



**ULUSLARARASI TERMAL SAĞLIK TURİZMİ  
POTANSİYELİNİN ARTTIRILMASINDA STRATEJİK  
PAZARLAMA PLANLAMASI: PAMUKKALE KARAHAYIT  
TERMAL TURİZM BÖLGESİ İÇİN BİR ARAŞTIRMA**

**Ayşin AYDEMİR ATAY**

**Haziran 2019**

**DENİZLİ**

**ULUSLARARASI TERMAL SAĞLIK TURİZMİ  
POTANSİYELİNİN ARTTIRILMASINDA STRATEJİK  
PAZARLAMA PLANLAMASI: PAMUKKALE KARAHAYIT  
TERMAL TURİZM BÖLGESİ İÇİN BİR ARAŞTIRMA**

**Pamukkale Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Yüksek Lisans Tezi  
İşletme Anabilim Dalı  
Üretim Yönetimi ve Pazarlama Programı**

---

**Ayşin AYDEMİR ATAY**

**Danışman: Prof. Dr. Süleyman BARUTÇU**

**Haziran 2019**

**DENİZLİ**

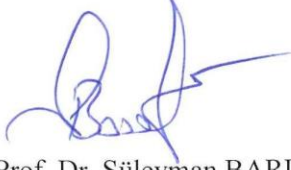
## YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

İşletme Anabilim Dalı, Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Aysin AYDEMİR ATAY tarafından Prof. Dr. Süleyman BARUTÇU yönetiminde hazırlanan “Uluslararası Termal Sağlık Turizmi Potansiyelinin Arttırılmasında Stratejik Pazarlama Planlaması: Pamukkale Karahayıt Termal Turizm Bölgesi İçin Bir Araştırma” başlıklı tez aşağıdaki jüri üyeleri tarafından 12/06/2019 tarihinde yapılan tez savunma sınavında başarılı bulunmuş ve Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.



Prof. Dr. Mustafa Zihni TUNCA

**Jüri Başkanı**



Prof. Dr. Süleyman BARUTÇU

**Jüri Üyesi**



Prof. Dr. Selçuk Burak HAŞILOĞLU

**Jüri Üyesi**

Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 10/07/2019 tarih ve ... 27/01 sayılı kararıyla onaylanmıştır.

**Prof. Dr. Ahmet BARDAKCI**

**Müdür**



Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atıfta bulunulduğunu beyan ederim.

Ayşın AYDEMİR ATAY



## ÖN SÖZ

Günümüzde termal kür merkezleri, SPA & Wellness bir başka deyişle sağlıklı, zinde ve iyi yaşam tesisleri; sağlıklı olsun olmasın her kesime hitap edebilen turizm türü olarak bir farklılık yaratabilmektedir. Termal turizm imkanlarının oluşmasının ana unsuru olan doğal kaynağın varlığına ek olarak tüketici beklentilerini karşılayacak ve kaliteli hizmet verecek bütün imkanlarla donatılan termal turizm destinasyonlarında bulunan termal kaynakların hangi hastalıklara iyi geldiğinin ve ne tür tedaviler yapılabileceğinin tespiti, bölgedeki doğal ve kültürel varlıkların korunması, çevre düzenlemeleri, rekreasyon alanlarının, sosyal ve sportif aktivitelerin varlığı, doğal su kaynaklarının koruma kullanma dengesi içerisinde termal turizmde kontrollü bir şekilde kullanılarak alternatif turizm türleri ile entegrasyonunun sağlanması sürdürülebilir turizm imkânları açısından önemlidir.

Bu kapsamda başarılı bir turizm hareketi için; yapılması gereken stratejik pazarlama planlamasının hazırlanması, belirlenen misyon ve vizyon doğrultusunda oluşturulan amaç ve hedeflere ulaşabilmek için hedef kitleye yönelik geliştirilecek pazarlama stratejilerinin doğru belirlenmesi ve rakiplerden farklılaşmak için yapılması gerekenlerin gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bu çalışmada Dünya’da ve Türkiye’de termal sağlık turizminin rolü ve talep durumu incelenmiş Pamukkale Karahayıt termal turizm potansiyelinin artırılması için uygulanabilecek stratejik pazarlama planlaması oluşturulmuştur. Bu planda Pamukkale Karahayıt termal kent vizyonu çerçevesinde kamu yetkilileri, mahalli idareler, sivil toplum kuruluşları, özel sektör temsilcileri ve sektör ileri gelenleri ile birebir derinlemesine görüşmeler yapılarak elde edilen bilgiler ışığında bölgenin uluslararası termal sağlık turizmi potansiyelinin artırılması ve uluslararası standartlarda bir termal kent olması için öneriler ve çözüm yolları sunulmuştur.

Bu süreçte bilgisini, deneyimini ve değerli görüşlerini benden esirgemeyen öncelikle tez danışmanım, Değerli hocam Prof. Dr. Süleyman Barutçu’ya tezimin konusunun belirlenmesi, yürütülmesi ve sonuçlandırılması sürecinde sabrı, anlayışı, desteği ve özellikle bana duyduğu güven için sonsuz teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Değerli hocam Doç. Dr. Duygu Koçoğlu’na yüksek lisans eğitimim boyunca bana gösterdiği anlayış, güzler yüz ve çalışmaya katkı sağlayan desteklerinden dolayı sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Tezimin hazırlanması sürecinde değerli görüşlerini sunarak ilgili konularda beni yönlendiren çalışmamın zenginleşmesini sağlayan bilgi birikimine önemli katkılar sağlayan Değerli hocam Prof. Dr. Selçuk Burak Haşiloğlu’na çok teşekkür ederim. Değerli hocam Prof. Dr. Ahmet Bardakçı’ya yüksek lisans eğitimim döneminde sağlamış olduğu desteklerinden dolayı çok teşekkür ederim.

Desteklerini ve dostluklarını benden hiçbir zaman esirgemeyen ve akademik hayatımın başından beri yanımda olan değerli hocalarım ve varlıkları ile bana güç veren her zaman yanımda olduklarını hissettiğim değerli aileme destekleri ve sabırları için çok

teşekkür ederim. Çalışmama katkıda bulunan kıymetli görüşlerini ve bilgi birikimlerini paylaşarak birebir görüşmelerde bana zaman ayıran değerli katılımcıların her birine şükranlarımı sunarım.

## ÖZET

### ULUSLARARASI TERMAL SAĞLIK TURİZMİ POTANSİYELİNİN ARTTIRILMASINDA STRATEJİK PAZARLAMA PLANLAMASI: PAMUKKALE KARAHAYIT TERMAL TURİZM BÖLGESİ İÇİN BİR ARAŞTIRMA

Aydemir Atay, Ayşin

Yüksek Lisans Tezi

İşletme ABD

Üretim Yönetimi ve Pazarlama Programı

Tez Yöneticisi: Prof. Dr. Süleyman Barutçu

Haziran 2019, ix+140 Sayfa

Bu çalışma değerli termal su kaynaklarına sahip Pamukkale Karahayıt bölgesinin 2500 yıl önce insanların şifa aradığı bir bölge olduğu gerçeğinden yola çıkarak termal sağlık turizminde bölgenin potansiyelinin arttırılması ve uluslararası düzeyde kabul görmüş bir termal kür kenti oluşturulması için gereken çalışmaların literatür ışığında aydınlatılması amacıyla yapılmıştır. Keşifsel araştırma sonuçlarına göre, termal sağlık turizmi merkezi yolunda alternatif turizm türleri ile bütünleşmiş, uluslararası termal turizm destinasyonu haline gelmek için hazırlanması gereken stratejik pazarlama planlamasının oluşturulmasına katkı sağlama amacıyla ilgili paydaşlarla birebir yapılan derinlemesine görüşmeler ile belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmaya yönelik önerilerde bulunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Termal Turizm, Termal Sağlık Turizmi, Stratejik Pazarlama Planlaması, Pamukkale, Karahayıt

## **ABSTRACT**

### **INCREASING INTERNATIONAL THERMAL HEALTH TOURISM POTENTIAL THROUGH STRATEGIC MARKETING PLANNING: A RESEARCH FOR PAMUKKALE KARAHAYIT THERMAL TOURISM DESTINATION**

Aydemir Atay, Ayşin  
Master Thesis  
Business Administration Department  
Production Management and Marketing Programme  
Adviser of Thesis: Prof. Dr., Süleyman Barutçu

June 2019, ix+140 Pages

**This study is to carry out to illuminate the fact that it is to increase the thermal health tourism potential of the region Pamukkale Karahayıt, where has had valuable thermal water resources and human beings have been looked for healing for 2500 years ago, and to create internationally known thermal cure tourism city in the light of literature survey. According to exploratory research results, some recommendations for selecting the right strategic steps taken in order to reach the goals determined by thorough and in-depth interviews, which contribute to the establishment of strategic marketing planning integrating with alternative tourism types to become an international tourism center are given.**

**Keywords:** Thermal Tourism, Thermal Health Tourism, Strategic Marketing Planning, Pamukkale, Karahayıt



## İÇİNDEKİLER

ÖN SÖZ .....	i
ÖZET .....	iii
ABSTRACT.....	iv
İÇİNDEKİLER .....	v
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	vii
TABLolar DİZİNİ .....	viii
KISALTMALAR DİZİNİ.....	ix
GİRİŞ .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM STRATEJİK PAZARLAMA PLANLAMASI

1.1. Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim Kavramları.....	3
1.1.1. Temel Kavramlar.....	4
1.1.2. Stratejik Planlama .....	5
1.1.3. Stratejik Yönetim .....	7
1.2. Stratejik Pazarlama Planlamasının Önemi .....	8
1.3. Stratejik Pazarlama Planlaması Süreci.....	13
1.3.1. Misyon ve Vizyon Belirleme .....	17
1.3.2. Durum ve Rekabet Analizleri.....	19
1.3.2.1. SWOT Analizi .....	19
1.3.2.2. Rakip Analizleri .....	20
1.3.2.3. Porter’ın Beş Rekabet Güç Analizi .....	23
1.3.2.4. Büyüme Stratejilerinin Belirlenmesi .....	26
1.3.3. Amaç ve Hedeflerin Belirlenmesi .....	30
1.3.4. Hedef Pazarın Seçilmesi ve Konumlandırma.....	31
1.3.5. Pazarlama Karmasının Oluşturulması .....	33
1.3.6. Uygulama ve Denetim.....	36
1.4. Destinasyonların Pazarlamasında Stratejik Pazarlama Planlaması.....	37
1.4.1. Destinasyon Pazarlaması.....	39
1.4.2. Destinasyon Pazarlama Stratejileri ve Pazarlama Planı .....	42
1.4.3. Destinasyonların Marka Değerinin Arttırılması.....	44
1.5. Sürdürülebilirlik Kapsamında Turizm ve Çevre İlişkileri.....	46

### İKİNCİ BÖLÜM TERMAL TURİZM DESTİNASYONLARININ ANALİZİ

2.1. Termal Turizm Alanları, Kapsamı, Potansiyeli ve Rekabet Koşulları.....	49
2.1.1. Termal Turizm.....	51
2.1.2. Termal Turizm Hizmetlerinde Pazarlama Karması .....	54
2.1.3. Termal Turizmde Sürdürülebilir Turizm Politikası ve Planlaması .....	55
2.1.4. Dünya’da Termal Turizm.....	56
2.1.5. Türkiye’de Termal Turizm.....	60
2.1.5.1. Türkiye’nin Jeotermal Kaynak Potansiyelinin Değerlendirilmesi ve Termal Turizm .....	62
2.1.5.2. Türkiye’nin Termal Turizm Talep Durumu .....	66

2.1.5.3.	Türkiye’de Termal Merkezler (Termal Turizm Master Planı Bölgeleri)	68
2.1.6.	Denizli’de Termal Turizm	70
2.1.7.	Pamukkale-Karahayıt Bölgesi Termal Turizm Potansiyeli	74
2.1.8.	Pamukkale Karahayıt Bölgesinde Sürdürülebilir Termal Turizm	78

### **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

#### **PAMUKKALE KARAHAYIT BÖLGESİ İÇİN YAPILAN ARAŞTIRMANIN METADOLOJİSİ ve BULGULARI**

3.1.	Araştırmanın Amacı ve Önemi	79
3.2.	Araştırmanın Yöntemi	80
3.3.	Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	80
3.4.	Araştırma Bulgularının İncelenmesi	81

### **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

#### **ARAŞTIRMA BULGULARININ SENTEZLENMESİ ve PAMUKKALE KARAHAYIT BÖLGESİ TERMAL TURİZM POTANSİYELİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ ile STRATEJİK PAZARLAMA PLANLAMASI ÖNERİSİ**

4.1.	Pamukkale Karahayıt Bölgesi Termal Turizm Potansiyelinin Arttırılmasında Stratejik Pazarlama Planlaması Önerisi	96
4.1.1.	Pamukkale Karahayıt Termal Turizm Bölgesi için Tanımlanabilecek Misyon ve Vizyon	98
4.1.2.	Durum ve Rekabet Analizi	98
4.1.2.1.	SWOT (GZFT) Analizi	99
4.1.2.2.	Rakip Analizi	104
4.1.2.2.1.	Uluslararası Rakipler	105
4.1.2.2.2.	Türkiye’deki Rakipler	106
4.1.2.3.	Porter’ın Beş Rekabet Güç Analizi ile Pamukkale Karahayıt Termal Turizm Bölgesindeki Rekabetin Değerlendirilmesi	107
4.1.2.4.	Büyüme Stratejilerinin Belirlenmesi	109
4.1.3.	Amaç ve Hedeflerin Belirlenmesi	109
4.1.4.	Hedef Pazarın Seçilmesi ve Konumlandırma	110
4.1.5.	Pazarlama Karmasının Oluşturulması	112
4.1.6.	Uygulama ve Denetim	118
	TARTIŞMA, SONUÇ ve ÇÖZÜM ÖNERİLERİ	119
	KAYNAKLAR	127
	EKLER	135
	EK-1 Derinlemesine Görüşmelerde Kullanılan Yarı Yapılandırılmış Sorular Formu	135
	ÖZ GEÇMİŞ	140

## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Jeotermal Kaynak Haritası ( M.T.A.) .....	62
Şekil 2. Termal Turizm Master Plan Bölgeleri .....	69
Şekil 3. Denizli İlindeki Jeotermal Sahaların Dağılımı .....	72

## TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1. Pazarlama Yönetim Süreci Aşamaları .....	11
Tablo 2. Stratejik Planlama Süreci.....	14
Tablo 3. Stratejik Pazarlama Planı .....	15
Tablo 4. SWOT Analizi Değerleme Matrisi .....	20
Tablo 5. Porter'a Göre Rekabeti Belirleyen Beş Faktör .....	24
Tablo 6. İşletme veya İş Birimlerinde Her Yönetim Kademesinde Uygulanan Jenerik Büyüme Stratejileri .....	27
Tablo 7. Ansoff'un Büyüme Matrisi.....	28
Tablo 8. İşletme ve Tüketici Penceresinden Bakışla Hizmet Pazarlaması Karması.....	35
Tablo 9. Destinasyonun Turizm Egemenliği ile Turizm Büyümesi Arasındaki İlişkiyi Açıklayan Model.....	40
Tablo 10. Turizm Pazarlaması Karması.....	54
Tablo 11. 2006-2010 Türkiye Termal Turizm Tesis Sayısı ve Yatak Kapasitesi.....	64
Tablo 12. Termal Tesislerde Milliyetlere Göre Konaklama Sayıları, 2010.....	66
Tablo 13. Ülkemize Gelen Termal Turizm Ziyaretçilerinin Tesise Geliş Sayısı, Geceleme Sayıları ve Ortalama Kalış Süreleri, 2014.....	68
Tablo 14. Denizli İli ve Çevresinde Turizm.....	71
Tablo 15. Denizli İl Geneli Turizm İşletme Belgeli Tesislerde Konaklama İstatistikleri 2016.....	73
Tablo 16. Denizli İlindeki Turizm Belgeli Tesislere Yerli ve Yabancı Turistlerin Geliş Sayısı 2011 .....	75
Tablo 17. 2009-2011 Yıllarında Pamukkale'yi Ziyaret Eden Turist Sayısı ve Değişim Oranları .....	76
Tablo 18. Denizli İli Turizm İstatistikleri .....	77

## KISALTMALAR DİZİNİ

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
ABİGEM	Avrupa Birliği İş Geliştirme Merkezi
BDT	Bağımsız Devletler Topluluğu
CRM	Müşteri İlişkileri Yönetimi (Customer Relationship Management)
DENTUROD	Denizli Turistik Otelciler ve İşletmeciler Derneği
DTO	Denizli Ticaret Odası
DYÖ	Destinasyon Yönetim Örgütü
EMITT	Doğu Akdeniz Uluslararası Turizm ve Seyahat Fuarı
ESPA	Avrupa Kaplıcalar Birliği
FTR	Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon
GEKA	Güney Ege Kalkınma Ajansı
GZFT	Güçlü Yanlar, Zayıf Yanlar, Fırsatlar, Tehditler Analizi
KOSGEB	Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi
lt/sn	Litre/ Saniye, Bir saniyede akan veya boşalan sıvı miktarı
MTA	Maden Tetkik ve Arama Genel Müdürlüğü
ÖÇK	Özel Çevre Koruma Kurumu
PATERO A.Ş	Pamukkale Termal Oteller Yatırım ve Pazarlama Anonim Şirketi
PAÜ	Pamukkale Üniversitesi
PR	Halkla İlişkiler (Public Relations)
SGK	Sosyal Güvenlik Kurumu
SPA	Sudan Gelen Sağlık (Sanitas Per Aquam) Su ile yapılan bakım
STK	Sivil Toplum Kuruluşu
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (=GZFT)
TOKİ	Toplu Konut İdaresi Başkanlığı
TÜİK	Türkiye İstatistik Kurumu
TÜRSAB	Türkiye Seyahat Acenteleri Birliği
UNESCO	Birleşmiş Milletler Eğitim Bilim ve Kültür Kurumu (United Nations Education, Science and Culture Organisation)
UNWTO	Birleşmiş Milletler Dünya Turizm Örgütü (United Nations World Tourism Organization)

## GİRİŞ

Sürekli gelişen modern insan için sağlıklı olma ve yaşama bilinci önem kazanmıştır. Bir yandan sağlığını koruyup geliştirmek bir yandan da yeni ve etkin tedavilere ulaşabilmek için globalleşen dünyada sağlık hizmetlerine ulaşmak isteyen kitle için sağlıklı bir dinlenme kavramı hızla gelişmektedir. Termal sağlık turizmi, termal sular ve çevresindeki iklimsel faktörler ve rekreasyon alanları ile birlikte insan sağlığına olumlu katkı sağlamak üzere egzersiz, diyet, güzellik uygulamaları ile doktor denetimi ve gözetiminde fizik tedavi ve rehabilitasyon uygulamalarını da içeren rehabilite edici sağlık hizmetleridir. Son yıllarda tüm dünyada kanıta dayalı araştırmaların da desteğiyle bilimsel olarak daha fazla önem verilen ve giderek yaygınlaşan bu durum termal sağlık turizminin bir sektör olarak gelişmesini sağlamıştır. Termal sağlık turizminde günümüzde sürekli değişen çevre koşullarına karşı hazırlıklı olabilmek, kaynakların etkin kullanımını sağlamak ve destinasyonların bilinirliğini arttırmak açısından yapılan stratejik planlamalar sürdürülebilirlik ve verimlilik açısından önem teşkil ederken Pamukkale Karahayıt bölgesi özelinde termal kür kenti olarak bilinen bir marka destinasyon haline gelmek için geliştirilecek stratejik pazarlama planlamasının önemi büyüktür.

Pamukkale Karahayıt bölgesi termal turizmle tedavi imkanlarını, gelişmiş turizm alt yapısı ve eğitimli sağlık personelleri ile hizmet kalitesi yüksek düzeyde sunan, termal turizmle entegre olmuş kültür, inanç, doğa ve spor turizmi gibi çevredeki turizm türleri ile bütünleşmiş olarak hizmet veren bir 'Uluslararası Termal Turizm Destinasyonu' olabilecek potansiyele sahiptir. Bunun için de rakiplere göre üstün ve zayıf yönlerinin belirlenmesi, hedef kitleye yönelik pazarlama stratejilerinin doğru tayin edilmesi ve rakiplerden farklılaşmak için yapılması gerekenlerin belirlenip hayata geçirilmesi gereklidir. Bu bağlamda Dünya ve Türkiye'de termal sağlık turizminin rolünü incelememiz ve uygulamaları değerlendirmemiz gerekecektir. Bu değerlendirmeler ışığında bölgenin termal turizm potansiyelinin arttırılması için uygulanabilecek stratejik pazarlama planlamasının yapılması sayesinde pazar fırsatlarını iyi bir şekilde analiz edilmesiyle pazarlama hedef ve amaçlarına ulaşma yolunda doğru stratejik adımların atılması sağlanabilecektir.

