonel ve teknik açıdan yeterliği	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Ziyaretçilere harcadıkları paranın karşılığını verecek değerlerin sunulması
Çalışanların profesyonel ve teknik açıdan yeterliği	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Termal su kullanımının kontrol edilmesi
Bağımsız akreditasyon ve sertifikalandırma	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kanalizasyon altyapısı ve atık su arıtma tesislerinin yapılması
Bağımsız akreditasyon ve sertifikalandırma	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Boru ve su pompalama sistemlerinin düzgünce inşasından emin olunması
Bağımsız akreditasyon ve sertifikalandırma	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Ziyaretçilere harcadıkları paranın karşılığını verecek değerlerin sunulması
Termal su kullanımının kontrol edilmesi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kanalizasyon altyapısı ve atık su arıtma tesislerinin yapılması
Termal su kullanımının kontrol edilmesi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Boru ve su pompalama sistemlerinin düzgünce inşasından emin olunması
Termal su kullanımının kontrol edilmesi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Ziyaretçilere harcadıkları paranın karşılığını verecek değerlerin sunulması
Kanalizasyon altyapısı ve atık su arıtma tesislerinin yapılması	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Boru ve su pompalama sistemlerinin düzgünce inşasından emin olunması
Kanalizasyon altyapısı ve atık su arıtma tesislerinin yapılması	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Ziyaretçilere harcadıkları paranın karşılığını verecek değerlerin sunulması
Boru ve su pompalama sistemlerinin düzgünce inşasından emin olunması	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Ziyaretçilere harcadıkları paranın karşılığını verecek değerlerin sunulması

### III. KISIM: DEMOGRAFİK BİLGİLERİNİZ

OTELDEKİ POZİSYONUNUZ:	GENEL MÜDÜR		DEPARTMAN YÖNETİCİSİ		İŞLETME SAHİBİ	
TERMAL TURİZM SEKTÖRÜNDEKİ TECRÜBENİZ:	1-5 YIL	6-10 YIL	11-15 YIL	16-20 YIL	20 YIL VE ÜZERİ	
YAŞINIZ:	25-30	31-35	36-40	41-45	46-50	51 ve üzeri
EĞİTİM DURUMUNUZ:	LİSE		LİSANS (ÜNİVERSİTE)		LİSANSÜSTÜ	

#### IV. KISIM: KOZAKLI'NİN REKABET FAKTÖRLERİ BAKIMINDAN RAKİPLERİNE NAZARAN GÖSTERDİĞİ PERFORMANSIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Lütfen aşağıdaki termal turizm merkezlerinin performanslarını karşılaştırmalı olarak değerlendiriniz. Örneğin, eğer Kozaklı "Çekicilikler" bakımından Kırşehir'den daha başarılı ise başarıyı gösteren numara ile Kozaklı'ya yakın olan 1-9 değerlerinden birine işaretlemeyi yapınız. Tam tersi durumda ise Kızılcahamam'a yakın olan 1-9 arası değerlere işaretlemeyi yapınız. Örneğin Kozaklı "Çekicilikler" bakımından Kızılcahamam'dan 5 (Kuvvetli derecede Daha Başarılı) kat daha iyi performans gösteriyorsa 5 kutucuğunu Kızılcahamam tarafındaki 5 No'lu kutucuğuna altına işaretleyerek görüşünüzü belirtiniz.

1: Her iki destinasyon da eşit derecede başarılı 3: Orta Derecede Daha başarılı 5: Kuvvetli derecede Daha Başarılı 7: Çok kuvvetli derecede daha başarılı  
9: Mutlak Derecede Daha Başarılı