Ülkemiz etkin tedavi edici nitelikteki termal kaynak potansiyeli ve yüksek mineralizasyon içerikli termal suları ile zengin doğal, kültürel değerlerinin ve iklimsel özelliklerinin birleşmesi sonucunda benzersiz bir termal sağlık turizmi değerine sahiptir. Termal sağlık kaynaklarının diğer turizm çeşitleri ile bütünleşerek sunulma imkânının olduğu bölgeler, doğru yaklaşım ve yatırımlarla çok sayıda turisti bölgeye çekebilmektedir. Termal suların ülke ekonomisine kazandırılabilmesi için yerel ve kamu otoritelerinin, özel teşebbüslerin, sivil toplum örgütlerinin üniversitelerle işbirliği yaparak etkili projeler geliştirmesi gerekmektedir. Ayrıca kaplıca kür merkezlerinin planlanması aşamasında ulaşım imkanlarının iyileştirilmesi, rekreasyon ve yeşil alan düzenlemelerinin iyi yapılması, sürdürülebilir çevreye duyarlı tesisler ortaya çıkarılması ve özellikle termal turizmde farklı, yenilikçi bir anlayışla termal tedavi ünitelerinin uzman tıp personeli ile birlikte modern tıbbi cihazlarla donatılması ve bütünleşmiş bir termal turizm işletmeciliği yapılabilmesi için kaçınılmazdır.

Bu doğrultuda Pamukkale Karahayıt termal sağlık turizmi bölgesi özelinde yapılan çalışma öncesinde konuya ilişkin uluslararası ve ulusal bilimsel yayınlar gözden geçirilmiş ve elde edilen bilgiler özenle derlenmiştir. Çalışmanın Giriş ve Birinci Bölümünde ana noktaları ile termal sağlık turizmi potansiyelinin arttırılmasına yönelik yapılan çalışmalar irdelenerek stratejik pazarlama planlaması kavramları önemi ve süreci ile destinasyon pazarlamasında stratejik pazarlama planlaması ve sürdürülebilirlik kapsamında turizm ve çevre ilişkileri açıklanmıştır. İkinci Bölümde termal turizmin tanımı, termal turizm hizmetlerinde pazarlama karması, Dünya’da, Türkiye’de ve Denizli Pamukkale- Karahayıt bölgesinde termal turizm talep durumu ve rekabet koşulları analiz edilmiştir. Çalışmanın araştırma bölümü olan Üçüncü Bölümde araştırma metodolojisi ve bölge için hazırlanması önerilen stratejik pazarlama planlamasına yönelik yapılan araştırma bulgularının analizine yer verilmiştir. Dördüncü Bölümde stratejik pazarlama planlaması kavramı ve araştırma bulguları sentezlenerek Pamukkale Karahayıt bölgesi termal turizm potansiyelinin arttırılmasında stratejik eylem planlarının hazırlanmasına katkıda bulunacak bilgiler sunulmuş ve çalışma, araştırma sonuçlarının ışığında elde edilen bulguların yorumlanması ile konuya ilişkin çözüm önerileri yapılarak sonlandırılmıştır.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **STRATEJİK PAZARLAMA PLANLAMASI**

#### **1.1. Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim Kavramları**

Stratejik yönetim yaklaşımı, yönetim kadrolarının takım ruhuyla hareket etmelerini, birer stratejist olarak sürece katılma sorumluluğu hissetmelerini, ortak amaç, misyon, vizyon ve ortak stratejiler doğrultusunda bütüncül olarak firmanın geleceğine sahip çıkmasını sağlayarak bu doğrultuda uygulamaların yürütülmesini sağlayan bir yaklaşımdır (Eren, 2013: 9).

Stratejik yönetim işletmelerde bir süreç olarak ele alınarak uygulanır. Stratejik yönetim sürecini işletmelerin uzun vadeli olarak yaşamlarını devam ettirmeleri ve rekabet üstünlüğü sağlamalarına olanak veren sürdürülebilir bir süreç olarak ele alabiliriz. Bununla beraber seçim ve bilgi toplama, analiz ve karar verme ve bu kararları uygulama faaliyetlerinin hepsini kapsayabilen bir süreç olarak da tanımlayabiliriz ( Korkmaz vd., 2009: 109). Kotler'e göre strateji, tutarlı ve özgün değerler önermesi inşa ederek bunları hedef pazarlara sunabilmeyi amaçlayan bağlıdır. Rakiplerinizle aynı stratejilere sahipseniz, sizin bir stratejiniz yok demektir. Stratejileriniz farklıysa fakat kolayca taklit edilebiliyorsa zayıf bir stratejidir. Stratejiniz benzersiz biçimde farklı ise ve taklidi zor ise sağlam ve güçlü bir stratejiniz var demektir. İşletmeler;

- i) Belirgin bir gereksinim ve hedef pazar tanımladıklarında,
- ii) Pazara özgü bir değer önermesi geliştirdiklerinde,

iii) Özgün bir tedarik ağı düzenlenerek hedef pazara değer iletilmesi sağlandığında emsalsiz bir stratejiye sahip olurlar. Şirketler hedeflerini belirgin biçimde açıklamayı veya öncelik sırasına koymayı başarabilmelidir. Hedef müşterilerin nelerden hoşlandığını anlamaya çalışarak onun üzerine eğilmek strateji geliştirmenin en iyi kurallarından biridir. Bunun için de pazarda vakit geçirmek ve neyin önemli olduğunu görmek gerekmektedir (Kotler, 2017: 165-169). Planlamanın iki ana kategorisi stratejik yani uzun dönemli planlar ve operasyonel yani kısa dönemli planlardır. Stratejik planlama organizasyonun misyon ve vizyon doğrultusundaki hedeflerini gerçekleştirmede başarı ile yönlendiren uzun vadeli planlar oluşturulmasıdır (Walker, 2010: 495).



Stratejik yönetim çerçevesinde pazarlama yönetiminin amaçları işletmenin elindeki kaynakların etkin ve verimli şekilde kullanılmasını sağlayarak diğer fonksiyonlarla işbirliği içerisinde işletmenin misyonunu gerçekleştirebilmek adına pazarlama faaliyetlerinin planlanması, uygulama ve performanslarının denetlenmesidir (Altunışık vd., 2016:254). Bu doğrultuda pazarlama yönetiminde başlıca sorumluluk işletmenin kar amacına ulaşabilmesi için mal ve hizmetlere olan talebi etkileyecek pazarlama strateji ve programlarını geliştirilip bunların uygulanmasını sağlamaktır (Korkmaz vd., 2009: 111). Kozlu'nun (2003) tespitine göre stratejik plan pazarın ve ürünün niye seçildiğini, ürünün pazarda nasıl konumlandırılacağını ve şirketin seçilen pazar ve ürünle ilgili niceliksel ve niteliksel hedeflerini ve vizyonunu, izlenecek iletişim stratejileri ile üretim ve yatırım programını, yetki, sorumluluklar ve zamanlama konularını bir belgede toplamaktadır (Karaarslan 2008: 58).

### 1.1.1. Temel Kavramlar

Rakiplerin faaliyetlerini inceleyerek, nihai sonuç odaklı amaçlara ulaşmak üzere belirlenen uzun dönemli kararlar topluluğu olarak da tanımlanabilen strateji, amaçlara ulaşmak için oluşturulan araç veya izlenen yoldur (Korkmaz vd., 2009: 113). Acar'ın (2007) tespitine göre strateji kelimesi literatürde kelime kökeni bakımından farklı kaynaklara dayanmaktadır. Bunlardan biri Yunan asıllı general Strategos'un savunma alanındaki taktikleri ve bilgisine atıfla kullanılmaktadır. Kelime anlamı ile strateji 'sevk etme, götürme, gönderme, yöneltme demektir (Demir ve Yılmaz, 2010:70). Bir analiz etme sanatı olarak değerlendirilebilecek strateji kavramı aynı zamanda yatak ve çizgi anlamına gelen 'straum' kavramı ile ilgili olduğu belirtilmektedir (Eren, 2013:1).

Strateji kavramının bir takım kavramlara yakınlığı sık sık anlam karışıklığına yol açmaktadır. Bu kavramlardan belli başlıları ise **amaç, hedef, misyon, vizyon, politika, taktik** ve **plandır**. Durum analizi kullanarak en iyi fırsatları teşhis eden işletme bunları sıraya koyarak bunlara ulaşmak için amaçlar ve bir program belirler. **Amaçlar**, işletmelerin ulaşmayı arzuladığı genel ama uzun dönemli sonuçlar şeklinde tanımlanabilirken, hedefler amaçlara ulaşmak için atılan adımlardan oluşan kısa vadeli aşama durumlarıdır. Hedeflere ulaşmak için en etkili hareket tarzını seçmek stratejinin işidir. (Eren, 2013: 17, Kotler 2017: 123). Bir işletmenin ve bir örgütün uzun vadede ne tarz oluşumları gerçekleştirmek istediği ve bunu gerçekleştirebilmek için nasıl bir

örgütlenme öngördüğünü gösteren olgu misyondur ve **misyon** işimiz nedir, ileride ne olacaktır yada olmalıdır sorularının cevabını arayan bir kavram olarak karşımıza çıkar. Örgüt felsefesinin ayrılmaz ögesi olan **vizyon** ise önceden sezme, ileri görüşlülük anlamına gelir (İslamoğlu, 2011: 88-92). Vizyon neden var olduğundan ziyade nereye varmak istediğinin arzusudur (Pfister ve Tierney, 2009: 51). Vizyon kavramı strateji olmadan sınanmamış düşünceler, ham hayaller olarak kendine özgü bakış açıları ve derinliği ifade eden bir kavramdır (Eren, 2013: 19). İşletmelerin vizyona gereksinimleri olur. Vizyon ise strateji ister, stratejiler planlama gerektirir, plan da eyleme dönüşmelidir. Bir Japon atasözünde şu ifadeler kullanılmıştır “ Eylemsiz vizyon bir düştür. Vizyonsuz eylem ise bir kabustur” (Kotler, 2017: 122). Yol gösterme olarak nitelendirilebilecek **politika** kavramı ise belirli amaçlara ulaşma adına yapılan genel plan ve izlenen yol olarak tanımlanabilir. **Taktik** ise strateji ile dayatılan kaynakların etkili uygulama ve hareket planıdır (Eren, 2013: 22-23). Bu planı yürütecek kişilerin gerçekleştireceği eylemlerin zamanlamasının ayrıntılı bir biçimde belirlenmesi gerekir.

Strateji ve plan kavramlarına değinecek olursak plan, amaçlara ulaşma adına gereken araç ve yolların belirlenmesi ve genel olarak neyin nasıl yapılması gerektiğinin saptanmasıyla ilgiliyken strateji, daha uzun süreli seçimler ve amaçlarla ilgilidir. İyi bir stratejiye sahip işletme değişim karşısında hazırlanmak ihtiyacı duyan bütünleşmiş şekilde çalışarak araştırma ve geliştirme faaliyetlerini önceden planlayan ve pişman olunacak kararlar almanın risklerini minimuma indiren işletmelerdir. Stratejide planlama, bir işletmenin tepe yönetim tarafından sunulan uzun vadeli planlarının işletmenin amaç ve misyonlarında açıklanan durumlara erişmek üzere ortaya koyulmasıdır (Akat, 2009: 130; Eren, 2013: 4-26).

### 1.1.2. Stratejik Planlama

İşletme yönetiminde amaçların elde edilmesi için etkili ve verimli bir şekilde işletme kaynaklarının kullanılması gerektiği bildirilmektedir. Yönetimin beş işlevi olarak sıralanabilecek planlama, organize etme, koordine etme, yürütme ve kontrol; işletmelerin hedeflenen sonuçlara varmak için takip etmeleri gereken süreçlerdir. Planlama, yönetimin ilk işlevi olarak işletme araçlarının tespit edilmesi ile birlikte araçların belirlenerek amaçlara erişebilmek için takip edilecek yol şeklinde tanımlanabilir. Nereye varılmak istendiği belirlenmeden ve amaçlar bilinmeden bir

işletmenin kurulması söz konusu olamaz. Bu durumda planlama işlevinde analiz yapılması, bilgi toplanması, varsayımların kurulması ile birlikte seçeneklerin belirlenmesi, tahmin ve öngörülerin oluşturulması ve karar verme gibi konular dikkat çekmektedir. Bu bağlamda stratejik yönetim analitik bir süreçtir ve bu süreç etkili ve verimli olmayı amaçlamaktadır. Stratejik yönetim işletmelerin günlük olağan işleri ve bunların yönetilmesi ile ilgili değil uzun dönemde varlıklarını sürdürebilmelerini sağlayacak onlara getiri sağlayan ve rekabet üstünlüğü getirecek işlerin yönetimi ile ilgilidir denilebilir. Bu sebeple işletmelerin uzun dönemde yaşam sürelerini arttıracak konular üzerine yoğunlaşmakta olan stratejik yönetim anlayışı, işletmelerin rekabet yeteneğini geliştirmek üzerine kuruludur (Ülgen ve Mirze, 2007: 23-26).

Stratejik planlama ve yönetim, işletmeleri değişimlere karşı uyanık tutarken fonksiyonel stratejilerin geliştirilip güçlenmesini sağlar. Ayrıca işletmelerin planlama ve denetim mekanizmalarında sistemli bir örgütlenme sağlanmasını destekler (İslamoğlu, 2011: 79). Kiraz'ın (2007) tespitine göre stratejik planlama kurumların geleceğine ve yapısal değişikliklerine uygun misyon, vizyon ve hedeflerin belirlenip faaliyet ortamındaki durumu, bulunduğu çevreyi de gözetenek kurum açısından uygulanabilir alternatifler içerisinde gerekenleri seçerek uygulamaya koymak üzere yapılan planlamadır (Demir ve Yılmaz, 2010: 72).

Çok sayıda ön araştırmaya gerek duyulan ve bu açıdan hem zaman alan hem de önemli harcamalara neden olabilen stratejik pazarlama planlaması, işletmelerin karşılaştığı fırsatlarla olanaklarının dengelenmesidir. Hangi pazar veya pazarlarda hangi pazarlama stratejilerinin ne kadar süre ile uygulanacağını tespiti ile bu stratejilerin işletmeye maliyetinin ne olacağı, belirlenecek bütçe, satış hacmi, net kar ve pazar payı gibi beklenen sonuçları özetleyen bir planlama şeklidir. Hedef alınan pazarların veya pazarlanan ürünlerin sayısı arttıkça işletmedeki pazarlama planlarının sayısı da artmaktadır. Pazarlama programı ise bütün planlardan oluşan bir programdır (Karafakıoğlu, 2012: 80).

### 1.1.3. Stratejik Yönetim

Stratejik yönetim stratejik düşünmeyi gerektirir. Analitik açıdan bakacak olursak stratejik yönetimi üç kısımda inceleyebiliriz;

- i) Stratejik planlamanın oluşturularak işletmenin uzun dönemli başarısını belirleyecek planların yapılması ve kararların alınması;
- ii) Stratejinin yürürlüğe konulması için bütçe ve faaliyet süreçlerinin yapıp uygulanması yanında organizasyon ve programların belirlenmesi;
- iii) Başarı için kontrol mekanizmasının kurulması, amaç ve misyonlarda belirtilen sonuçlara ulaşıp ulaşılamadığının sürekli olarak kontrol edilmesi şeklinde sıralanabilir (Eren, 2013: 5).

İzlenebilecek olgunlukta bir stratejiden söz edebilmek için, stratejik düşünmenin üç unsurunun bir araya gelmesi gerekir. Bu unsurlar Torlak ve Altunışık'ın ( 2012: 7-8) vurguladığı üzere;

- i) İşletmenin mevcut konumunun farkında olabilmesi,
- ii) İleride arzuladığı gelecekle ilgili vizyona sahip olabilmesi,
- iii) Mevcut durumdan arzulanan geleceğe ulaşabilmek için ne gibi yöntemler izlenmesi gerektiğinin bilgisine sahip olunması şekline sıralanabilir.

Stratejik düşünme alanındaki başlıca çalışma “Marketing Myopia” (Pazarlama Miyopluğu) başlıklı klasikleşmiş makalesi ile Harvard Business School'dan Theodore Levitt'e atfedilmektedir. Levitt'e (1975) göre, miyop görüş yöneticinin zihninde başlayan ve bir kuruma nüfuz eden bu dört düşünceyi temel almaktadır. Bunlar sırasıyla;

- i) Büyümenin, genişleyen ve alım gücü yüksek nüfus ile garanti olduğu,
- ii) Endüstrinin başlıca ürününün karşısında rekabet eden bir alternatif olmadığı,
- iii) Kitlesele üretime aşırı inanç ve üretim arttıkça birim maliyetlerinin düşeceği,
- iv) Deney yapmaya, yani üretim maliyetlerinin yükselmesine neden olan ürünler hakkında önyargı şeklinde ifade edilmektedir. Burada önemli olan nokta var olan gidişatı yansıtan bir aynaya değil de pencereden dışarı kaçınılmaz değişime doğru bakmak, pazar odaklı ve ürün odaklı kurum mücadelesini şekillendirmektir. Bu nedenle büyümeyi sürdürmek için yöneticiler pazarlanabilir akımlara eleştirel bakış açısı ile yaklaşan uygulanabilir bir

stratejik yön belirlemeli ve bu akımlar müşterilerin ihtiyaçları ve istekleri ile buluşturulmalıdır (Paley, 2006: 34).

Pazarlama dar görüşlülüğü olarak adlandırılabilir pazarlama miyopluğu yöneticilerin uzağı görememesi, yeniliklere ve değişime kapalı olması anlamına gelir. Herhangi bir işletmenin tüketici ihtiyaçlarını daha geniş bir alanda görmesindeki başarısızlık, ürün ya da sektör özelliklerini dar bir alanda tanımlaması myopia olarak değerlendirilir. Örneğin, bir telefon işletmesi işini telefon işi olarak tanımlarsa sadece telefon alanındaki fırsatları görür, işte bu myopia'dır. İşini iletişim alanı olarak tanımlarsa, bu ileri görüşlülüktür (İslamoğlu, 2011:35).

Stratejik yönetim tanımının açılımını yaparken işletme içerisindeki motivasyon açısından ve yapısal açıdan önemli olan tedbirlerin alınıp yürürlüğe konulması gerekliliği mevcuttur. Stratejik planlama açısından gerekli olan değerlendirme, inceleme ve karar alma çalışmalarının planlanması stratejilerin uygulanabilmesi için gereklidir. Stratejik yönetim, üst düzey yönetim kadrosunun faaliyetleri ile ilgili süreçler toplamı olarak yönetimde bu stratejilerin uygulama öncesi ve sonrası belirlenen amaçlara uygunluğu açısından kontrol edilmesi gerekliliği olan bir unsurdur (Eren, 2013:27).

## **1.2. Stratejik Pazarlama Planlamasının Önemi**

Her işletme gelecekte nerede olmak istediğini belirlemek zorundadır. Geleceğin tümüyle şansa bırakılması söz konusu olmayacağından, işletme yönetimlerinin stratejik ve fonksiyonel planlar yapmaları gerekmektedir. Akat'ın (1998) belirttiği üzere, değişen çevre koşulları içerisinde ortaya çıkan fırsatlarla işletme kaynaklarının kendi içerisinde sürdürülebilir ve geliştirilebilir bir yapıya sahip olması ile ilgili olan stratejik planlama, işletmenin tümünü kapsayan bir yönetim ve karar süreci olarak tanımlanmaktadır (Korkmaz, vd, 2009: 112-113). Kotler bunu şu sözlerle ifade etmektedir. "Eğer planlamayı başaramıyorsanız, başarısızlığı planlıyorsunuz demektir" (Kotler, 2011: 236).

Kotler'in (1997) tespitine göre pazarlama yönetimi süreci, çevresel faktörlerin etkisi altında pazar fırsatlarının analizini, hedef pazarların araştırılmasını ve seçimini,

pazarlama stratejilerinin geliştirilmesini, pazarlama programlarının planlanmasını, organizasyonunu, uygulanmasını ve pazarlama çabalarının kontrolünü kapsamaktadır (Korkmaz vd, 2009: 111). Kotler vd. (2006) tarafından pazarlama planı birçok çabanın toplamı olarak tanımlanmakla birlikte görevleri şunlardır;

- Amaçlara ulaşmak ve planların uygulanması için yeni katılımcıların rollerinin tanımlanması,
- Sorumlulukları, görevleri ve zamanlamayı tayin ve organize edilmesi,
- Uygulama için gerekli kaynakların temin edilmesine yardımcı olunması,
- Kontrol yönetimi ve strateji uygulamalarına yardımcı olunması,
- Düşünmenin teşvik edilerek sınırlı kaynakların en etkin şekilde kullanımının sağlanması,
- Gelecekte meydana gelebilecek sorunlardan, fırsat ve tehditlerden haberdar olunmasını sağlamak şeklinde sıralanabilir (Özdemir, 2008: 79).

Strateji yokluğu veya ciddi bir stratejiye sahip olamamak işletmeye bazı olumsuz sonuçları da beraberinde getirir. Strateji yokluğu pasif işletmeler doğurur, bunlar nasıl araştırma ve analiz yapacaklarını bilemedikleri için mücadeleleri etkisiz olur;

- i) Bu tarz işletmelerin yöneticileri gerçeklikten uzak kişisel düşünceleri ve tutkularını uygulama eğilimine girebilirler.
- ii) Nadir yakalanan fırsatların değerini ölçme kriterinden yoksun işletmeler kısa süreli bütçeleme ve programlamanın olumsuz etkileri ile kararlar aldıklarında bu baskılar nedeniyle yatırımlardan vazgeçerek bazı fırsatları boşuna harcarlar yada plansız ve zamansız yatırım yapma eğilimine girebilirler.
- iii) İşletme periyodik değerlendirmeden yoksun olduğu takdirde ürün hayat eğrisine uyumsuz bir gelişme göstererek ya artık ömrünü tamamlamaya başlamış ürünlerin üretimine devam etmekte ısrarcıdır yada kaynaklarını doğru yere yatırma bilgisinden yoksun olan işletme en verimli evresinde olan bazı ürünlerin üretimine kaynaklarını aktarmada sıkıntı yaşayabilirler.
- iv) Bunların yanında önemli bir husus da strateji yokluğunda işletmeler ileride meydana gelecek değişiklikleri öngöremediği için bu değişikliklere karşı nasıl tavır alacağını kestiremez ve önceden hazırlanmış olamaz (Akat, 2009: 128-130).

İşletmeler, stratejik pazarlama planlaması sayesinde temel yetkinliklerini belirleyerek ve rakiplerden daha fazlasını sunarak rekabet avantajı elde edebilmektedirler. Güçlü ve zayıf yönlerinin analizini yapan işletme, rakiplerin de güçlü ve zayıf yönlerini inceleyerek pazar çevresini tanıma imkânı bulmakta ve stratejik pazarlama planlaması ile en uygun rekabet stratejilerini belirleyebilmektedir (Koçoğlu, 2003: 155)

Öztop'un (2007) tespitine göre artan rekabet, değişen sosyolojik koşullar, piyasa şartları, ekonomik nedenler, belirsizliğin artması ve çevrenin sürekli değişmesi ile örgütlerin daha karmaşık hale gelmesi ayakta kalabilmelerini, başarılı olabilmelerini gittikçe zorlaştırmaktadır. Bu nedendir ki başarılı olma yolunda ilerlemeyi arzu eden özel kesim yada kamu örgütleri tüm değişiklikleri vaktinde görebilen, vizyon sahibi, hızlı ve doğru reaksiyon verebilen yöneticiler ile bu doğrultuda geliştirilecek stratejilere gereksinim duymaktadır. Rekabetin artması, teknolojik alanda yaşanan hızlı değişimlerle değişimin evrensel bir nitelik kazanması stratejik planlamanın önem kazanmasındaki temel faktörlerdir (Demir ve Yılmaz, 2010: 73). Kotler (2000) tarafından pazarlama planına sahip olmanın işletmeye sağlayacağı faydalar;

- i) İşletme çabalarının koordinasyonunda etkinlik sağlanması,
- ii) Geleceği sistemli olarak düşünülmesi,
- iii) Denetim standartlarının geliştirilmesi,
- iv) Değişimlere karşı hazırlıklı olmasının sağlanması,
- v) Yöneticiler arasında karşılıklı sorumluluk düşüncesi gelişmesi şeklinde

sıralanmıştır (Zengin, 2010: 25). Buna göre işletmeler pazarlama planı sayesinde geleceği sistemli bir şekilde planlayabilirken değişimlere karşı hazırlıklı olarak denetim standartlarını geliştirebilmektedirler.

İşletmelerin yaşayabilmeleri, müşteriler için değerli bir şey üretme ve sunmalarına, değişim yoluyla kendilerine gerekli gelir ve kaynakları elde etmelerine bağlıdır. Değişimle ilgili işlemler başarı için etkin bir pazarlama yönetimine ihtiyaç duyar. Bu durumda pazarlama yönetim süreci; pazar fırsatlarının analiz edilmesi, pazar araştırması ve hedef pazarın seçilmesi, hedef pazarlara uygun pazarlama karması stratejilerinin belirlenmesi, pazarlama programlarının planlanması, organizasyonu,

yürütülmesi ve pazarlama çabalarının kontrolünü kapsayan bir süreçtir (Korkmaz vd., 2009: 111-112).

**Tablo 1.** Pazarlama Yönetim Süreci Aşamaları

<b>Stratejik Planlama ve Pazarlama Planlaması Sürecinin Organize Edilmesi</b>	<b>Pazar Fırsatlarının Analizi</b>	<b>Hedef Pazar Seçimi</b>	<b>Pazarlama Karmasının Geliştirilmesi</b>	<b>Pazarlama Çabalarının Organizasyonu, Yürütülmesi ve Kontrolü</b>
- Stratejik Planlama -Pazarlama Planlaması	-Pazar Araştırması ve Bilgi Sistemi -Tüketici Pazarları -Örgütsel Pazarlar	-Talep Tahminleme ve Ölçümü -Pazar Bölümlendirme, Hedefleme ve Konumlandırma	-Ürün Tasarımı -Fiyatlandırma - Dağıtım -Tutundurma Kararları	-Rekabet Analizi ve Rekabetçi Pazarlama Stratejileri -Pazarlama Programlarının Organize Edilmesi, Yürütülmesi ve Kontrolü

Kaynak: Tek ve Özgül, 2007: 57

İlk aşamasını stratejik planlama ve pazarlama planlaması sürecinin organize edilmesinin oluşturduğu, Tablo 1’de diğer aşamaları görülen pazarlama yönetimi sürecinde başarılı olarak değerlendirilebilecek bir pazarlama planına sahip olmak için hangi kriterlerin göz önüne alınacağıın belirlenmesi ve bu hususta önemli noktaların analiz edilmesinde aşağıda belirtilen sorular önem teşkil etmektedir;

- i) Ürününüz için belirlenmiş net bir konumlandırma stratejiniz var mı?
- ii) Var olan pazarları genişletebilmek için ve yeni pazarlar geliştirmek için stratejileriniz var mı?
- iii) Ürünün şu andaki pazar payını ve satış hacmini koruyabilecek stratejileriniz var mı?
- iv) Yeni ürünleri hayata geçirebilecek stratejiler ürettiniz mi? Sorularına verilecek yanıtlar stratejik pazarlama planlamasında yol gösterici nitelikte olacaktır (Paley, 2006: 22-23 ).



Her pazarlama planında, pazarlama stratejisi, pazarlama amaç ve hedefleri ile birlikte durum analizi ve eylem planı ile pazarlama denetimleri bölümleri kısaca bulunmaktadır (Kotler, 2011: 238-239). Westwood'un (2000) belirttiği üzere pazarlama planı süreci şirketin pazarlama hedeflerini belirlemeyi, şirketin güçlü ve zayıf yönlerine bakarak tahmin yürütmeyi, program tanımlamayı, bütçe belirlemeyi ve sonuçları gözden geçirerek pazarlama araştırması yürütmeyi ve bu sayede hedef ve stratejileri yeniden ele almayı içermektedir (Zengin, 2010: 26). Pazarlama stratejisi işletmelerin belirli bir pazarda ne yapabileceğinin genel bir görüntüsünü verirken pazarlama amaçlarına nasıl ulaşılabileceğinin konusunda yol göstermektedir. Pazarlama planı ise pazarlama stratejilerinin neler olduğunun ve zaman içerisinde nasıl uygulanabileceğinin yazılı bir ifadesi olarak pazarlama stratejisinden bir adım daha ileride yer almaktadır (Mucuk, 2010: 47).

Stratejik planlama sürecinde her stratejik iş birimi için ortaya konan genel planlar çerçevesinde fonksiyonel planların hazırlanması gerekir. Bu aşamada, pazarlama, finans, üretim ve insan kaynakları gibi fonksiyonel işletme planları hazırlanır. Fonksiyonel pazarlama planlamasında her bir ürün, ürün dizisi veya marka düzeyinde pazarlama planlarının oluşturulması gerekmektedir. Pazarlama planlaması, pazarlama çabalarının koordinasyonunda ve yönetiminde temel araç olarak karşımıza çıkmaktadır. Pazarlama planı, stratejik ve taktiksel olmak üzere iki düzeyde gerçekleştirilir. Stratejik plan, hedef pazar ve pazar fırsatlarının analizine dayanarak hedef pazarda sunumu yapılacak değer önerilerinin geliştirilmesi sürecidir. Taktiksel pazarlama planı ise, ürün özellikleri, tutundurma, fiyatlandırma, dağıtım kanalları, hizmet ve perakendeciliğe ait pazarlama taktiklerini belirtir (Korkmaz vd., 2009: 119). Tek (1999) tarafından pazarlama planlaması ve stratejik planlama kavramlarını ayırmanın zor olduğuna değinilmektedir. Bazı işletmelerde stratejik planlama yerine stratejik pazarlama planlaması da denildiğini belirtir. Tek'e göre genel merkezce hazırlanan stratejik planlama ile kararlaştırılan olguların yönetilmesi pazarlama yönetiminin görevidir. Genel bir stratejik yönetim planı hazırlandıktan sonra yönetim fonksiyonları için standart yönetim planlarında bulunan misyon ve amaçlar doğrultusunda planlar hazırlanmalıdır (Zengin, 2010: 36).

Hedeflere ulaşmak için gereken eylemler strateji ve taktiklerden oluşur. Taktikler kısa dönemli hedeflere ulaşmak içindir ve stratejiler uzun dönemli hedeflere

ulaşmak amacıyla oluşturulur. Stratejiler hedefleri nasıl elde edebileceğimizin tanımlarken hedefler neyi başarmak istediğimizi gösterir. Bir hedef belirtirken ilgili bir strateji belirlenmezse bu hedefe sahip olunması güçleşir. Stratejik eylem planının hazırlanması stratejik pazarlama planlamasının merkez noktasıdır. Bu aşamaya kadar yapılan çalışmalar; stratejiler ve taktikler geliştirmek için yapılmaktadır ve bu aşamada stratejilerin belirlenmesi ve eyleme dökülmesi gerekmektedir. Planlama ekibine sorumluluklar verilmeli, çizelgeleri belirlenmeli, bütçeleri oluşturulmalı ve kontrol noktaları saptanmalıdır (Paley, 2006: 86-87).

### **1.3. Stratejik Pazarlama Planlaması Süreci**

Bir işletmenin belirli hedef pazardaki hedeflerine ulaşabilmesi açısından gerekli olan kaynak ve metotları gösteren uzun vadeli planlara ‘stratejik pazarlama planı’ denirken, stratejik planlama ile uyum içerisinde olan ve çoğunlukla orta yönetimin sorumluluğunda olan orta vadeli planlara ise ‘taktik planlama’ denir. Tipik bir pazarlama planlaması sürecini altı safhalı bir süreç olarak ele almak mümkündür. Bu süreçleri;

- i) Misyon ve vizyon belirleme,
- ii) Durum tespiti ve fırsat analizi,
- iii) Pazarlama hedefleri ve amaçlarının belirlenmesi,
- iv) Büyüme stratejilerinin belirlenmesi,
- v) Pazarlama programlarının dizaynı, hedef pazar ve konumlandırma stratejilerinin belirlenmesi ve pazarlama karması geliştirme,
- vi) Sonuçların değerlendirilmesi, denetim ve geri besleme olarak isimlendirmek mümkündür (Torlak ve Altunışık, 2012: 55-56).

**Tablo 2.** Stratejik Planlama Süreci

Durum Analizi	Neredeyiz?
⇩	
Pazarlama Amaçları ve Stratejisi	Nereye Varmak İstiyoruz? Nasıl Ulaşabiliriz?
⇩	
Pazarlama Eylem Programları	Neler Yapmalıyız?
⇩	
Planın Uygulanması	Nasıl, Ne zaman ve Kimle Yapmalıyız?
⇩	
Ölçme, Değerlendirme ve Düzeltme	Performansımız Nasıl? Gelişme Faaliyetlerini Nasıl Öğreneceğiz? Nerelerde Değişiklik Yapacağız?

Kaynak: Odabaşı, 2001: 23

Stratejik Planlama Süreci Tablo 2’de görüleceği üzere; neredeyiz, nereye varmak istiyoruz, varmak istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz, neler yapmalıyız, bunları nasıl, ne zaman ve kimle yapmalıyız, tüm bu yolda performansımız nasıl, gelişme faaliyetlerini nasıl öğreneceğiz ve nerelerde değişiklik yapacağız sorularına yanıt arayarak gelişen süreçtir (Odabaşı, 2001: 23).

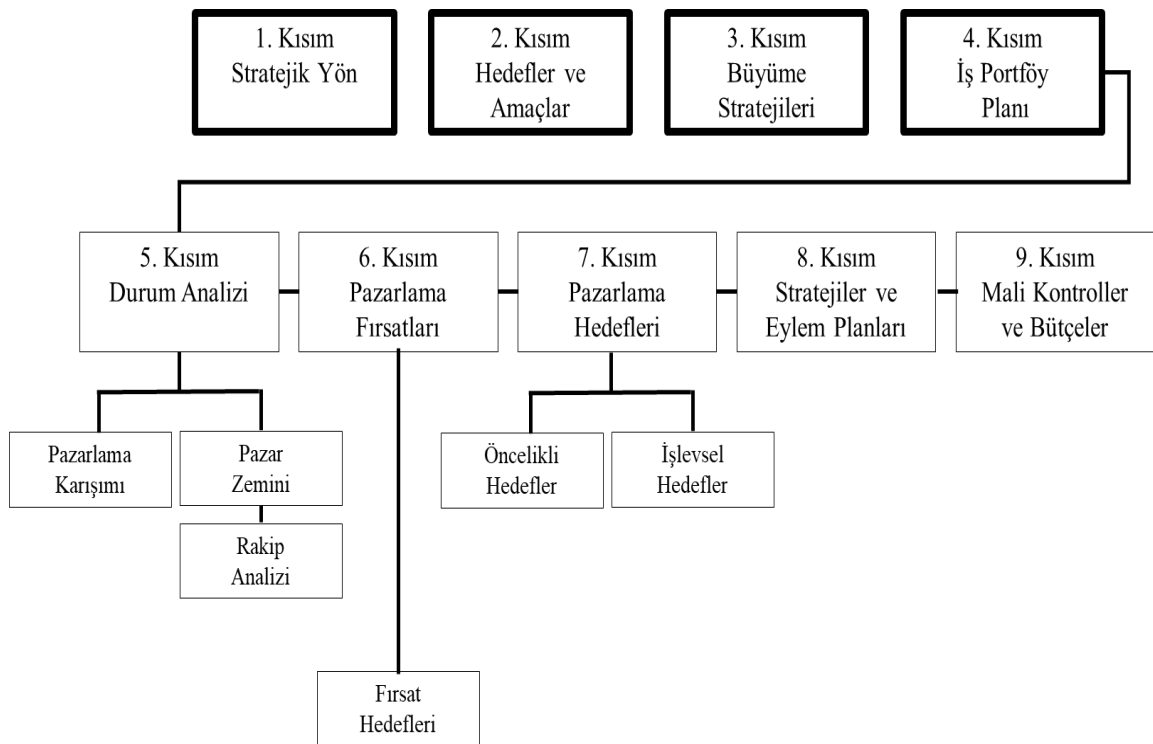
Stratejik pazarlama planlamasının aşamalarına bakıldığında bu süreç farklı kaynaklarda farklı biçimlerde ele alınmaktadır. Pazarlama planlaması aşamaları şu şekilde ifade edilebilmektedir;

- i) Öncelikle ilk aşamada durum analizi yapılarak şimdi neredeyiz ve nereye gidiyoruz sorularına cevap bulunur.
- ii) İkinci aşamada pazarlama amaçları belirlenir.
- iii) Üçüncü olarak hedef pazarın seçilmesi ve ölçülmesi süreçleri yer alır.
- iv) Dördüncü olarak pazarlama karması taktik ve stratejilerinin belirlenmesiyle varılmak istenen yere nasıl ulaşacağımızın tayini gerçekleştirilir.
- v) Beşinci olarak yıllık pazarlama planı hazırlanır.

vi) Son olarak uygulama ve denetleme ile stratejik pazarlama planlaması süreci değerlendirilir ve fiili sonuçların hedeflediğimiz amaçlar olup olmadığı tespit edilir şekline sıralanabilir (Mucuk, 2010: 48).

Modern stratejik pazarlama planlaması hakkında araştırmaları olan Norton Paley 2006 yılında yayınladığı kitabında ‘Stratejik Pazarlama Planlaması’ını Tablo 3’de sunulduğu şekilde bileşenlerine ayırmıştır. Büyüme stratejilerinin seçilmesi, iş portföy planlarının oluşturulması, hedef ve amaçlar planının stratejik yönünü oluştururken pazarlama fırsatlarının tespiti, pazarlama hedefleri ve durum analizi ise planın taktik yönünü oluşturmaktadır. Eylem planı ise taktik kısım ile stratejik kısmın birleştirildiği ve asıl amaç ve hedeflerin belirlendiği kısım olan planın sonuç kısmıdır. Bütçe ve mali kontroller kısmı ise yönetimin vazgeçilmez unsuru olarak nitelendirilen denetim mekanizmasının işletildiği kısım (Zengin, 2010: 42).

**Tablo 3. Stratejik Pazarlama Planı**



Kaynak: Paley, 2006: 32

Stratejinin görevi hedeflere ulaşmak için en etkin eylemi seçebilmektir. Taktik ise stratejilerin takvim üzerinde zamanlanmış eylemlere göre planı uygulayacaklar

tarafından ayrıntılandırılması olarak ifade edilebilir. İki seviyede ele alınabilecek olan pazarlama planı içerisinde yer alan taktik pazarlama planı, fiyatlama, ürün, reklam ve dağıtım kanalları gibi bazı pazarlama taktiklerini belirler. Stratejik pazarlama planı ise mevcut pazar durumu ve pazar fırsatları açısından geniş bir pazarlama hedef ve stratejileri geliştirmesine olanak sağlar (Kotler, 2012: 126). Stratejik pazarlama planlamasında üç ila beş yıl ileriye bakılabilmesine olanak veren stratejik kısım, kurum ve sürekli değişmekte olan pazar fırsatları arasında stratejik bir uyum geliştirip korumak için gerekli olan yönetimsel süreç olarak tanımlanabilir ve misyon, hedef ve amaçlar, stratejik yön veya büyüme stratejisi ve iş portföy planı parçalarının geliştirilmesine dayanır. Stratejik pazarlama planının bir yıllık taktik pazarlama planı kısmı ise tek başına işleyen bir plan değildir; pazarlama fırsatlarını, hedeflerini, durum analizini, stratejiler ile eylem planlarını ve mali kontroller ile bütçeleri içeren taktik pazarlama planı tüm stratejik pazarlama planı ile ayrılmaz bir bütündür. Ürünler ve pazarlar arasında benzerlikler olduğu noktada, bir pazarlama planı, satış gücü ve iletişim karışımı (reklâm, satış, tanıtım ve medyada görünme) gibi alanlarda doğru değişiklikler yapıldığı sürece işleyebilir. Ürün veya pazarın niteliğinde önemli değişikliklerle karşılaşıldığında ayrı taktik planlar geliştirilmelidir (Paley, 2006: 347-354).

Buraya kadar stratejik pazarlama planlaması kavramı ve içeriği ile ilgili genel bir değerlendirme yaptıktan sonra stratejik pazarlama planlaması sürecinin kademelerine tek tek değinilecek olunursa bu kademeler:

1. Misyon ve Vizyon Belirleme
2. Durum ve Rekabet Analizleri
  - 2.1. SWOT (GZFT) Analizi
  - 2.2. Rakip Analizleri
  - 2.3. Porter'ın Beş Rekabet Güç Analizi
  - 2.4. Büyüme Stratejilerinin Belirlenmesi
3. Amaç ve Hedeflerin Belirlenmesi
4. Hedef Pazarın Seçilmesi ve Konumlandırma
5. Pazarlama Karmasının Oluşturulması
6. Uygulama ve Denetim şeklinde sıralanabilen tipik stratejik pazarlama planı süreci olarak sıralanabilir.