ÇEKİCİLİKLER BAKIMINDAN																		
KOZAKLI	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIRŞEHİR
KOZAKLI	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIZILCAHAMAM
KIRŞEHİR	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIZILCAHAMAM
ULAŞIM BAKIMINDAN																		
KOZAKLI	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIRŞEHİR
KOZAKLI	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIZILCAHAMAM
KIRŞEHİR	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIZILCAHAMAM
KONAKLAMA BAKIMINDAN																		
KOZAKLI	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIRŞEHİR
KOZAKLI	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIZILCAHAMAM
KIRŞEHİR	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIZILCAHAMAM
ASAYİŞ VE GÜVENLİK BAKIMINDAN																		
KOZAKLI	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIRŞEHİR
KOZAKLI	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIZILCAHAMAM
KIRŞEHİR	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIZILCAHAMAM
SOSYO-KÜLTÜREL DEĞİŞİM BAKIMINDAN																		
KOZAKLI	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIRŞEHİR
KOZAKLI	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIZILCAHAMAM
KIRŞEHİR	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIZILCAHAMAM
TALEP KRİTERLERİ BAKIMINDAN																		
KOZAKLI	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIRŞEHİR
KOZAKLI	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIZILCAHAMAM
KIRŞEHİR	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIZILCAHAMAM
KARAR ALICILARIN KABİLİYETİ BAKIMINDAN																		
KOZAKLI	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIRŞEHİR
KOZAKLI	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIZILCAHAMAM
KIRŞEHİR	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIZILCAHAMAM
TERMAL TESİSLERİN KAPASİTESİ BAKIMINDAN																		
KOZAKLI	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIRŞEHİR
KOZAKLI	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIZILCAHAMAM
KIRŞEHİR	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIZILCAHAMAM

YÜKSEK KALİTEDE TERMAL SU KAYNAĞI BAKIMINDAN																		
KOZAKLI	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIRŞEHİR
KOZAKLI	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIZILCAHAMAM
KIRŞEHİR	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIZILCAHAMAM
TERMAL SU KAYNAKLARININ BOLLUĞU BAKIMINDAN																		
KOZAKLI	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIRŞEHİR
KOZAKLI	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIZILCAHAMAM
KIRŞEHİR	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIZILCAHAMAM
ZENGIN DOĞAL MANZARALAR BAKIMINDAN																		
KOZAKLI	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIRŞEHİR
KOZAKLI	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIZILCAHAMAM
KIRŞEHİR	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIZILCAHAMAM
HEDİYELİK ALIŞVERİŞ MAĞAZALARI BAKIMINDAN																		
KOZAKLI	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIRŞEHİR
KOZAKLI	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIZILCAHAMAM
KIRŞEHİR	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIZILCAHAMAM
YIL BOYU DÜZENLENEN EĞLENCE FAALİYETLERİ BAKIMINDAN																		
KOZAKLI	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIRŞEHİR
KOZAKLI	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIZILCAHAMAM
KIRŞEHİR	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIZILCAHAMAM
TERMAL KAYNAKLARA KOLAY ULAŞIM BAKIMINDAN																		
KOZAKLI	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIRŞEHİR
KOZAKLI	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIZILCAHAMAM
KIRŞEHİR	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIZILCAHAMAM
ETKİLİ YEREL ULAŞIM AĞLARI BAKIMINDAN																		
KOZAKLI	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIRŞEHİR
KOZAKLI	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIZILCAHAMAM
KIRŞEHİR	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIZILCAHAMAM
YETERLİ OTOPARK BAKIMINDAN																		
KOZAKLI	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIRŞEHİR
KOZAKLI	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIZILCAHAMAM
KIRŞEHİR	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIZILCAHAMAM
YETERLİ KONAKLAMA İMKANLARI BAKIMINDAN																		
KOZAKLI	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIRŞEHİR
KOZAKLI	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIZILCAHAMAM
KIRŞEHİR	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIZILCAHAMAM
YÜKSEK KALİTEDE VE ULUSLARARASI STANDARTLARDA KONAKLAMA BAKIMINDAN																		
KOZAKLI	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIRŞEHİR
KOZAKLI	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIZILCAHAMAM
KIRŞEHİR	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIZILCAHAMAM



KONAKLAMA İMKANLARININ OTANTIKLIĞI BAKIMINDAN																		
KOZAKLI	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIRŞEHİR
KOZAKLI	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIZILCAHAMAM
KIRŞEHİR	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIZILCAHAMAM
DOĞAL BİR ATMOSFERDE KONFORLU BİR KONAKLAMA BAKIMINDAN																		
KOZAKLI	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIRŞEHİR
KOZAKLI	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIZILCAHAMAM
KIRŞEHİR	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIZILCAHAMAM
DESTİNASYON GENEL GÜVENLİĞİ BAKIMINDAN																		
KOZAKLI	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIRŞEHİR
KOZAKLI	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIZILCAHAMAM
KIRŞEHİR	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIZILCAHAMAM
TERMAL BANYO ÇEVRESİNİN GÜVENLİĞİ BAKIMINDAN																		
KOZAKLI	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIRŞEHİR
KOZAKLI	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIZILCAHAMAM
KIRŞEHİR	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIZILCAHAMAM
TERMAL KÜR EKİPMANLARININ HİJYEN STANDARTLARINA UYGUNLUĞU BAKIMINDAN																		
KOZAKLI	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIRŞEHİR
KOZAKLI	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIZILCAHAMAM
KIRŞEHİR	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIZILCAHAMAM
KİŞİSEL GÜVENLİK VE HİJYEN ADINA KURAL VE SORUMLULUKLAR BAKIMINDAN																		
KOZAKLI	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIRŞEHİR
KOZAKLI	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIZILCAHAMAM
KIRŞEHİR	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIZILCAHAMAM
ACİL DURUM MÜDAHALE EKİPMANLARI BAKIMINDAN																		
KOZAKLI	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIRŞEHİR
KOZAKLI	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIZILCAHAMAM
KIRŞEHİR	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIZILCAHAMAM
BİREYLERİN SAĞLIK TEMELLİ FAALİYETLERE İLGİSİ BAKIMINDAN																		
KOZAKLI	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIRŞEHİR
KOZAKLI	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIZILCAHAMAM
KIRŞEHİR	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIZILCAHAMAM
SAĞLIĞA DUYARLI TÜKETİCİLERİN ORTAYA ÇIKMASI BAKIMINDAN																		
KOZAKLI	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIRŞEHİR
KOZAKLI	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIZILCAHAMAM
KIRŞEHİR	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIZILCAHAMAM
SERBEST ZAMANDA VE İÇ TURİZM PAZARINDA ARTIŞ BAKIMINDAN																		
KOZAKLI	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIRŞEHİR
KOZAKLI	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIZILCAHAMAM
KIRŞEHİR	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIZILCAHAMAM

DAHA FAZLA TALEP EDEN TATİLCİLER BAKIMINDAN																		
KOZAKLI	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIRŞEHİR
KOZAKLI	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIZILCAHAMAM
KIRŞEHİR	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIZILCAHAMAM
SEKTÖRDE İŞBİRLİĞİNİ GELİŞTİRİCİ LİDERLİK BAKIMINDAN																		
KOZAKLI	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIRŞEHİR
KOZAKLI	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIZILCAHAMAM
KIRŞEHİR	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIZILCAHAMAM
TERMAL ÜRÜN VE HİZMETLERDE YENİLİĞİN ÖZENDİRİLMESİ BAKIMINDAN																		
KOZAKLI	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIRŞEHİR
KOZAKLI	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIZILCAHAMAM
KIRŞEHİR	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIZILCAHAMAM
ULUSAL VE ULUSLARARASI PAZARLAMA GİRİŞİMLERİ BAKIMINDAN																		
KOZAKLI	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIRŞEHİR
KOZAKLI	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIZILCAHAMAM
KIRŞEHİR	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIZILCAHAMAM
ZİYARETÇİLERE DÜZENLİ DAVRANIŞ VE MEMNUNİYET ANKETİ DÜZENLENMESİ BAKIMINDAN																		
KOZAKLI	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIRŞEHİR
KOZAKLI	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIZILCAHAMAM
KIRŞEHİR	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIZILCAHAMAM
TERMAL TESİSLERİN, LİSANSLANDIRILMALARI KONUSUNDA DESTEKLENMELERİ BAKIMINDAN																		
KOZAKLI	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIRŞEHİR
KOZAKLI	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIZILCAHAMAM
KIRŞEHİR	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIZILCAHAMAM
TERMAL KAYNAKLARA İLİŞKİN VERİ TABANI OLUŞTURMA BAKIMINDAN																		
KOZAKLI	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIRŞEHİR
KOZAKLI	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIZILCAHAMAM
KIRŞEHİR	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIZILCAHAMAM
TERMAL KAYNAKLARDA SU KALİTESİNİN TAKİBİ BAKIMINDAN																		
KOZAKLI	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIRŞEHİR
KOZAKLI	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIZILCAHAMAM
KIRŞEHİR	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIZILCAHAMAM
YENİ VE MEVCUT TERMAL ALANLARIN ETKİLİ TASARIMI VE İNŞASI BAKIMINDAN																		
KOZAKLI	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIRŞEHİR
KOZAKLI	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIZILCAHAMAM
KIRŞEHİR	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIZILCAHAMAM
TERMAL KAYNAKLARIN TIBBİ VE SAĞLIK AÇISINDAN FAYDALARININ TANITILMASI BAKIMINDAN																		
KOZAKLI	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIRŞEHİR
KOZAKLI	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIZILCAHAMAM
KIRŞEHİR	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIZILCAHAMAM

<b>BOŞ ZAMAN VE SAĞLIK AMAÇLI TESİSLERİN ZENGİNLİĞİ BAKIMINDAN</b>																		
KOZAKLI	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIRŞEHİR
KOZAKLI	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIZILCAHAMAM
KIRŞEHİR	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIZILCAHAMAM
<b>SPA MERKEZİ VE EKİPMANLARININ YÜKSEK KALİTEDE OLMASI BAKIMINDAN</b>																		
KOZAKLI	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIRŞEHİR
KOZAKLI	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIZILCAHAMAM
KIRŞEHİR	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIZILCAHAMAM
<b>ÇALIŞANLARIN PROFESYONEL VE TEKNİK YETERLİĞİ BAKIMINDAN</b>																		
KOZAKLI	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIRŞEHİR
KOZAKLI	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIZILCAHAMAM
KIRŞEHİR	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIZILCAHAMAM
<b>BAĞIMSIZ AKREDİTASYON VE SERTİFİKALANDIRMA BAKIMINDAN</b>																		
KOZAKLI	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIRŞEHİR
KOZAKLI	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIZILCAHAMAM
KIRŞEHİR	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIZILCAHAMAM
<b>TERMAL SU KULLANIMININ KONTROL EDİLMESİ BAKIMINDAN</b>																		
KOZAKLI	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIRŞEHİR
KOZAKLI	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIZILCAHAMAM
KIRŞEHİR	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIZILCAHAMAM
<b>KANALİZASYON ALTYAPISI VE ATIKSU ARITMA TESİSLERİ BAKIMINDAN</b>																		
KOZAKLI	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIRŞEHİR
KOZAKLI	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIZILCAHAMAM
KIRŞEHİR	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIZILCAHAMAM
<b>BORU VE SU POMPALAMA TESİSLERİNİN İNŞASI BAKIMINDAN</b>																		
KOZAKLI	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIRŞEHİR
KOZAKLI	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIZILCAHAMAM
KIRŞEHİR	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIZILCAHAMAM
<b>HARCANAN PARANIN KARŞILIĞININ ZİYARETÇİLERE VERİLME BAKIMINDAN</b>																		
KOZAKLI	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIRŞEHİR
KOZAKLI	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIZILCAHAMAM
KIRŞEHİR	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KIZILCAHAMAM

# ÖZGEÇMİŞ

## Kişisel Bilgiler

Emre ERBAŞ

Doğum Tarihi ve Yeri: 11 Kasım 1985, Kayseri/Develi

## Eğitim Durumu

Derece	Kurum	Mezuniyet
Yüksek Lisans	Erciyes Üniversitesi	2011
Lisans	Muğla Üniversitesi	2008
Lise	Melikgazi Lisesi, Kayseri	2002

## İş Deneyimi

Yıl	Kurum	Görev
2009-Ocak-Halen	Erciyes Üniversitesi Turizm Fakültesi	Araştırma Görevlisi

## Yabancı Dil

İngilizce (ÜDS 83.75)