### 1.3.1. Misyon ve Vizyon Belirleme

Her kurumu diğerlerinden ayırıp onu farklı kılan özellikleri, yaptığı işle ilgili yaklaşımı, felsefesi ve değerleri bulunur. Misyon ise bunların ifade edilmiş şeklidir denebilir (Ülgen ve Mirze, 2004: 68). Özberk'e (2007) göre misyonun stratejiden önce belirlenmesi gereklidir. Misyon stratejiyi daha somut hale getirip uygulanmasına yardımcı olarak stratejilerin temelini oluşturur (Demir ve Yılmaz, 2010: 78). Örgütün misyonunun belirlenmesiyle hangi değerlere sahip olunacağı ile birlikte kuruluş sebebi ve iş felsefesinin ne olacağı neyi nerede nasıl üreteceği veya sunacağı ve diğer işletmelerden farkının ne olacağı tanımlanabilmiş olacaktır (Ülgen ve Mirze, 2007: 68). Digman'ın (1986) tanımlamasına göre misyon; "İşimiz nedir, ileride ne olacaktır yada ne olmalıdır?" sorularına cevap arayan işletmenin uzun dönemde ne gibi oluşumları hayata geçirmek istediği ve bu yolda nasıl bir örgütlenmeyi öngördüğünü belirten bir kavramdır (İslamoğlu, 2011: 89).

Tipik bir misyon ifadesinde yer alabilecek unsurlar; müşteriler, firmanın rekabet alanı, işletme felsefesi, firmanın rekabet üstünlükleri, mal ve hizmet alanları, prensipleri, imaj ve çalışanlara yönelik tutumu şeklinde sıralanabilir (Torlak ve Altunışık, 2012: 57). Young (2003)'un ifadesine göre kurulma kanunu şeklinde adlandırılabilen misyon kavramı öznlü ve açık bir ifade olmalı ve örgütteki bölüm ve birimlerin neyi gerçekleştirmek için var olduğunu ve sorumluluklarını açıkça ifade etmelidir (Demir ve Yılmaz, 2010: 78). Lambin (2000)'in tanımlamasına göre bazen inanç bildirgesi de denen misyon ifadesi işletmelerin uzun dönemde ne olmak istedikleri ve kimlere hizmet vermek istediklerini ortaya koyan işletmelerin ekonomik ve ekonomik olmayan amaçlarını ifade eden bir kavramdır (Torlak ve Altunışık, 2012: 57). Bu açıklamalardan sonra işletme misyonunun;

- Uzun dönemli bir amaçlar topluluğu,
- Sonsuz,
- Paylaşılan bir inanç ve değerler bütünü,
- Sayısal olmaktan çok niteliksel,
- İşletmeye özel,
- İşletmenin varlık nedeni ve geleceğin felsefesi olduğu söylenebilir ( İslamoğlu, 2011 : 89 ).

Dinler'in (2009) tanımına göre misyon ve vizyon işletmelerin başarılarını arttırmanın ve stratejik planlamalarının daha etkin olmasının çıkış noktasını oluşturan önemli kavramlardır (Demir ve Yılmaz, 2010: 78). Vizyon kavramı, misyon kavramından farklı olarak işletmenin gelecekte ulaşmayı planladığı hedefi tanımlar. İşletme vizyonu ile misyonu arasındaki farka değinilecek olunursa; vizyon gelecekte arzu edilen bir durumu ifade eder ve işletmelerin stratejileri açısından pusula niteliğindedir. Misyon ise işletmenin varoluş sebebini belirtip mevcut durumu gösteren bir ifadedir (Ülgen ve Mirze, 2007: 69). Özden (1999) tarafından vizyon bir örgütün ulaşmayı arzuladığı bugünkü durumdan daha iyi, başarılı, güvenilir, çekici bir gelecek projeksiyonu olarak gelecekte yaratılmak istenen en iyi durumun zihinsel bir ifadesi olarak tanımlanmıştır (Küçüksüleymanoğlu, 2008: 405).

İleri görüşlülük ve önceden sezme anlamına gelen vizyon, örgüt felsefesinin ayrılmaz bir ögesi olarak değerlendirilmelidir. Rekabet avantajı elde ederek büyümeyi sağlama ve başarılı stratejiler geliştirme bakımından stratejik vizyon önem teşkil etmektedir. Stratejik vizyon, olayların dikkate alınmasını ve araştırılmasını, işlerin bu doğrultuda planlanıp yürütülmesini ifade eden bir ileri görüşlülük kavramı olarak nitelendirilmektedir. Bir başka ifadeyle vizyon (1) Kullanılabilecek ideal stratejiler neler olmalıdır? (2) Rakipler kimler olacaktır? (3) Pazardaki başarıyı etkileyecek ve yönlendirecek güçler nelerdir? (4) İleride hangi gelişmeler ortaya çıkacak? sorularına cevap aramaktadır (İslamoğlu, 2011: 92).

Vizyon hatırlanabilir etkileyici ve iddialı işletmenin paydaşları tarafından nasıl bilinmek istediğini aktarabilen, işletmenin ne istediğini anlatan, işletmenin hizmetlerinden yaralananların hayat kalitesini ne şekilde yükseltebileceğine dair varsayımları içeren bir yapıda olmalıdır. Stratejik açıdan bugünün çikralarının tercih edildiği anlayışta (1) Rakipler şu anda ne durumdalar? (2) Mevcut fırsat ve tehlikeler neler? (3) İşletmenin şuanda içinde bulunduğu sorunlar neler? (4) Pazarı şu anda hangi güçler etkilemektedir? sorularına cevap aranmaktadır (Küçüksüleymanoğlu, 2008: 405). Vizyon kişileri geleceğe yönlendirmede tek başına yeterli olamaz. Örgüt üyelerinin amaç ve hedeflerle birlikte misyonu da anlayıp özümsemeleri gerekir ki zaten bir kuruluşun vizyonu kuruluş amaç ve hedefleri ile misyonun içerdiği değerlerin bir bileşkesidir (Ülgen ve Mirze, 2007: 183).

### **1.3.2. Durum ve Rekabet Analizleri**

Durum ve rekabet analizi ile işletmenin ürün portföyü, pazar çekiciliği, işletmelerin mevcut pazar şartlarında güçlü ve zayıf olduğu yönlerin tespiti, karşılaşılabileceği çevresel tehditlerin ve yeni fırsatların değerlendirilmesi yapılmaktadır (Altunışık vd, 2016: 268).

#### **1.3.2.1. SWOT Analizi**

SWOT analizi sürekli rekabet baskısı altında bulunan işletmelerin içinde buldukları durumu analiz ederek kendilerini çevre koşullarına uyumlu hale getirmeleri; varlıklarını devam ettirebilmeleri için önemle üzerinde durulması gereken bir konudur (Torlak ve Altunışık, 2012: 92). İşletmelerin üstün ve zayıf yönlerinin tanımlanarak bunların çevresel şartlar ile uyumlu hale getirilmesi ve mevcut durum ve tecrübesinin incelenmesi sürecine etkileşim analizi yani “SWOT analizi” adı verilir. (Dinçer, 2004: 142). SWOT analizi Türkçe’de fırsatlar, tehditler, üstün ve zayıf yönleri içeren ‘FTÜZ’ kısaltması ile ya da güçlü ve zayıf yönler ile fırsatlar ve tehditler kelimelerinin baş harflerini içeren ‘GZFT’ kısaltması ile tanımlanmaktadır. SWOT kelimesi; İngilizce karşılıkları olan (Strength) üstünlük veya güçlü yönler, (Weakness) zayıflık, (Opportunitiy) fırsat, (Threat) tehdit kelimelerinin baş harflerinden oluşturulmuştur. Burada fırsatlar ve tehditler dış çevre analizi olarak değerlendirilirken, üstünlükler ve zayıflıklar iç çevre analizi başka bir ifadeyle işletme analizi olarak değerlendirilmektedir. SWOT analizi aslında mevcut durum analizi olarak nitelendirilebilirken bir taraftan organizasyon durumunun gelecekte ne olacağının tahmin ve tespit edilmesini sağlayan bir analiz tekniği olarak tanımlanmaktadır (Torlak ve Altunışık, 2012: 91).

SWOT analizi bir şirketin topyekûn gücünün, zayıflığının, fırsatlarının ve karşılaştığı tehditlerin değerlendirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Kotler 2000: 76). Çevrenin işletmeye sunduğu ve işletmelerin amaçlarını başarıyla gerçekleştirebilmeleri için elverişli durumlar olarak tanımlanabilen fırsatlar çevreden gelen ve işletmelerin kapasitelerinin ve kaynaklarının yeterli olması durumunda değerlendirebilecekleri gelişmeler olarak nitelendirilebilir. Bu nedenle işletmeler herhangi bir gelişme ile karşılaşmadan evvel hangi açılardan üstün olduklarını bilmek zorundadırlar. İşletmenin



rakilere göre daha etkili ve verimli olması hali üstünlük olarak tanımlanabilir. Zayıflık ise rakiplere göre daha az etkili ve verimli olma durumudur. Diğer bir ifade ile zayıflık işletmelerin çevrede meydana gelen değişiklikler karşısında yetersiz kalması durumu olarak tanımlanabilir (Dinçer, 2004: 143-147).

Tablo 4’de görüleceği üzere SWOT analizi bir firmanın içsel zayıflıklarının ve güçlü yanlarının o firmanın karşılaştığı tehditlerin ve karşısına çıkan çevresel imkanların analizinin kısaltılmış adıdır. Aynı zamanda SWOT analizi, yöneticilerin bir şirketin stratejik durumuna hızlı bir bakış yapabilmelerini sağlayan kolay bir tekniktir. Bu etkili stratejinin analizi firmanın içsel yetenekleri(güçlü ve zayıflıkları) ile harici durumları arasındaki uyumun belirlenmesi varsayımına bağlıdır. İyi bir uyumluluk bir firmanın güçlerini ve imkânlarını maksimum hale getirir, zayıflıklarını ve tehditlerini en aza indirir. Doğru biçimde uygulanan bu basit varsayım başarılı bir stratejinin tasarımı için güçlü çıkarımlara sahiptir (Torlak ve Altunışık, 2012: 91-92). SWOT analizinin yapılabilmesi, öncelikle işletmenin çevresinde gelişen her bir faktörün anlamlılık derecelerine göre değerlendirilip sonra işletmenin iç faktörlerini gözden geçirerek durum analizi yapabilmesine bağlıdır (Dinçer, 2004: 142).

**Tablo 4.** SWOT Analizi Değerleme Matrisi

	<b>Fırsatlar</b>	<b>Tehditler</b>
<b>Zayıf Yönler</b>	Hangi zayıf yönler fırsatlardan yararlanılarak yok edilebilir?	Zayıf yönler ile tehdit ve tehlikelerin karşılaşmaması için neler yapılabilir?
<b>Kuvvetli Yönler</b>	Hangi kuvvetli yönler fırsatlardan yararlanmak için kullanılabilir?	Hangi kuvvetli yönler yardımıyla yaklaşan tehditlerden kaçınılabilir?

Kaynak: Torlak ve Altunışık, 2012: 93

SWOT analizi strateji analizine yardımcı bulunmak için birçok amaçla kullanılabilir. SWOT analizinden faydalanmanın en yaygın yolu, onu bir firmanın düşünebileceği basit alternatifleri ve firma durumunun sistematik tartışmasını takip eden mantıklı bir iskelet olarak kullanmaktır (Torlak ve Altunışık, 2012: 93).

### 1.3.2.2. Rakip Analizleri

Rakip Analizleri, sektörde faaliyette bulunan konuya ve rakiplere göre işletmenin elinde bulundurduğu rekabet avantajlarına ve dezavantajlarına ilişkin

analizlerle ortaya çıkan ve bu sayede ölçülebilen güçlü ve zayıf yönler ile fırsatlar ve tehditler açısından işletmeleri değerleyen stratejistlerin, stratejik etmenleri analiz ederek ortaya koydukları durumlardır (Eren, 2013: 176-178).

Stratejileri biçimlendirmede ve bir mal veya hizmet için pazarlama stratejisi oluşturma noktasında temel hedef ilk olarak müşterilerin bakış açısından pazara sunulan hizmet yada malın başka hangi benzer sunuya göre hangi ihtiyaçları etkin bir şekilde karşılayacak olduğunun tespitini ve ürünün pazardaki rekabet üstünlüğünün ne olduğu sorusuna verilecek yanıtları içermelidir. Ayrıca müşterinin ihtiyaç ve istekleri ile beklentisini karşılamayı garanti edebilen bir sunu ortaya koymak olmalıdır (Kotler, 2010: 52-53). Kotler'e göre özünde "Müşteriler neden rakiplerin ürünlerini değil de sizin ürünlerinizi satın almalı?" sorusuna cevap arayan pazarlama stratejisinde, başarılı bir pazarlamanın en önemli noktaları olan konumlandırma, odaklanma ve farklılaştırma, işletmenin hedef pazarı iyi bir şekilde tanımlamasına olanak vermektedir. İşletmeler özgün bir konum geliştirerek sundukları mal veya hizmetlerde çeşitli farklılıklar oluşturmaları ki rakiplerin onları taklit ve kopya etmeleri güçleşsin (Kotler, 2012 :62).

Hall (1992) tarafından iki kısma ayrılan maddi olmayan varlıklardan birinci grup, ticari markalar, telif hakları, patentler, tesciller, sözleşmeler gibi çoğunlukla yasal koruma altında bulunan entelektüel mülkiyet varlıklarıdır. İkincisi ise, çalışanların mesleki birikimi, kültür, inançlar, itibar, sosyal ilişkiler gibi bilgi varlıklarıdır (Eren 2013: 179).

Paley (2006: 67-69), her rakibin güçlü ve zayıflığının tespit edilmesi gerektiğini ve rakip analizinin mümkün olduğunca kapsamlı olması gerektiğini belirterek fiyatlandırma, ürün kalitesi, tanıtım, dağıtım, mali durum ve yönetim liderliği gibi etmenlerle ilgili olarak tüketici tutumları, sektörel tutumlar, paketleme ve dağıtım yöntemlerinin etkinliği ile rekabetçi pazar payı eğilimleri ve satış gücü etkinliği açısından analiz edilebileceğini ifade etmiştir.

İşletmeler genellikle rakiplerini analiz ederken üç etkeni göz önüne almalıdırlar. Bunlardan birincisi, rakibin hedef pazardaki payı, ikincisi endüstride ilk akla gelen işletmeler, üçüncüsü ise tüketicilerin hizmet veya mal almayı tercih ettikleri işletmelerin hangileri olduğunun analiz edilmesi şeklinde sıralanabilir (Kotler vd., 2010:87). Rakip

analizinde rakipler incelenerek, işletmeye rekabet avantajı yaratacak fırsatlar belirlenir. Bu analiz yöntemi mikro düzeyde bir rekabet analizi olup, rakiplerin faaliyetlerini, tepkilerini, analiz etmek ve bu açıdan öngörülerde bulunabilmek üzerine kurgulanan bir analiz şeklidir (Torlak ve Altunışık, 2012: 175). Bir işletme, bir tek büyük farklılaştırma ya da itici güce dayanmak yerine, pazarlama nitelikleri ve eylemlerinin kendine özgü kumaşını dokumalıdır. Hemen her şeyi rakiplerden biraz daha iyi yapmak yeterli değildir. Porter (1996) bir şirketin, rakiplerinin stratejilerinden önemli noktalarda ayrılan stratejilere sahip olmasıyla o şirket hakkında sağlam bir stratejiye sahip olduğu yargısında bulunulabileceği ifade etmektedir. Büyük stratejiler birçok dengeleyici faaliyetin eşi bulunmaz bir şekilde bir araya getirilmesinden oluşur. Yeni stratejilerin bazı yönlerini kopya etmeye çalışmak farklı bir şey stratejik yapıyı her yönüyle taklit etmeye yeltenmek farklı bir şeydir ve bu açıdan taklitçi için önderin tüm faaliyetlerinin aynısını yapmak için karşılamak zorunda olduğu büyük maliyetler dışında ortalama düzeyde kazanç sağlayan zayıf bir taklitçi olmaktan öteye gidemeyeceği ifade edilmektedir (Kotler, 2011: 11-12).

Firmaların rekabet ortamında hangi enstrümanları kullanarak rekabet gücünü artıracakları veya rakiplere göre daha fazla üstünlük kazanacakları, birçok iç ve dış çevre faktörlerine bağlıdır. Porter'a (2003) göre aşağıdaki özellikler genel olarak tüm opsiyonları içermektedir ve bunlar;

- Markanın tanınmışlık derecesi,
- Ürün kalitesi,
- Ürün yelpazesinin genişliği,
- Hizmet verilen pazarlar bakımından çabaların odaklanma derecesi,
- Uzmanlaşma,
- Teknolojik liderlik,
- Dikey entegrasyon,
- Çekmeye karşı iteme stratejisi,
- Dağıtım kanallarının seçimi,
- Ürünün doğrudan nihai tüketiciyle buluşturulma çabası,
- Düşük maliyetli bir konum elde etme,
- Yardımcı hizmetler sunma derecesi,
- Fiyat politikası ve pazardaki göreceli fiyat konumu,

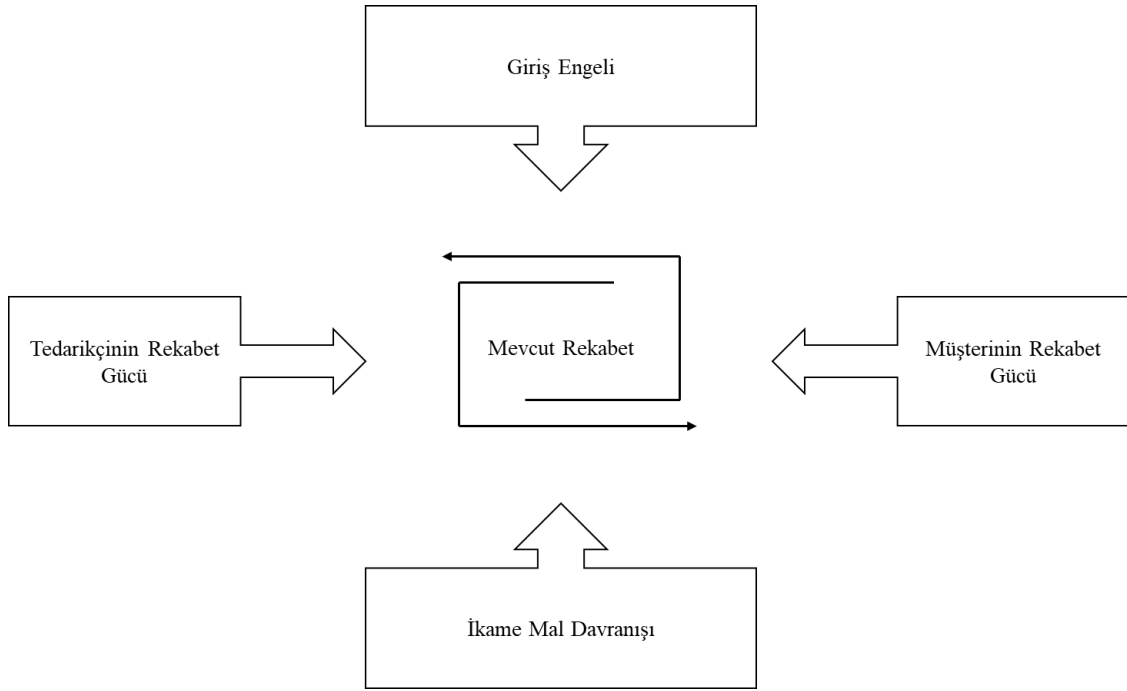
- Finansal ve işletim etkinliği,
- Şirketin bulunduğu devlet ile ve kendi devletiyle olan ilişkileri,
- Ana şirketle olan ilişkiler ve birimlerin buna uyumu şeklinde sıralanabilir (Torlak ve Altunışık, 2012: 98-99).

### **1.3.2.3. Porter'ın Beş Rekabet Güç Analizi**

Hedef pazardaki fırsat ve tehditlerin dikkate alınarak işletmelerin rakipleri karşısında güçlü ve zayıf yanları düşünülerek uygun ürünlerle en uygun zamanda ve en uygun biçimde pazarda bulunabilmenin yollarını araştırmak stratejik düşünmenin getirdiği bir yoldur. SWOT yaklaşımının bir uzantısı niteliğinde olan Porter'ın pozisyonlandırma yaklaşımı ise sektörel güçlerin (müşteriler, rakipler, ikame ürün üreticileri, yeni yatırımcılar ve tedarikçilerden oluşan 5 rekabet gücünün) sergilediği trendleri analiz ederek, işletmeyi bu güçlere karşı nasıl pozisyonlandıracağına (maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklaşma) karar vermeyi gerektirir. (Torlak ve Altunışık, 2012: 14).

Aşağıdaki Tablo 5'de görüleceği üzere 1980 yılında Micheal Porter'ın geliştirmiş olduğu beş rekabet güç analizine göre sektörde rekabet şartlarının analiz edilebilmesi için gereken beş güç;

- i) İkame mallar tehdidi; işletmenin faaliyette bulunduğu sektör dışındaki ikame ürünlerin işletme üzerinde oluşturduğu tehditler,
- ii) Potansiyel giriş tehdidi; sektöre yeni girme potansiyeline sahip firmaların yarattığı giriş tehdit,
- iii) Alıcıların pazarlık gücü; müşterilerin işletme üzerinde yarattığı baskı ve sahip oldukları pazarlık gücü sayesinde sektörü yönlendirme kabiliyetleri,
- iv) Tedarikçilerin pazarlık gücü; işletmelerin ihtiyaç duydukları hammadde, yarı mamül, işletme malzemesi ve araç gereçler gibi kaynakları satın aldıkları tedarikçilerin işletme üzerindeki etkileri ve bu güçle sektörü yönlendirme kabiliyetleri,
- v) Mevcut rakip işletmeler arasındaki rekabet; faaliyette bulunulan sektördeki mevcut rekabet yapısı şeklinde tanımlanmaktadır (Barutçu ve Orhun, 2006).

**Tablo 5.** Porter'a Göre Rekabeti Belirleyen Beş Faktör

Kaynak: Porter, 1980: 57

Rekabet ortamının analiz edilmesi ve uygun stratejiler geliştirilmesi amacına yönelik çalışmaları esas alan Porter'ın eserlerinde ülkelerin uluslararası platformdaki rekabet gücü ve yeteneği açıklanmaya çalışılmış olmakla birlikte günümüze kadar rekabetle alakalı yapılan yayınlar ve çalışmalar içerisinde Micheal E. Porter çok önemli bir yere sahip olmuş ve sektördeki rekabeti etkileyen beş ögenin varlığına dikkat çekmiştir (Ülgen ve Mirze, 2006: 253-254). Bu beş rekabet gücü ögesi şu şekilde sıralanarak açıklanabilir;

- i) İş çevresine girecek yeni işletmelerden ortaya çıkacak tehditler: Sektöre yeni giren firmalar, sektörde faaliyet gösteren firmalar için bir tehdit ögesi olarak ortaya çıkacaktır.
- ii) İşletmenin ürettiği ürünlere alternatif olabilecek ikame ürünlerden gelebilecek tehditler: Johnson (2004) tarafından ikame ürünler farklı görünen ancak geçekte aynı gereksinimi karşılamada kullanılabilen ürünlerdir. Bu ürünlerden gelen tehditler, firmanın karşılayabileceği limitleri zorlamaya başlaması, bir sıkıntı kaynağı olarak ortaya çıkacaktır. Üretilen ürünlerin fiyatlarının yüksek olmasına

karşın, ikame ürünlerin yüksek performansa ya da düşük fiyata sahip olması ve üründen vazgeçme maliyetinin düşüklüğü, tüketicileri ikame ürünlere yöneltebilecektir.

- iii) Müşterilerin pazarlık gücünden kaynaklanan zorluklar: Johnson'ın (2004) tespitine göre müşteriler satın alacakları ürünün fiyatına karşı duyarlı olduklarında; büyük miktarlarda satın aldıklarında, ürünler satın alanın maliyetlerinin önemli bir kısmını oluşturduğunda, ürünler standart olup ilgili ürünü kendileri yapabildiklerinde ve değiştirme maliyeti düşük olduğunda ya da geriye doğru bütünleşme riski yüksek olduğunda önemli bir pazarlama gücüne sahip olabileceklerdir.
- iv) Tedarikçilerin pazarlık gücünden kaynaklanan zorluklar: Viswanath'ın (2008) ifadesine göre tedarikçilerin sayısı azsa, bu tedarikçiler ilgili firma üzerinde daha büyük bir pazarlık gücü elde edebileceklerdir. Tedarikçilerin ürünlerinin ikamesinin mümkün olması durumunda ise, ilgili işletme üzerindeki pazarlık güçleri azalacaktır. Tedarikçilerin sağladığı toplam endüstriyel maliyetin büyüklüğü de kendilerine önemli bir pazarlık gücü sağlayacaktır.
- v) Sektördeki rakipler arasındaki rekabetin büyüklüğü: Viswanath (2008) tarafından rakipler arasında yoğunlaşma ve denge durumu önemli olduğu belirtilmiştir. Bu çerçevede ilgili işletme için yararlı bir sonuç ortaya çıkabilecektir. Bu durumda hem ilgili işletme, hem de rakipler, büyüyen pazarlardan pay alabilecektir. Ürün farklılaştırmanın sağlanması durumunda, pazar bir bakıma bölünmüş olacak ve böylelikle rakipler de ortadan kalkabilecektir. Firmanın stratejik çıkarlarının yüksekliği, rakipler karşısında daha fazla mücadele etmesine neden olacaktır (İnal, 2009: 188-190).

Burada ele alınan ilk iki faktör olan iş çevresine giren yeni firmaların tehdidi ve ikame ürünlerin tehdidi, işletmeler için birer tehdit unsuru olarak ortaya çıkmaktadır. Müşterilerin ve tedarikçilerin pazarlık gücü ise, bu iki grup elemanın sektördeki ağırlıklarına göre, tehdit olabileceği gibi bir fırsat olarak da ortaya çıkabilecektir. Sonucu faktör ise klasik rekabetteki temel öğeyi oluşturmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2006: 254). Bu faktörlerden özellikle dört tanesi; giriş engelleri, alıcı ve satıcıların gücü ve ikame ürünler rakiplere karşı yeni stratejilerin geliştirilmesi açısından etkili olmaktadır. Alıcılar güçlü oldukları takdirde pazarda fiyatların düşmesini zorlayabilirler. Eğer ürün ikamesi mevcutsa veya piyasaya giriş engeli yoksa pazarda

rekabet yoğunluğundan dolayı fiyatların düşerek karlılığın azalacağı hususunda tehditler söz konusudur. İşletmenin pazar içerisindeki yönelimini, buna benzer fırsat veya tehditlerin belirlenmesi etkilemektedir. Stratejilerini belirleyen yöneticiler bu beş analizin geleceğini de tahmin etmek suretiyle işletmenin güçlenmesini sağlayacak olan rekabet dengesi ve en iyi savunma yolunu belirleyebilirler. Ayrıca pazarda meydana gelen değişimleri ve bu değişimlerden rakiplerden önce faydalanma yollarını bulabilirler. Porter'ın beş güç analizinde işletme yöneticileri rekabet seviyesini ve geleceği tanımladıktan sonra önceden tespit etmeye çalıştıkları fırsatlar içerisinde stratejilerini seçebilirler (Korkmaz vd., 2009: 151).

#### **1.3.2.4. Büyüme Stratejilerinin Belirlenmesi**

İşletmeler daha fazla getiri elde etmek ve sektördeki durumları iyileştirmek, konumları geliştirmek amacı ile mevcut yeteneklerine güvenerek daha çok gelişip büyüme arzusuna sahip olabilirler. Bu durumda büyüme, yalnız sektör içi alanlarda olmayarak farklı alanlarda da olabilmektedir. Toplumda paydaşlarda pozitif çağrışımlar yapan temel bir strateji olan ve yöneticiler tarafından amaçlanan büyüme stratejisi firmanın değerini yükselten bir unsurdur. Büyüme stratejisi, işletmenin istenen ve kabul edilen mal ve hizmetlerin piyasa koşullarına göre piyasadaki payını arttırmasına yönelik; topluma, paydaşlara ve stratejistlere beklentilerinin gerçekleşmesine yardım edecek ve refah seviyesini arttıracak bir stratejidir (Ülgen ve Mirze, 2007: 200). Stratejik pazarlama planlaması oluşturulurken stratejinin geniş tanımını dikkate almak gerekir. Strateji, şirket politikasına ve hedeflere göre belirlenen amaçlara (müşteri memnuniyet, şirket büyümesi vs.) ulaşmak için araçları (insan kaynakları vs.) koordine etme yöntemidir. Strateji ayrıca üç seviye ile tanımlanır;

- i) Üst düzey kurum stratejisi; kârlı büyüme ile birlikte pazar geliştirmenin devamı için işletmenin potansiyelini uzun dönemli koruma düşüncesiyle stratejileri şekillendirmektir.
- ii) Orta düzey strateji; bölüm, iş birimi veya ürün grubu seviyesinde işlerdir. İşletmenin tüm misyonuna katkıda bulunur, bununla birlikte kurum stratejisinden daha kesin çizgilerle ayrılır. Üç ila beş yıllık bir dönemi kapsar ve hem niceliksel hem niteliksel hedefler üstüne odaklanır. Burada amaç (a)

Mevcut ürünlerle mevcut pazarlara nüfuz etmek, (b) Mevcut ürünlerle yeni pazarlara genişlemek (c) Mevcut pazarlar için yeni ürünler geliştirmek ve (d) Yeni pazarlar için yeni ürünler geliştirmek yoluyla sürekli büyüme sağlamaktır.

iii) Alt düzey strateji veya taktikler daha kısa zaman dilimi (genellikle bir yıl) gerektirir ve çoğunlukla yıllık pazarlama planı ile bağlantı kurar. Taktikler, kısa dönemli hedeflere ulaşmak için tasarlanan eylemlerdir ve uzun dönem hedefler ve stratejilerle birleşirler. Bu hassas eylemler; fiyatlandırma, reklam ve iletişim araçları, satış gücünün yayılması ve satış destek, dağıtımçı seçimi ve eğitim, hizmet ve hedef dilimleri belirlemek gibi durumları kapsamaktadır (Paley, 2006: 168-169).

**Tablo 6.** İşletme veya İş Birimlerinde Her Yönetim Kademesinde Uygulanan Jenerik Büyüme Stratejileri

<b>Mevcut iş tanımını değiştirerek büyüme</b>	<b>Faaliyetlerin hız ve etkinliğini değiştirerek büyüme</b>
-Yeni mal ve hizmetlerin ilavesi	-Mevcut mal ve hizmetler için yeni kullanım alanları
-Yeni pazarların ilavesi	-Etkin pazarlama girişimleri
-Yeni faaliyet ve üretim süreçleri ilavesi	-Üretim kapasitesi artırımları

Kaynak: Ülgen ve Mirze, 2007: 201

Tablo 6’da görüleceği üzere mevcut iş tanımını değiştirerek veya faaliyetlerin hız ve etkinliğini değiştirerek büyüme, işletmelerde uygulanan jenerik büyüme stratejileri arasında bulunmaktadır. İşletmeler büyüyebilmek için çok çeşitli yollara başvurmaktadırlar. Kotler (1972) tarafından belirtildiği şekilde strateji hedefe nasıl ulaşılacağını gösterirken, hedef nereye varılacağını ifade eder. Bir işletme büyüyebilmek için, değişik alternatifleri deneyebilir (İslamoğlu, 2011: 199). Ansoff Matrisi’nde işletmelerin ürettiği ürünler ve içinde bulunduğu pazarlar değerlendirilmektedir. Yeni girilecek pazarlarla birlikte mevcut ve yeni üretilen ürünler göz önüne alınarak işletmelerin yönünü belirleyecek kararlar alınmaktadır (Korkmaz vd., 2009: 135).



Yoğun büyüme stratejisi olarak ürün-pazar vektörüne dayalı dört farklı stratejiden söz edilebilir. Tablo 7’de Ansoff’un ürün- pazar vektörü yer almaktadır.

**Tablo 7.** Ansoff’un Büyüme Matrisi

	<b>Mevcut Ürün</b>	<b>Yeni Ürün</b>
<b>Mevcut Pazar</b>	<u>Pazara Nüfuz Etme Stratejisi</u>	<u>Ürün Geliştirme Stratejisi</u>
<b>Yeni Pazar</b>	<u>Pazar Geliştirme Stratejisi</u>	<u>Çeşitlendirme Stratejisi</u>

Kaynak: Mucuk, 2010: 45

Bu stratejileri sistemli bir şekilde açıklayan Ansoff pazar geliştirme, ürün geliştirme, pazara nüfuz etme stratejilerini yoğun büyüme stratejileri şeklinde nitelendirmektedir.

Pazara Nüfuz Etme (Derinliğine Girme) Stratejisi:

Bu stratejiyi güden işletmeler ürünlerini müşterilerine daha fazla satabilme yollarını araştırırken, reklamları artırma veya fiyatları düşürme gibi yollar üzerinde durmaktadırlar. Bu durumda mevcut pazara, mevcut ürünlerle daha iyi nüfuz etme ve derinliğine girme yolları aranır (Mucuk, 2010: 44). Pazardaki etkisini arttırmak isteyen işletmeler aşağıda sıralanan seçenekleri kullanabilmektedir (İslamoğlu, 2011: 200):

- i) Mal veya hizmetleri kullanmayanları fiili müşteriler haline getirme; Bunu sağlayabilmek için fiyat indirimleri, ödeme kolaylıkları sağlama veya fiyatlandırma yolu ile mala saygınlık kazandırma, yeni kullanım alanları yaratma ve bunları tanıtmaya yoluna gidilebilir.
- ii) Mevcut müşterilerin kullanım oranlarını artırma çalışmaları; Bunun için kullanımı teşvik edici faaliyetlerde bulunmak, mal eskime oranını arttırmak ve yeni kullanım alanları oluşturmak gibi yollar denenebilir.
- iii) Rakip müşterileri çekme çalışmaları; Bu amaçla satış artırıcı çalışmalar yapmak veya markanın daha etkin bir şekilde farklılaşması yolları izlenebilir.

Pazar Geliştirme Stratejisi:

Pazar geliştirme stratejisinde büyüüp gelişmek, yeni pazarlar bularak işletme satışlarını arttırmak üzerinde durulmaktadır. Bu strateji mevcut ürünleri yeni hedef

pazarlara yayma üzerine kurulu bir stratejidir (Mucuk, 2010: 44). Pazarı geliştirmek amacıyla uygulanan iki temel hareket tarzı mevcuttur (İşlamoğlu, 2011: 202) :

i) Ek coğrafik pazarlara açılma alışmaları:

- Ulusal genişleme,
- Bölgesel genişleme,
- Uluslararası genişleme sağlamak,

ii) Başka pazar bölümlerine girme alışmaları:

- Farklı dağıtım kanallarına girmek,
- Tanıtımı arttırmak,
- Yeni pazar bölümleri için mal veya hizmet türleri geliştirmek şeklinde sıralanabilir.

#### rn Geliştirme Stratejisi:

rn geliştirme stratejisi şirketlerin yeni veya modifiye edilmiş ürünleri, mevcut pazar segmentlerine sunarak büyümesini sağlayan bir stratejidir (Kotler ve Armstrong, 2004: 50). rn geliştirme stratejisi mevcut ürünlerde değişiklikler yaparak onları yeni ürünler şeklinde sunmak veya mevcut pazarlara yönelik yeni ürünler geliştirme çalışmaları olarak nitelendirilebilir (Mucuk, 2010: 44). Bu strateji; yeni model, renk gibi biçimlerde veya büyüklüklerde yeni ürün özellikleri geliştirmek, ürünleri yeniden düzenleyerek değişik nitelikte ürünler sunmak şeklinde gerçekleştirilebilir (İşlamoğlu, 2011: 202-203).

#### Çeşitlendirme Stratejisi:

İşletmeler değişik alanlarda sunulan fırsatlardan yararlanmak için mal ve hizmetlerini, faaliyet alanları ve hizmet ettikleri tüketiciler gruplarını şekillendirip eşitlendirirler. Bunu tüm yumurtaları aynı sepete koymamak olarak adlandırılabilir. Bu yolla değişik alanlara yatırım yaparak büyüme yollarını arayabilirler (İşlamoğlu, 2011: 203). Hem rn hem de pazar yönünden bir çeşitlendirme söz konusu olan bu stratejiyi kullanarak, işletmeler yeni ürünler geliştirip yeni pazarlara sunma yoluna gidebilirler. Bu yolla satış ve karlılık açısından çekici görünen yeni endüstri dalları bularak yeni

ürün ile yeni pazarlarda başarı elde etmek suretiyle işletmenin büyümesini sağlayabilirler (Mucuk, 2010: 45).

### **1.3.3. Amaç ve Hedeflerin Belirlenmesi**

İşletmenin vizyon ve misyonunun belirlenmesini takiben gelecekle ilgili stratejilerin belirlenmesine yol gösteren bunların değerlendirilmesine ve ölçülmesine yardımcı olan amaç ve hedeflerin de belirlenmesi gerekmektedir. İşletmenin amaçları, yapılan işin ne derece yapılabildiğini tanımlayacak üst yönetimin performans değerlendirmesinde denetçilere yol gösterici nitelikte olacaktır. Bu açıdan vizyonun belirli bir zaman süresinde nicelik olarak belirtilmiş şekli olan amaç ve hedefler kesin ve ölçülebilir olmalıdır. Bir işletmenin amaçlarının gerçekçi ve ölçülebilir olması ve belirli bir zaman süresinde sonuçları etkileyecek önemli hususları kapsamaması; işletmenin işlevlerini etkin olarak yerine getirebilmesi için önemlidir (Ülgen ve Mirze, 2007: 69-70).

Bir bütün olarak işletmenin stratejik yönünün belirlenmesini sağlayan amaçlar, stratejik planın ayrıntılarına ilişkin çerçeveyi oluşturmaktadır. Bunun yanında amaçlar, işletmenin misyon ve vizyonu ile uyumlu olmalıdır ve bunlara yönelik uygulama ve programların başarılı olmalarına katkıda bulunabilmelidir. Öncelikle süreci ortaya koyarak belirlenen amaçlar, işletme içi ve işletme dışı değerlendirme sonuçlarını ifade etmelidir ve hedeflerin tayin edilmesine katkı sağlarken stratejik sorulara da yanıt vermelidir (Küçüksüleymanoğlu, 2008: 408).

Ansoff (1975) tarafından bir işletmenin stratejik amaçlarının ana hatlarıyla iki grup içinde sınıflandırılabilceğini öne sürmüştür. Ansoff'a göre bunlar sosyal amaçlar ve ekonomik amaçlardır. Ekonomik amacın temeli faaliyetlerden optimal bir kazanç elde etme fikrine dayanır. İşletme faaliyetlerini etkileyen çıkar gruplarının beklentileri ise sosyal amaçlarla ilgilidir. Bu beklentilerin karşılanması işletmeye meşrutiyet sağlar (Dinçer, 2004:175). İşletmenin yaptığı faaliyetleri neden yaptığını ve neleri elde etmek için yaptığını belirten ve işletmenin faaliyetleri sonucunda elde etmek istedikleri olarak nitelendirilebilen amaçlar stratejik planın ayrıntılarına ilişkin çerçeveyi oluştururlar (Ülgen ve Mirze, 2007: 185). Kotler'e göre seçilen amaçlar mali olarak yapılabilir nitelikte olmalı ve şirketin içyapısı ile uyumlu olmalıdır. Aksi takdirde amaçlar

stratejiyi oluşturmakta pek fazla yararlı olmayacaktır (Kotler, 2011: 241). Amaç, bir kuruluşun geniş stratejik sorunlarını kapsayan bir kavramdır. Amaçlar, kuruluşların kısa ve uzun dönemli planları için rehberlik ederler. Hedef ise amaçlara ulaşmak için belirlenen somut aşamalardır. Doğru çevresel analiz, gerçekçi kaynak, olanak ve kısıt değerlendirmesi, tutarlı varsayım, bizi uygun amaçlara ulaştırır. İşletmeleri amaca götürecek hedefler ise dinamik planlama sisteminin alt sistemlerinin iyi işlemesine bağlıdır (Akat, 2009: 17).

İşletmenin bölümlerine göre ayrıntılı hale getirilmiş son durumuna uygun belirlenen stratejik amaçları hedefler olarak nitelendirilebilir. Rakamlarla ifade edilebilen ve stratejik amaçların gerçekleşmesi ile ilgili olan sonuçlar şeklinde tanımlanabilen hedeflere taktik amaçlar, uygulama amaçları veya ikincil stratejik amaçlar da denilmektedir. Taktik amaçlar ve hedefler stratejik amaçların bir fonksiyonu olarak görülebilir. Bunlar stratejik amaçlara göre daha kısa vadelidir (Dinçer, 2004: 173). Hedeflerin sahip olması gereken bazı özellikler vardır. Bunlar; hedefler kabul edilebilir, ulaşılabilir, motive edici, birbirleriyle uyumlu ve doğru değildir, hedeflerde fırsat maliyetleri dikkate alınmalıdır şeklinde sıralanabilir (İslamoğlu, 2011: 96).

Bir işletme için oluşturulan hedefler ölçülebilir, ulaşılabilir, belirgin ve süreli olmalıdır. Schermerhorn (1996) tarafından ifade edilen şekliyle belirlenmiş stratejik amaçların işletmelerin bölümlerine göre daha ayrıntılı bir hale getirilmiş son durumu olan hedefler stratejik planlama sürecindeki “Nerede olmayı arzu ediyoruz?” sorusuna cevap arayan bölümü oluşturmaktadır (Küçüksüleymanoğlu, 2008: 408). Stratejik amaçların gerçekçi olup olmadığının tespitini kolaylaştıran ve seviye seviye belirlenen ve uygulandıkça yakınlāřan hedefler daha üst amaçların belirlenmesi ve revizyonunda da etkili olabilmektedir (Dinçer, 2004: 175).

#### **1.3.4. Hedef Pazarın Seçilmesi ve Konumlandırma**

Hedef pazar seçimi, pazar bölümlendirmesini takiben pazar bölümlerinin değerlendirilmesi ve karşılık vermede önemli potansiyel taşıyan bir grup insan, bölge yada ülke üzerine pazarlama çabalarını yoğunlaştırmayı gerektirir. Bu tarz hedefleme faaliyetleri şirketlere en etkin, verimli ve karlı müşteri kitlesini analiz edebilme imkânı verir. Daha sonra ürünün yada markanın hedef kitlenin zihninde doğru konumlandırma

stratejilerini kullanarak uygun konumlandırılması gerekmektedir (Keegan ve Green, 2013: 217). Solomon ve Stuart (2003) tarafından belirtildiği üzere işletmeler pazar bölümlerini değerlendirirken hangi bölümlere en iyi hizmeti sunacaklarına karar vermelidir. Pazar bölümü fırsatları analiz edilmelidir. Hedef pazar, işletmenin hizmet sunmak istediği benzer özellikleri ve ihtiyaçları paylaşan alıcılar kümesi olarak değerlendirilmeli ve buna göre belirlenmelidir (Korkmaz vd., 2009: 208).

Etzel (2004) tarafından bir bölümün hedef pazar olarak seçilip seçilmeme kararını verirken dört etken önemli olduğu belirtilmiştir. Bunlar ;

- i) Örgütün amaç ve imajı ile hedef pazarın uyumlu olması gerekir.
- ii) İşletmelerin kaynaklarıyla hedef pazar tarafından ortaya konan fırsatların eşleşmesi gerekmektedir.
- iii) İşletmeler mümkün olan en düşük maliyetle yeterince satış hacmine ulaşılabilir ve gerekli yatırımı doğrulayan bir karla sonuçlanabilecek pazarları aramalıdır.
- iv) İşletmeler rakiplerin güçsüz yada az olduğu pazarları aramalıdır şeklinde sıralanabilir (Korkmaz vd., 2009: 208).

Hedef pazarı belirlerken yönetici; hedef pazarın birincil, ikincil ve üçüncül düzeyleri arasında bir ayırım yapmalıdır. Birincil hedef pazar; satın almaya ileri derecede hazır, istekli ve imkânları olan alıcılardan oluşur. Şirketin başarması gereken temel husus, birincil hedef pazarı bulmak ve ona erişmektir. İkincil hedef pazar, satın almaya imkânları bulunan, fakat daha az hazır ve isteki olan alıcılardır. Üçüncül hedef pazar satın almaya şimdi imkânları olmayan ama satın almaya hazır duruma gelene dek izlenmesi gerekenlerdir (Kotler, 2011: 245). Hedef pazar seçilirken üç ayrı stratejiden söz edilebilir. Birincisi farklılaştırılmamış (tüm pazar) stratejidir. Buna göre işletme pazara tek tip ürün sürerek ve tek bir pazarlama karması düzenleyerek stratejisini bu şekilde belirler. İkincisi farklılaştırılmış pazarlama (çok bölüm) stratejisinde homojen olmayan pazarı daha küçük homojen pazar bölümlerine ayırıp her bir pazar bölümüne farklı ürün ve pazarlama programı uygulanır. Üçüncü strateji olarak sayılabilecek yoğunlaştırılmış pazarlama (tek bölüm) stratejisi ile işletme belirlediği pazar bölümlerinden yalnız birini seçerek tüm çabasını belirlenen pazar bölümünü ele geçirmek için harcar (Bozkurt ve Şahin, 2015: 102-104).

Konulandırma, bir şirketin ürünlerinin hedef pazarın zihninde özel bir yer edinebilmesi için yapılacak çalışmaların tasarlanmasıdır (Ayhan, 2012: 33). Kotler (2012: 72) etkin bir pazarlamanın mevcut ürün arzından memnun olmayan kesimleri ile ilgili keşfedici nitelikte araştırma yapmakla başlayacağını ifade etmektedir. Daha üstün ürünler sunabilecek hedef kesimleri belirleme bu adımdan sonra başlar. Konulandırma ise şirketin pazardaki hedef kesimlere sunduğu ürünleri iletişim yoluyla aktarabileceği bir sonraki adım olarak nitelendirilir. Öncelikle hedef belirleme ve dilimlere ayırma yapmadan konulandırma aşamasına geçilemez. Kotler (2011: 246) konulandırma aşamasında bir şirketin sunumunun temel bir fikir ya da yarar merkezinde oluşturulması gerektiğini ifade etmiştir. Kotler'e göre normal olarak bir marka tek bir temel yarar üzerinde konumlandırılrsa da, bazı markalar temel konumlandırmalarını oluşturmak için birden fazla yararın reklâmını yapabilirler ve bu süreçte temel konulandırma, toplam değer teklifi, dağıtım stratejisi, iletişim stratejisi önemli rol oynamaktadır.

Pazarlama yöneticileri, ürün konulandırmayı, tüketicilerin rakip ürünleri algılanmalarını dikkate alarak bu doğrultuda kıyaslamalar yaparak kendi ürünlerine olumlu algılama yaratma süreci olarak değerlendirirler. Ürünün başarısı, bu ürünün tüketicilerin zihninde rakiplere kıyasla nasıl bir konuma sahip olacağı ile ilgilidir (Korkmaz vd., 2009: 125).

### **1.3.5. Pazarlama Karmasının Oluşturulması**

Hedef pazar bölümlerini belirledikten ve ürününün konulandırmasını yaptıktan sonra sıra planlamanın diğer aşaması olan pazarlama program ve bileşenlerinin belirlenme aşamasına gelmiştir. Firma tarafından kontrol edilen bu değişkenler, kontrol edilemeyen çevre faktörlerinin de iyi değerlendirilmesiyle ve olanakların tam olarak kullanılmasıyla firmayı başarıya götürebilir. Ürünün tüketiciler tarafından ifade edilmiş şekli ve diğer rakip ürünlere kıyasla tüketici zihnindeki yeri konulandırmanın sonucudur. İşletmenin kendi ürünü için seçtiği pazar konumu, hedef pazara yönelik olarak vurgulayacağı ve nisbi üstünlük unsurlarını kapsayacağı için bundan sonraki süreç pazarlama karmasının geliştirilmesiyle çok yakından ilgilidir. Borden (1964) tarafından ortaya atılan pazarlama karması 12 bileşenden oluşan bir kavram olarak sunulmuştur. 12 P'lik bu pazarlama karması, McCarty (1964) tarafından 4P olarak sadeleştirilerek kavramsallaştırılmış ve 4P yaklaşımı modern pazarlamada

dört temel pazarlama karması elemanı olarak kabul görmüştür. Ne tür bir pazar bölümüne hangi ürün ve diğer pazarlama karması unsurlarıyla ulaşmaya çalışılacağı ürün özellikleri yanında fiyat, dağıtım ve tutundurtma ile de ilgilidir. Bu nedenle pazar konumuna ilişkin karar, pazarlama karmasının çeşitli yönlerden ayrıntılı olarak planlanmasına temel teşkil edecektir. İşletme artık pazar bölümlerinden, hedef pazar olarak seçilen kısımlara konumlandırma stratejilerini destekleyici pazarlama programları tasarlayıp geliştirecek ve işletmenin pazarda arzu ettiği konumu ve başarıyı elde etmesi için oluşturulacak pazarlama karmasının içereceği hangi mal veya hizmetin, hangi fiyatlar ile nasıl bir dağıtım şekliyle ve hangi tutundurma stratejileriyle uygulanacağıyla ilgili bir yol çizecektir (Kotler ve Armstrong, 2004: 259; Mucuk, 2010: 117-118; Karafakıoğlu, 2012:73)

Bu bağlamda bir hizmeti veya malı pazarlama hakkında düşünmenin bilinen yollarından biri pazarlamanın dört P'si olarak adlandırılan pazarlama karması oluşturmaktan geçer. İngilizce karşılığı "Product" olarak adlandırılan "Ürün" kararları içerisinde tasarım, ürün özellikleri, kullanım alanları, kalite, marka adı ve benzerleri bulunabilir. "Price" olarak adlandırılan "Fiyat" açısından ödeme koşulları, liste fiyatı, indirimler, fiyat düzeyleri ve benzerleri bulunabilir. "Place" olarak adlandırılan "Dağıtım" kararları içerisinde coğrafi kapsam ve dağıtım kanalları bulunur. "Promotion" olarak İngilizceye çevrilen "Tutundurma" pazarlama karmasının temelini oluşturan 4P'nin son P'sini oluşturur ve içinde doğrudan pazarlama, reklam ve halkla ilişkiler çalışmaları ve benzerlerini barındırır (Kotler, 2010: 54). Firmalar kısa vadede fiyatlarını, satış gücü hacimlerini ve reklam harcamalarını değiştirebilirler. Yeni ürün üretimi ve onun dağıtım kanallarının değiştirilmesi ise uzun zamanda uygulanabilir (Kotler ve Keller, 2009: 63).

Pazarlama yönetiminin almak zorunda olduğu temel karar alanları pazarlama karması oluşturarak gösterilebilir. Hizmet pazarlamasının önem kazanmasıyla pazarlama bileşenlerine hedef kitleyi ve insan hizmetini de temsil eden "People" ve fiziksel unsur ve kanıtları içeren "Physical Evidence" ve hizmet sürecini ifade eden "Process" olarak üç bileşenin daha eklenmesiyle pazarlama bileşenlerinin 4P'den 7P'ye çıkarılabileceği belirtilmektedir. Hizmet pazarlamasında bu bileşenlerin müşteri bakış açısı ile değerlendirildiği 7C'den söz etmek mümkündür. Bu kapsamda bileşenler 4P ve

4C'yi genişleterek, hizmet pazarlamasında pazarlama karmasını 7P ve 7C kavramlarıyla nitelendirebiliriz (Avcıkurt vd., 2009: 45).

**Tablo 8.** İşletme ve Tüketici Penceresinden Bakışla Hizmet Pazarlaması Karması

7 P'ler	7C'ler
Ürün (Product)	Müşteri İçin Değeri (Customer Value)
Fiyat (Price)	Müşteri İçin Maliyeti (Cost to the Customer)
Dağıtım (Place)	Kolaylık (Convenience)
Tutundurma (Promotion)	İletişim (Communication)
İnsanlar (People)	Dikkate Alma (Consideration)
Süreç (Process)	Koordinasyon (Coordination)
Fiziksel Kanıt (Physical Evidence)	Teyid (Confirmation)

Kaynak: Avcıkurt vd., 2009: 47

Hizmet pazarlamasında müşteriler kendilerini sorunlarına çözüm veya bir değer satın alıyor olarak görürlerken pazarlamacılar bir ürün veya hizmet satıyor olarak görürler. Müşteriler karşılıklı iletişim isterlerken, ürün veya hizmetin olabildiği kadar kolay elde edilmesini isterler. Bir sunum karşısında düşünen alıcı bunu satıcının algıladığı gibi algılamayabilir. 4P kavramı pazara alıcı açısından değil satıcının bakış açısından bakmaktadır. Fakat kapsamlı ve etkin bir pazarlama karması oluşturabilmek için pazarlamacıların kendi 4P platformlarını oluşturmadan önce müşterilerin 4C'lerini detaylı inceleyip analiz etmeleri daha etkin ve sonuç odaklı çalışmalar yapmaları için yararlı olur. Bununla beraber hizmet pazarlamasında tablo 8'de görüleceği üzere 7P ve 7C'den söz etmek mümkündür (Kotler, 2011: 136; Avcıkurt vd., 2009: 47). Bilinen pazarlama karması bileşenlerine ek olarak hizmet pazarlamasından bahsederken genişletilen ve geliştirilen başlıkları incelenirse;

- İnsanlar; hizmetlerin yerine getirilmesinde insan gerekli bir öge olduğundan, hizmet kalitesi büyük oranda işletme çalışanlarının kalitesi ve davranışlarıyla belirlenir. Bu özellikle müşteri ile çalışan iletişiminin yoğun olduğu hizmet işletmelerinde çok önemli bir olgudur.
- Fiziksel kanıtlar; müşterilerin daha yüksek düzeylerde hizmet talep ettiği bir ortamda, bu bileşen işletmenin farklılaşabilmesi için güçlü bir rekabet silahıdır.



- Süreçlere gelince, bir hizmetin nasıl oluşturulacağı ve tüketiciye nasıl sunulacağını belirleyen prosedürler, rutinler ve politikalar işletmenin tüketici dostu olup olmadığının bir göstergesidir (Karakoç, 2009: 72-73).

### 1.3.6. Uygulama ve Denetim

Planlama yapmak, stratejiler geliştirmek ve programlar hazırlamak, etkin ve başarılı bir pazarlama yönetimi için tek başına yeterli değildir. Uygulamaya konulmayan hiçbir plan, program ve strateji başarılı olma şansına sahip olamaz. Pazarlama stratejisinin uygulamaya konmasında veya gerçekleştirilmesinde etkili olan çok sayıda içsel ve dışsal faktör vardır. Bunlar arasında örgüt yapısı, çalışanlar, rekabet avantajı, tedarikçiler, rekabet durumu ve müşteriler stratejilerin uygulanmasında belirleyici rol oynayabilmektedirler. Uygulama ile birlikte önleyici kontrol mekanizmaları sayesinde stratejik yönetim sürecinin hangi evresinde aksaklıkların olduğu tespit edilip sorunlar büyümeden önlemler alınabilecektir. Kontrol ve denetim mekanizmaları sayesinde alınan kararların plan, program ve politikalar çerçevesinde olup olmadığını, ayrılan kaynakların yerinde ve akıllıca kullanılıp kullanılmadığı tespit edilebilmekte, ileride değişmesi gereken hususların olup olmadığına ilişkin konulara cevap verilebilmektedir (Torlak ve Altunışık, 2012: 66-67; Eren, 2013 479-482).

Pazarlama planlarını gerçekleştirecek bir organizasyon yapısının oluşturulması konusunda çaba sarf edilmezse yapılan planların etkinliği de söz konusu olmayabilir. Bu aşamada, pazarlama kaynaklarının organizasyonu ile pazarlama programlarının yürütülmesi, ve kontrolü yer almaktadır. Pazarlama kontrolü, pazarlama planlamasında belirtilen hedeflerin gerçekleşme derecelerinin belirlenmesi açısından gereklidir. Pazarlama kontrolünün amacı, işletmelerin etkili kullanımı sağlamaları ve pazarlama planındaki olası aksaklıklar karşısında yapılacak değişiklikleri belirleyebilmeleri şeklinde sıralanabilir İyi bir pazarlama bilgi sistemi (PBS) ile etkin bir pazarlama kontrolü sağlanarak ve pazar yapısı hakkında veriler toplanarak bunlar plan ve yürütme süreçleri üzerinde düzeltmeler yapmak amacıyla kullanılır. (Korkmaz vd., 2009: 127-128).

Pazarlama stratejilerinin uygulanması aşamasında başarısızlığa yol açan nedenler;

- i) Bu nedenlerden ilki uygulama aşamasında planlananın dışına çıkılarak uygulamanın genişletilmesi sebebiyle planda öngörülen kaynakların yetersiz kalması ve bunun asıl projede eksikliklere veya yetersizliklere yol açması şeklinde belirtilebilir.
- ii) İkinci sebep ise, uygulama aşamasında, planlama aşamasında öngörülmemiş olan çeşitli sebeplerden dolayı planın içeriğinde daralmaya gidilmesine yol açmak olabilir.
- iii) Üçüncü sebep ise kaynak yetersizliğidir. Kaynak yetersizliği planda öngörülen eylemlerin eksik gerçekleşmesine veya amacın çok gerisinde gerçekleşmesine yol açacaktır.
- iv) Diğer bir sebep olarak planın uygulanması sırasında birden fazla ekibin görev alması durumunda ortaya çıkan iletişim kaynaklı çatışmalar ve değişime karşı olan direnç sebebiyle de ortaya çıkan başarısızlık olarak sıralanabilir (Torlak ve Altunışık, 2012: 67).

#### **1.4. Destinasyonların Pazarlamasında Stratejik Pazarlama Planlaması**

Turizm destinasyonları, sahip oldukları turistleri çeken cazibe merkezleri ve turizm kaynaklarıyla turistlere ev sahipliği yapan ziyaretlerin bir destinasyonda yoğunlaştığı ve birçok kurumun bir arada sağladığı turizm hareketlerinin bütünü oluşturarak cazibe merkezi haline gelmiş bir üründür. Bölgede turizmin gelişmesini ve planlamasını geliştirmek için her destinasyonun kendi içinde benzersiz olma özelliğinin farkında olmak ve bunun değerini bilerek turizmin gelişimi ve planlamasını gerçekleştirebilmek önemlidir. Ulaşım, yemek, alışveriş ve konaklama, rekreasyon alanları gibi hizmet altyapısı unsurlarından oluşan destinasyon ürünü aynı zamanda yasal, politik, teknolojik, kültürel, ekonomik ve doğal çevre koşulları gibi faktörlerin bileşkesinin ortaya çıkarmış olduğu destinasyon deneyimi olarak tanımlanabilir. Bu bağlamda bireysel işletmelerin, yerel halkın, devlet kurumlarının, belediyelerin, sivil toplum kuruluşlarının kısacası bir destinasyonu oluşturan paydaşların birlikte hareket etmeleri önemlidir (Özdemir, 2008: 3-4). Destinasyonun rekabet gücü turizm destinasyonunun pazarlamasında bulunması gereken en duyarlı noktalardandır. Destinasyonun güçlenmesi, sürdürülebilir turizm yönünden rekabet gücünün etkinliği için gereklidir. Bu şartlar altında destinasyonların gücü, pazar paylarını korurlarken, kaynaklarını sürdürülebilir biçimde kullanabilmesi ve bu sayede katma değeri yüksek

ürünler üretilebilmesi olarak tanımlanabilir. Rekabete dayalı pazarlardaki destinasyonlarda planlama ve geliştirme mevcut rekabet avantajlarına sahip destinasyonun elinde bulundurduğu kaynak zenginliğinin detaylı olarak sorgulanmasına ve bu doğrultuda sistematik bir çalışma yapılmasına odaklanmalıdır. Bu sayede destinasyonlarda sürdürülebilir turizmin gelişmesini sağlamak, rekabet avantajları sağlamak anlamına gelmektedir (Karaman ve Türkay, 2012:117). Bir turistik ürünü yada turistik destinasyonu incelerken bir takım faktörler göz önünde bulundurulmalıdır;

- i) Seyahat edilen yörenin yada bölgenin çekiciliğini etkileyen faktörler olarak çevre düzenlemeleri ve çevre temizliği,
- ii) Yörede bulunan yiyecek, içecek, eğlence işletmelerinin yeterliliği,
- iii) Alt yapı ve üst yapı yatırımlarının yeterliliği,
- iv) Konaklama yerlerinin kalitesi,
- v) Bölgedeki ulaşım düzeyi bağlamında bölgeye düşük maliyetle ve hızlı ulaşım,
- vi) Rekreasyon alanlarının varlığı,
- vii) Bölgenin ulusal ve uluslararası platformdaki imajı gibi faktörler turistlerin satın alma davranışlarını etkilemektedir. Ayrıca turistik ürünün fiyatı önemli sayılmakla birlikte fiyat turistin bütçesinde etkili olsa da alışkanlıklar psikolojik etkenler, moda, reklam vb. fiyatın etkinliğini azaltabilmektedir (Alkan, 2011: 325-326).

Destinasyonlardaki parklar ve rekreasyon alanlarının planlanmasında da sıkça kullanılan stratejik planlama kapsamında organizasyonun vizyonu doğrultusunda stratejiler ve taktikler üretilir (Hurd vd., 2008: 141). Turizmin fiziksel çevre kadar toplumsal çevre ile ilişkilerini de düzenlenmesi açısından önemli olan sürdürülebilir turizm, yerel halkın ve turistlerin gereksinimlerinin gelecek nesillerin gereksinimlerinden ödün verilmeden karşılanması şeklinde tanımlanabilir. Bu yaklaşım destinasyonda yaşayanların turizmden en yüksek menfaati sağlamasına dayanmaktadır. Bu açıdan sürdürülebilir turizm destinasyonlarda toplumun yaşantısının, kültürün, çevre değerlerinin gelişiminden faydalananalar olarak yönetilip yürütüldüğü bir platform olarak görülmeli ve gelişen turizmin kurbanı olunan bir üretim biçimi haline gelmemelidir (Kahraman ve Türkay, 2012: 112).

### 1.4.1. Destinasyon Pazarlaması

Bir destinasyonun gelişimini etkileyen en önemli sosyal ve ekonomik faaliyetlerden biri olan turizmde destinasyonlar turizmin olmazsa olmaz bileşenlerinden biridir. Diğer yandan, turist harcamaları destinasyonların gelişimine neden olabilir ancak herşey dahil otel sistemlerde olduğu gibi orada yaşayan halkın yaşantısını özellikle geliştirmeyebilir. Destinasyonlar içinde barındırdıkları çeşitlilik nedeniyle aynı anda farklı turist tiplerine hizmet ediyor olabilirler. Sürdürülebilir gelişimi sağlayamayan, kaynakları en iyi biçimde değerlendirmeden çekiciliklerini çeşitlendirerek sunamayan ve yaratıcı pazarlama faaliyetleri oluşturamayan destinasyonların uluslararası pazardaki paylarını kaybetmeye mahkûm olduğu görülür (Özdemir, 2008: 6-7). Konaklama endüstrisinin sürdürülebilir kalkınması ve geniş anlamda turizmin gelişimi için sorumlulukları yönünde kamuoyu oluşturulmalıdır. Ayrıca arazi, su gibi az bulunur kaynakların duyarlı bir şekilde kullandığını kanıtlamak için, çalışmalarında ve işletmecilik ilkelerinde sürdürülebilirlik ögesini dikkate alınmalıdır (Kahraman ve Türkay, 2012:147). Sürdürülebilirlik ekseninde firmaların atacağı adımlar kadar bazı kalite belgelerinin verilmesi de bölgeyi ön plana çıkarmak için etkili bir unsur olabilir. Son dönemde destinasyonlar turistlerin seyahat tercihinde belirleyici unsurlardan biri haline gelmiştir ve bu sebeple destinasyonların pazarlama stratejileri, öne çıkan bir unsur olarak değerlendirilmelidir (TÜSİAD, 2012).

**Tablo 9.** Destinasyonun Turizm Egemenliği ile Turizm Büyümesi Arasındaki İlişkiyi Açıklayan Model

Destinasyonda Turizmin Egemenliği / Turizm Pazarının Büyümesi	Yüksek	Düşük
Yüksek	*Hızlı yayılma vardır. *Turizm yatırımcılara çekici gelmektedir *Yan üretim özelliğinde diğer ekonomik faaliyetler vardır. *Çevresel ve yapısal sorun tehlikesi söz konusudur. *Toplumun olumsuz tepkisi mümkündür. *Dış yatırıma güven vardır.	*Turizm yeni gelişen bir sektör olduğu için ilgi ve heyecan hâkimdir. *Girişimci yatırımlar söz konusudur. *Diğer aktivitelerle sinerji ve tamamlayıcılık söz konusudur. *Arz fazlası sorun oluşturmaktadır.
Düşük	*Ekonomik bir düşüş yaşanmaktadır. *Yatırım eksikliğinden dolayı çevre bozulmaktadır. *Turizm işletmeleri küçülme yoluna gitmekte ya da kapanmaktadır.	*Turizme karşı yetersiz ilgi vardır. *Turizm bölgedeki temel etkinlik değildir.

Kaynak: Davidson ve Maitland,1997: 63 içinde Özdemir, 2008: 8

Tablo 9’da görüleceği üzere destinasyonda turizm egemenliği ile turizm pazarının büyümesi arasında bir ilişki söz konusudur. Bunun yanında destinasyonları ürün olarak ele alacak olursak farklı yapıları gereği özellikleri şu şekilde sıralanabilir;

- i) Destinasyon ürünü her turist için farklı anlamlar taşıyabilen tüketicilerin elde ettikleri hizmet veya deneyimlerden oluşur.
- ii) Destinasyon ürünü doğası gereği bütünleşik bir varlıktır. Dolayısı ile hizmetler nitelikler ve olanaklar bakımından doğrudan veya dolaylı olarak turizm ile ilgili ürün ve hizmetler adı altında iki parçadan oluşmaktadır.
- iii) Destinasyonlar çoğunlukla çoklu satışa uygundur ve aynı alan pek çok farklı tüketici grubuna farklı nitelikleri esas alınarak satılabilir. Örneğin bir termal sağlık kenti aynı zamanda antik kent, spor kenti, inanç turizmi kenti, alışveriş

kenti olarak değerlendirilerek farklı tüketicilere yada aynı tüketicilere birkaç alanda satılabilir (Özdemir, 2008: 6).

Markalaşma konusunda destinasyonların izleyebileceği yol haritası dünyanın en güçlü markalarının ortak özelliklerinden derlenen on özelliğin karşılanması sağlayarak sağlanabilir. Keller (2000) tarafından yayınlanan “Marka Karnesi” adlı makalede bu on özellik şu şekilde sıralanmaktadır;

- i) Güçlü bir marka, müşterilerin hakikaten arzuladıklarını sunmada çok iyidir. Cazip bir müşteri deneyimi yaratır,
- ii) Marka amacına uygun kalır. Markayı kullanan kişinin özellikleri gibi markanın unsurları zamana uyacak şekilde değiştirilir,
- iii) Fiyatlandırma stratejisi, tüketicilerin değer algılarına dayanır. Ürünün doğası fiyatı etkilemektedir,
- iv) Marka tutarlıdır. Pazarlama iletişimleri birbiriyle çelişen mesajlar göndermez;
- v) Marka düzgün bir şekilde konumlanır. Rakip markalarla benzerliklerini ve onlardan farklılıklarını net bir şekilde iletir,
- vi) Marka portföyü ve hiyerarşisi mantıklıdır bu bağlamda ilgili markalar birbirleriyle mantıklı şekilde çalışır,
- vii)Marka öz sermaye kurmaya yarayan pazarlama etkinliklerinin tam bir repertuarından faydalanır ve bunu koordine eder. Bütünleşik bir pazarlama stratejisine sahiptir. Tüm pazarlama etkileri ve kanalları markanın kimliğini güçlendirecek şekilde markayla ilgili aynı mesajları iletir,
- viii)Marka yöneticileri, markanın tüketiciler için ne anlama geldiğini anlarlar. Yöneticiler tüketicilerin markaya dair farklı algılarını bilirler,
- ix)Markaya uygun destek verilir ve bu destek uzun vadede sürdürülür. Şirketler marka farkındalığı kurmak ve bunu korumak için sürekli olarak yatırım yaparlar.
- x)Marka sürekli gözlemlenir. İşletmeler resmi bir marka özsermayesi yönetim sistemi kullanabilirler ve marka sermayesi kaynaklarını izlerler.

Bu açıdan marka denetimleri özellikle periyodik bir temelde programlandığında faydalıdır. Sunulan ürün ve hizmetlerin netliği ve bunların nasıl pazarlanıp markalaştığının bir resminin alınması çok önemlidir bu aynı resmin müşterilere nasıl görüldüğünü görmek de önemlidir (Harvard Business Review, 2016).

Markalaşabilmiş destinasyonların yaşamlarını sürdürme koşulları göz önünde bulundurulduğunda yeni müşterileri tekrar gelenler kadar cezbedebilmesi, yeni keşfedilmemiş destinasyonlarla rekabet edebilir konumda olması, çevre ile uyumlu, sürdürülebilir bir yapıda olarak kültürel mirası koruması şeklinde tanımlanabilir (Kahraman ve Türkay, 2012:112).

#### **1.4.2. Destinasyon Pazarlama Stratejileri ve Pazarlama Planı**

Turizm destinasyonunun yapısı açısından destinasyon pazarlama stratejileri ve stratejik yönetim uygulamaları son derece karmaşıktır. Ziyaretçi sayıları, harcama tutarları odaklı bu stratejilerin temel ilkesi kısa vadeli kazanç elde etmek uğruna, uzun vadeli hedeflerden fedakârlık yapılmaması olarak yorumlanabilir. Stratejik pazarlama planıyla bulunulan yerden varılmak istenen konuma destinasyonu taşıyacak önemli unsurların belirlenmesi önem arz etmektedir. Bununla beraber rakip destinasyonların, pazar koşullarının ve destinasyon ürününün detaylı olarak tanımlanmasını gerektirmektedir (Özdemir, 2008: 78-79).

Turizmin gelişmesinin planlanmasındaki temel hedefler şu şekilde açıklanmaktadır:

- i) Turizmin spontane gelişmesini koordine ve kontrol etmek,
- ii) Turizmin gelişimi için gereken alanların başka iktisadi faaliyetler tarafından kapatılmasını önlemek,
- iii) Turizmin geliştirilmesi için kısa ve uzun dönemli politikaları ve bunların uygulama süreçlerini belirlemek,
- iv) Turizm hizmeti kolaylıklarının oluşturulması için gereken teşvik araçlarının kamu veya özel sektöre gerekli şekilde önerilmesi,
- v) Turizmin gelişimi ve çevre korunması için uluslararası kuruluşların finans kaynaklarından teknik yardım çerçevesinde yararlanmak,
- vi) Doğal ve kültürel kaynakların tahribini minimize etmek ve bu alanların korunmaya alınmasını sağlamak,
- vii) Turizmi diğer iktisadi sektörler ile koordine etmek ve ülkenin iktisadi ve fiziki gelişme planları ile entegrasyonunu sağlamak şeklinde sıralanabilir (Kahraman ve Türkay 2012:123).

Dünyada DMOs ( Destination Management Organisations) olarak anılan DYÖler (Destinasyon Yönetim Örgütleri) paydaşların destinasyonun turizmle ilgili vizyon ve amaçlarını koordine etmekle görevli özel organizasyonlardır. Birleşmiş Milletler Dünya Turizm Organizasyonu'nun (UNWTO) yayınladığı “Turizm Destinasyon Yönetimi için Pratik Kılavuz” (2007) adlı yayınında DYÖ'lerin dört farklı rolünden bahsedilmektedir.

- i) Yol göstermek ve koordine etmek: DYÖ'ler, destinasyon içerisindeki turizm ile ilgili tüm paydaşlara yol göstererek liderlik ederken bu yolda harcanan çabaları koordine ederek bir destinasyonun tüm unsurlarının doğru kullanımını sağlamaya odaklı bir organizasyondur. Bu unsurlar cazibe merkezleri, sosyal konfor ve olanaklar, erişilebilirlik, insan kaynakları, imaj ve fiyat unsurları olarak sıralanabilir.
- ii) Pazarlama: Destinasyon reklamları, iş ilerletme kampanyaları, tarafsız bilgi servisleri, konaklama faaliyetlerinin operasyonu ve kolaylaştırılması, müşteri ilişkileri yönetimi (CRM) olarak sıralayabileceğimiz faaliyetlerden sorumlu olan DYÖ'lerin pazarlama çabaları genel anlamda destinasyonun ziyaret edilme oranını artırma amacıyla geliştirilmiştir.
- iii) Uygun çevresel koşullar oluşturma: Planlama ve altyapı, insan kaynaklarını geliştirme, sistem geliştirme, teknoloji ve ürün geliştirme, ilgili endüstriler ve tedarik konularında bilgi sahibi olması gereken DYÖ'ler turizm konusunda rehberlik ve kontrol eden bir kuruluş olarak destinasyonların sürdürülebilir turizm gelişimini sağlamaları için gerekli programlar ve yönergelere, mevzuat ve düzenlemelere hâkim olmalıdırlar.
- iv) Yerinde hizmetin yapılması: Turist deneyimlerinin kalitesinin idaresi, iş önerileri, eğitimlerin verilmesini sağlamakla görevli DYÖ'ler pazarlama kapsamında söz verildiği şekilde bir programın turistlere yansıtılıp yansıtılmadığını kontrol etmelidirler, başka bir deyişle turistler kendilerine söz verilen deneyimleri yaşayabildiler mi bundan emin olunmalıdır (Alastair, 2013: 5-6).

Destinasyonlarda marka değerinin artırılması hususunda Avrupa Birliği ülkeleri ve turizmi gelişmiş diğer ülkelerde DYÖ olarak adlandırılan Destinasyon Yönetim Örgütleri, sivil toplum kuruluşları gibi hareket eden doğal ve beşeri kaynakların



yönetiminde ciddi roller üstlenen, pazarlama ve tanıtım faaliyetlerinde rol alan ve bünyelerinde yerel yetkilileri, sivil toplumun yerel temsilcileri ve akademisyenlerini bulunduran organizasyonlardır. DYÖ'ler sürdürülebilirliğin düzenlenmesi açısından gereken üçüncü ayağı oluşturmalarıdır çünkü sürdürülebilir turizmi sadece kamu veya özel sektör temsilcilerinin çabaları ile inşa edilemez. DYÖ'ler kurumsal olarak teşkilatlanıp destinasyon yönetiminde gerekli yeterliliği gösterebilirler. Ülkemizde ise destinasyon merkezlerinde kurulan altyapı birlikleri Destinasyon Yönetim Örgütleri'nin görevlerini üstlenmektedir. Fakat birçok turizm merkezinde turizm yatırımları ve planlamaları bu birliklerden bağımsız şekilde yürütülmektedir çünkü söz konusu altyapı birlikleri sadece turizm bölgelerinin belirli bir kısmında faaliyet göstermektedirler. Bu bağlamda daha planlı ve etkin bir turizm politikasının oluşturulabilmesi için altyapı birliklerinin koordinasyonlu çalışarak tüm turizm bölgesine yayılmaları yönünde çalışmalar yapılmalıdır (TÜSİAD 2012: 65).

İnternetin büyük pazarların çoğunda seyahat ve turizm planları için ana bilgi kaynağı haline gelmiş olduğu dikkate alındığında, DYÖ'ler için ürünlerini internet üzerinde azami düzeyde dağıtmayı başarmalarının son derece önemli olduğu görülür. İlke ve en açık görev, doğrudan siteyi ziyaret eden tüketici ve müşteri sayısını en üst seviyeye çıkarmaktır. Yabancı ziyaretçileri çekmek için yurtdışındaki ayrı ayrı hedef pazarlar ve küresel alternatif dağıtım kanalları kullanılır ve bunlarla ortaklık kurulması gerekecektir. Bu alternatif dağıtım kanalları destinasyon ile ilgili bilgiler sunmakla birlikte tüm Dünyayı tutarlı bir şekilde kapsayabilmek için büyük yayıncılardan içerik almaya ve bunların siteleriyle (Örneğin Expedia tarafından kullanılan Fielding World-Wide Inc. ve Moon Publications Inc.) bağ kurmaya yönelmektedirler (Çöklü, 2004: 31-32).

#### **1.4.3. Destinasyonların Marka Değerinin Arttırılması**

Bir açıdan bakıldığında “marka” kavramı, destinasyonların küresel pazarda kendilerine yer bulma yarışları için mükemmel bir kavramdır. Destinasyonlar; ürünler, hizmetler, etkinlikler, fikirler, ziyaretçiler, yetenek, yatırım ve nüfuz konusunda sürekli bir rekabet içindedirler. Bu küreselleşmenin çok doğal ve kaçınılmaz bir sonucudur. Temelde destinasyonların yani yerlerin markalaştırılması veya rekabetçi kimlikle ilgili beş yeni görüş vardır.

- i) Destinasyonlarda hedeflerin, fikirlerin davranış ve iletişimin uyum içerisinde olabilmesi için iş dünyası, hükümet, kamu kuruluşları ve sivil toplum örgütleri arasında verimli bir koalisyon bulunması ve dış dünyaya açık güçlü ve planlı bir iletişim içerisinde olunması gerekmektedir.
- ii) “Marka İmajı” kavramı çok kritik bir kavramdır. Marka sahibinin tam olarak kontrolünde olmayan, ancak yine de marka ve tüketicileri arasındaki her tür ilişkiye temel oluşturan itibar, kontrol alanının dışında hatta kültürel bir fenomendir.
- iii) “Marka Varlığı” kavramı kritik bir kavramdır. İtibar; yönetilmesi, ölçülmesi korunması, güçlendirilmesi ve beslenmesi gereken çok önemli bir mal varlığıdır.
- iv) “Marka Hedefi” kavramı önemli bir kavramdır. İnsan topluluklarını ortak bir stratejik vizyon çerçevesinde birleştirmek, çok güçlü bir dinamik oluşturacaktır ve marka yönetimi her şeyden önce bu topluluklar için içsel bir süreçtir.
- v) Toplum görüşünü değiştirebilmek için her alandaki ulusal aktivitelerde sürekli ve tutarlı bir yenilikçilik şarttır. Uluslararası görüşler ve dolayısıyla medya, geçmişteki zaferlerin tekrarı yerine, ülkede veya şehirde sürekli gelişimin ve iyileşmenin sembolü olan yeni ve çekici gelişmelere çok daha fazla ilgi duyacaktır (Anholt, 2011).

Tüketicilere sunulan hizmetin tüketici beklentilerini karşılayacak düzeyde olması hizmetin kalitesini göstermesi açısından önemlidir. Destinasyonu ziyaret eden turistlerin tekrar ziyaret anlamında tesislerden memnuniyet seviyesi yüksek olarak ayrıldıklarında yaygın kanı sonraki satın alma aşamasında memnun kaldığı bölgedeki tesisleri tekrar düşüneceği yönündedir (Organ ve Soydaş, 2012: 64). Turistik yer ya da destinasyon bir grubun veya bir bireyin, bir yer hakkında sahip olduğu izlenimler, hayaller ve önyargıları içeren tüm nesnel bilgilerle duygu ve düşüncelerin ifadesi şeklinde tanımlanabilir. Destinasyon marka imajının ekonomik ve fiziksel çevre, etkinlikler, marka tavrı, turist deneyimleri sonucu elde edilen tatmin ve insan özellikleri gibi kategorilerden oluştuğu ifade edilebilir. Turizm’de “imaj” kavramının oluşumunda başlıca üç öğeden bahsedilebilir. Bunlar;

- i) Bilgilenme düzeyi (iletişim kanalları, reklam, tanıtıcı yayınlar, tavsiyeler),
- ii) Sahip olunan yargılar (insanların belirli konu, kişi veya nesnelere atfettikleri değerler),

iii) Sunulan olanaklar ve hizmetler (turistik ürün ile ilgili nitelikler) şeklinde sıralanabilir (Avcıkurt, 2010: 42).

Turizm yönetiminin, ilgili ve çeşitli organizasyonların turizme dâhil olmasıyla karmaşık bir yapıya dönüştüğü görülebilir. Turizm yönetiminden kimin sorumlu olduğu tartışmasında işletme, destinasyon veya ülkeler seviyesinde paydaşlar yer almaktadır (Page, 2013: 32). Ülkeleri, şehirleri veya bölgeleri içeren stratejik yer pazarlaması ülkenin global pazardaki pozisyonu ile yakından ilgilidir. Çevredeki dış etkenlerin pazarı nasıl etkileyebileceğinin anlaşılması gerekir. Aynı zamanda ülkelerin güçlü ve zayıf yönlerinin bilinmesi, iç pazar büyüklüğünün tespiti, nitelikli işgücü, eğitim seviyesi, nüfus, vergi teşvik tedbirleri, güvenlik gibi faktörler etkisinde ülkenin pazardaki diğer rakipler ile yarışma gücünü etkileyen unsurların bilinmesi gerekir (Morgan vd., 2011:40-41).

### **1.5. Sürdürülebilirlik Kapsamında Turizm ve Çevre İlişkileri**

İlk olarak çevresel, ekonomik ve sosyal faktörleri içine alan sürdürülebilir kalkınmayla gündeme gelen sürdürülebilirlik kavramı; günümüzde sürdürülebilir turizm, sürdürülebilir pazarlama, sürdürülebilir işletme, sürdürülebilir tüketim gibi çok farklı alanlardaki kavramların önüne getirilmek suretiyle, gerçekleştirilen eylemlerin süreklilik arz edebilmesi için gerekli önlemlerin alınması ve uygulanacak stratejilerin buna göre belirlenerek devamlılık sağlanabilmesi anlamına gelmektedir (Barutçu ve Tomaş, 2013 :11).

Varoluşun sürekliliği için doğayı koruyarak değerleri sürdürmek insan uygarlığının devamı ve doğal çevrenin korunması açısından önemlidir. Sürdürülebilirlik anlayışına göre bütünleşik kaynak yönetimi ve çevresel bakımdan duyarlı planlama anlayışlarında ana görüş kültürel ve doğal sistemlerin zaman içerisindeki sürekliliğini sağlayabilmek ve zarar görmelerini engellemektir. Bu yaklaşımın turizm açısından değerlendirilmesi de sürdürülebilir turizm şeklinde nitelendirilmektedir. Sürdürülebilir turizmde amaç bir taraftan turizm kaynaklarının kullanımına devam edilirken geleceğe yönelik bir yaklaşımla aynı kaynakların gelecek nesiller tarafından da kullanılmasını garanti altına alacak biçimde korunmasıdır. Bu açıdan sürdürülebilir turizm prensiplerinin içermesi gereken bazı unsurlar; biyolojik çeşitliliğin daha fazla muhafaza

edilmesi, termal su kaynakları dâhil kaynakların sürdürülebilir kullanımı ve bunların bilinçsiz ve aşırı kullanımının engellenmesi ve çevresel atıkların azaltılması, yerel toplulukların dâhil edilmesiyle birlikte yerel ekonominin desteklenmesi, paydaşların bilinçlenmesi ve çevre eğitimi, turizm endüstrisi ve kamu arasında gereken karşılıklı iletişimin sağlanması olarak sıralanabilir. Bu açıdan sürdürülebilir turizm prensipleri, kaynakların aşırı kullanımını engellemeyi ve atıkların azaltılmasını, biyolojik çeşitliliğin muhafaza edilmesini, turizm endüstrisi ve kamu arasındaki karşılıklı iletişimin sağlanmasını ve bu konularda araştırma yapılmasını ve desteklenmesini içermelidir. Ayrıca yerel toplulukların dâhil edilmesi ve yerel ekonominin desteklenmesi yanı sıra çevre eğitiminin sağlanması da önemli unsurlar arasında sayılabilir (Erdoğan ve Yağcı, 2002: 406-407).

Turizm pazarının rekabete dayalı oluşu ile sürdürülebilir turizm arasında oldukça mantıklı bir bağ vardır. Eğer turizm endüstrisi eşsiz çevresel değerlere bağlıysa, turist akışının devamı için kaynakların korunması gereklidir. Destinasyonlarda sürdürülebilir turizm hedeflerine ulaşılması için kamu ve özel sektör otoritelerinin, çevresel grupların ve yerel temsilcilerin de dahil olduğu bir sistemin bütün destinasyon üyelerinin bir arada hareket edebilme kabiliyetini arttıracığı için bu birliktelik destinasyonun pazarlanması stratejisinin belirlenmesinde ve tüm pazarlama faaliyetlerinde kendini gösterecektir (Kahraman ve Türkay, 2012:117).

Pek çok turizm bölgesinde, geleneksel turizm yöntemi uygulamalarının arzu edilmeyen sosyal ve çevresel etkilere neden olduğu görüşü giderek artan bir kabul görmektedir. Bu tehdit de endüstrinin sürekli başarısına yönelik beklentileri azaltmaktadır. Hassas kültür yapıları ya da kolay tahrip edilebilir ekolojik sistemleri olan ve yerel ekonomilerin yüksek seviyede turizm endüstrisine bağımlı olduğu turizm bölge ve destinasyonları özellikle risk altındadır. Pek çok ülke ve bölgede turizmin süratle büyümesi bu durumu daha da riskli hale getirmektedir. Turizmin çevreye olan bağımlılığını bilen “Dünya Turizm Örgütü Çevre Komitesi” kendi “Turizm ve Çevre Görev Gücü” vasıtasıyla, turizm endüstrisi için uygulanabilir uluslararası kabul görmüş bir dizi sürdürülebilirlik göstergesi geliştirmeye başlamıştır (World Tourism Organisation, 2004).

Stratejik planlama sürdürülebilir turizm planlamasının önemli bir birleşenidir. Stratejiler arzulan sonuca ulaşma araçları olarak tanımlanabilir. Stratejik planlama organizasyonların planlama ve yönetimlerini belirli bir sürece entegre ederek zaman içerisinde etkili bir şekilde çevrelerine adapte olabilmeleridir ve sırasıyla biz neredeyiz, nereye ulaşmak istiyoruz ve oraya nasıl ulaşabiliriz sorularına cevap arayarak bir yol haritası çizmelerine olanak sağlamaktadır (Hall, 2008: 11).

## İKİNCİ BÖLÜM

### TERMAL TURİZM DESTİNASYONLARININ ANALİZİ

#### 2.1. Termal Turizm Alanları, Kapsamı, Potansiyeli ve Rekabet Koşulları

Deniz, güneş, kum üçgenine dayanan geleneksel tatil anlayışı ülkemizde yıllardır en önemli turizm türü olarak anılmıştır. Fakat bu tip turizmin yol açtığı mevsimsellik özelliği turizmin tüm yıla yayılmasını ve tüm ülkeyi kapsamasını engellemiştir. Alternatif turizm türlerinin ortaya konulması bu sorunun giderilmesinde bir çıkış yolu olarak görülmektedir. Dünya turizm hareketlerinden Türkiye'nin daha fazla pay alabilmesi, bölgeler arasındaki talep dengesizliğinin giderilmesi ve mevsimsellik sorununu ortadan kaldırabilmesi için uluslararası rekabet üstünlüğü sağlama noktasında önemli olan alternatif turizmin uygulamaya koyulması gerekmektedir (Hacıoğlu ve Avcıkurt, 2011).

Rakip turizm bölgeleri karşısında güçlü olabilmek için ülkeler alternatif turizm faaliyetleri geliştirmelidir. Bu faaliyetlerin bazıları;

- Golf Turizmi
- Kongre Turizmi
- Spor Turizmi
- Kültür Turizmi
- Eko Turizm
- İnanç Turizmi
- **Sağlık Turizmi** olarak sıralanabilir.

Sağlık turizmi yukarıda belirtildiği üzere alternatif turizm türlerinden biri olarak sağlığı koruma, iyilik hali oluşturma amacı ile insanların sağlık hizmeti veren bir tesise giderek ve belirli bir süre konaklayarak tedavi olmasından doğan hareketlerdir. Sağlık turizminin talassoterapi olarak adlandırılan deniz suyu kullanarak gerçekleştirilen sağlıklı yaşam turizmi, termal su kaynaklarını kullanarak gerçekleştirilen kaplıca turizmi diğer adıyla termal turizm, SPA ve wellness turizmi, 3. Yaş turizmi ve medikal turizm gibi çeşitli türleri mevcuttur.

Sağlık turizminin gelişmesine neden olan etkenlerden bazıları da gelişmiş ülkelerdeki sosyal güvenlik sistemlerinin daha ucuz hizmet arayışı, sağlık hizmetlerinin maliyetlerinin yüksek olması, insanların tatil yaparken, dinlenirken değişik yerlerde tedavi olmayı tercih etmeleri olarak sıralanabilir (Sağlık Turizmi, 2013).

En genel anlamda kendi yaşadığı yerden başka yerlere sağlık amacıyla seyahat eden insanların oluşturduğu turizm türüne sağlık turizmi denir. Termal sağlık turizminde temel motivasyon; kişilerin sağlık açısından faydalı olacağına inandıkları hizmetleri satın almaları, doğal yeraltı su kaynaklarına sahip bir destinasyonu ziyaret etmeleri veya kendi evlerinde bulamayacakları düzeyde kaliteli ve kapsamlı hizmet satın alabilecekleri seyahatlere katılmalarıdır denilebilir. Aynı zamanda iyilik halini korumak, güzelleşmek, form tutmak amacıyla değişik kaplıcaların SPA ve spor merkezlerinin de yer aldığı bölgelere seyahat etmek veya bir hastalıktan kurtulmak, iyileşmek veya bir sağlık problemini rehabilite etmek amacıyla termal kürlerle sağlık hizmeti veren bir kuruluşun olduğu destinasyona seyahat etmek de termal sağlık turizminin hizmet kapsamı arasındadır (Kahraman ve Türkay, 2012).

Gelişmiş ülkelerde ortalama ömrün uzaması ve genel nüfus içindeki yüzdesinin her yıl artması, ülkeleri ileri yaş bakım gereksinimleri karşılamak ve ileri yaş grubunun daha sağlıklı olmasını sağlamak için ayrılan medikal harcamalarda tasarruf arayışını sağlayacak yöntemleri aramaya itmektedir. Termal ve medikal tedavi amaçlı sağlık turizmi yanında ileri yaş turizmi de önemli bir sağlık turizmi hizmeti haline gelmiştir. Sağlık turizmi denilince geçmiş yıllarda Türkiye’de ilk akla gelen termal ve SPA turizmi olmuştur. Bunun nedeni su kaynakları açısından Türkiye’nin zengin olmasının yanı sıra medikal turizm ve yaşlılara yönelik bakım ve rehabilitasyon hizmetlerinin yeterince gelişmiş olmamasıdır (Tengilimoğlu, 2013: 7-8). Ancak son yıllarda görülen gelişmeler. Türkiye’nin medikal turizmde atılım yaptığını göstermektedir. Günümüzde Türkiye jeotermal kaynaklarının zenginliği, Türkiye’nin uzun tarihi geçmişi, geleneksel kaplıca ve Türk hamamı olgularının varlığı, emsalsiz doğa ve iklim zenginliği açısından termal sağlık turizminin gelişmesinde ülkemizin çok iddialı olabilecek bir potansiyele sahip olduğunu göstermektedir (Gülen ve Demirci, 2012: 54-66).

### 2.1.1. Termal Turizm

Sağlıklı ve aktif hayat tarzının yansıtıldığı, farklı SPA deneyimlerinin sunulduğu, sürdürülebilir ve doğayla bütünleşmiş SPA uygulamalarının sunulması markalaşmış başarılı SPA destinasyonları oluşturmanın başarı anahtarıdır (Smith ve Puczko, 2014: 246).

Şifalı sulara yapılan sağlık turizmi, insan sağlığının korunması ve bozulan sağlığın tedavi edilmesinin yanında şifalı termal suların dinlendirici özelliklerinden faydalanmak, yörenin doğal güzelliklerini ve tarihi değerlerini görmek amacıyla da gerçekleştirilen seyahatleri kapsamaktadır. Sağlık turizmi kapsamında yer alan termal turizm veya diğer adı ile kaplıca turizmi; İçme, soluma (inhalasyon), çamur banyosu, termal su banyosu gibi çeşitli türlerdeki tedavi yöntemlerinin yanında, rehabilitasyon, psikoterapi, fizik tedavi ve iklim kürü gibi destek tedavilerin bir araya getirilmesi ile yapılan kür uygulamaları şeklinde değerlendirilen turizm hareketi olarak tanımlanır. Bu uygulamaların yapıldığı tesise kaplıca tedavi merkezi veya termal kür merkezi denilmektedir. Kür, tedavi etkeninin düzenli aralıklarla, belirli bir dozda ve belirli sürelerle tekrarlanarak verilmesi yoluyla uygulanan bir tedavi yöntemidir. Bu bağlamda kaplıca tedavisi; şifalı sular, gazlar, çamurlar (peloidler) gibi doğal tedavi unsurlarının bölgedeki diğer turizm olanakları ile birlikte kür tarzında uygulanan bir tedavi sistemi olarak nitelendirilmektedir. SPA turizmi, sağlık turizminin belirli sağlık araçlarını kullanan bir alt türüdür. Bu turizm türünde geleneksel olarak mineralli suların bulunduğu destinasyonlar ön plana çıkar. Belçika'nın Liege bölgesinde bir şehrin ismi olan "SPA" balneoloji tesisleri ile ünlenmiş termal su kaynakları üzerine kurulmuş bir şehirdir. SPA 'Salus Per Aquam' (suyla gelen sağlık) deyişinin kısaltmasıdır. SPA'lar başka bir deyişle kaplıcalar, hidrotermal suların çıkış yerlerinde bulunabilirler ve insan organizmasının yenilenmesi ve iyileşmesi için balneolojik amaçlarla kullanılırlar. SPA uygulamalarında su ve çamur terapileri yanında metabolizmayı güçlendirmenin, ruhsal ve fiziksel sağlığı korumanın yollarını gösteren aktivitelerle birlikte aromaterapi, masaj ve fitness gibi olanaklar sunulmaktadır (Koç, 2011: 27-91; Aksu ve Aktuğ, 2011:5; Tengilimoğlu, 2013: 61-73).



Ülkemizde termal turizm tesislerinde bulunması gereken standartlara ilişkin yasal mevzuatlar geliştirilmiştir. Sağlık Bakanlığınca belirlenen kaplıca tesislerinin türleri şu şekildedir:

i) Kaplıca Kür Merkezi: Termal tedaviye ihtiyaç duyanların uzman doktor tarafından kontrol edilen bir kür programı çerçevesinde, kaplıca ortamında ve kurulu konaklama olanaklarından yararlanmak suretiyle yapılan açık kür adı verilen ayakta kaplıca tedavisi gördükleri tesislerdir.

ii) Kaplıca Kür Kliniği: Hastaların yatılı olarak uzman doktor tarafından kaplıca kür uygulanarak tedavi edildiği klinik tarzda düzenlenip inşa edilmiş ve kaplıca tedavi endikasyonu konulmuş tesisler olarak tanımlanmaktadır.

iii) Kaplıca Kür Oteli: Rekreasyon amaçlı termal kür alanlarının yanında kaplıca tedavi endikasyonu konmuş hastaların da konakladığı denetimli tedavi bölümlerini içeren uzman doktor kontrolünde kaplıca uygulamaları görmelerini sağlayan otel tipi tesisler olarak tanımlanmaktadır (Gülen ve Demirci, 2012: 69).

Bununla birlikte termal sularla tedavi amaçlı kullanılan devre mülk ya da devre tatil olarak adlandırılan konutlar veya termal hizmet veren günübirlik tesisler ve uzun süreli kür programı uygulamayan fakat termal suların turizm amaçlı kullanıldığı termal oteller de mevcuttur.

Jeotermal tesislerden yararlanmak amacıyla gerçekleştirilen seyahatler termal turizm kapsamındadır. Bu seyahatler iki türlü olabilir.

i) Tedavi amaçlı termal turizm: Tıbbi anlamda tedavi gerekliliği raporlarla belirlenmiş ve hekimlerce teşhisi konulmuş hastalıkların tedavisi amacıyla ülke içinde yada ülkeler arası gerçekleştirilen seyahatlerdir. Kaplıcalar yönetmeliğine göre tesislerdeki tedavi bölümleri; balneoterapi ve fizik tedavi ve rehabilitasyon olmak üzere iki ana bölümden oluşur.

- Balneoterapi: Kaplıca tedavisinde kullanılan şifalı termal suların, şifalı çamurlar (doğal peloidler) ve radon gibi faydalı gazların soluma veya içme kürlerinin yanı sıra doğal ve iyileştirici etkenlerle yapılan banyo kürleri şeklinde uygulandığı tedavi yöntemidir. Şifalı sular, uluslararası kabul görmüş olan Alman Kaplıcalar Birliği'nin sınıflandırmasına göre kükürtlü, florürlü, radonlu, iyonlu termomineral sulardır.
- Fizik tedavi ve rehabilitasyon: Direkt kaplıcalara özgü olmayan kaplıca tedavisinde kullanılan elektroterapi, egzersiz tedavileri gibi yöntemleri içeren destek tedavilerdir. Buna ek olarak doktor kontrolünde ilaç tedavisi gibi ek tedavi yöntemleri de uygulanmak suretiyle “medikal tedavi” veya stresten arınma, ruhsal durumun düzenlenmesi amacı ile “psikoterapi” yöntemleri uygulanabilir.

ii) Dinlenme ve rahatlama amaçlı termal turizm: Turistlerin bir kısmının jeotermal kaynaklardan dinlenme ve rahatlama amacıyla faydalanmalarını kapsamakta olan bir termal turizm şeklidir. Kaplıcanın bulunduğu bölgedeki tabiat, mevsimsel özellikleri, rekreasyon alanlarının varlığı, jeotermal kalitesi ve hizmet anlayışı ve tesislerin kalitesi bu noktada çok önem arz eder. Burada amaç dinlenme, rahatlama ve iyilik halinin elde edilmesini sağlamaktır ki Türkiye’de yaygın olan şekli de budur. Termal turizmde sık kullanılan masaj, egzersiz, Türk hamamı, sauna, spor aktiviteleri, kültür aktiviteleri, diyet uygulamaları, günlük yaşam aktivitesinin düzenlenmesi gibi termal turizme entegre edilebilen destek yöntemler mevcuttur. Çoğu zaman bu ikisinin sınırları birbirinden kolayca ayrılamayabilir ve bu hizmetler birlikte sunulabilir. Yurt içinden veya yurtdışından termal tesislere gerek rahatlamak ve kendini daha iyi hissetmek için gerekse “SPA ve wellness” hizmetleri için gelinmesi ve aynı zamanda kaplıcaların tedavi edici yönünden yararlanmak amacıyla ziyaret edilmesi sağlık turizmi kapsamında değerlendirilir (Gülen ve Demirci, 2012: 54-71; Tengilimoğlu, 2013: 61-73).

Kaplıca ve doğal su kaynaklarından yararlanmak için yapılan turizm uzun konaklama süreleri gerektirmektedir. Kaplıca turizminin bu özelliği ülke ve işletme bazında ekonomik katkının artmasına neden olmaktadır (Akat, 2008: 19-20) . Termal turizmin sağladığı olanaklardan bazıları yüksek istihdam oluşturulması ve tesislerde yüksek doluluk oranına ulaşılması, 12 ay turizm yapma imkânı sağlaması şeklinde

sıralanabilir. Ayrıca termal tesislerde sağlıklı ve zinde kalmayı sağlayan insan sağlığını iyileştirici aktivitelerin yanı sıra, eğlence ve dinlenme olanaklarının bulunması gerekir. Kür merkezi entegrasyonuna sahip tesislerin özellikleri arasında maliyetini hızlı karşılayan kazançlı ve rekabet gücüne sahip yatırımlar olması ve alternatif turizm türleri ile entegrasyon oluşturarak dengeli bölgesel turizm gelişmesini sağlayan tesisler olmaları sayılabilir (Türkiye’de Sağlık ve Termal Turizm, 2013).

### 2.1.2. Termal Turizm Hizmetlerinde Pazarlama Karması

Turizm pazarlaması bir hizmet pazarlaması olarak nitelendirilir. Hizmetleri, mallardan ayıran bazı temel özellikler vardır. Bu özellikler hizmetlerin pazarlanmasını farklı kılmakta ve hizmet pazarlamasına özel, ayrı bir 7P geliştirilmesine neden olmaktadır. Hizmetin özellikleri hizmeti mallardan ayıran özellikler olup;

- Soyutluk (Tüketici hizmeti satın almadan önce test edemez)
- Ayırt edilmezlik (Üretim eş zamanlılığı),
- Heterojenlik (Değişkenlik),
- Stoklanamazlık (Satılmayan bir hizmet depoda bekletilemez) olarak sıralanabilen pazarlamada dikkate alınması gereken ayırt edici temel özelliklerdir (İçöz, 2005: 40).

**Tablo 10.** Turizm Pazarlaması Karması

1. Ürün (Product)
2. Fiyat (Price)
3. Tutundurma (Promotion)
4. Dağıtım (Place)
5. İnsanlar (People)
6. Süreç (Process)
7. Fiziksel Kanıtlar (Physical Evidences)

Kaynak: Avcıkurt vd., 2009: 46

Stratejik pazarlama planlaması gereği hitap etmek istenilen uygun bir hedef pazar seçmek ve pazarlama karmasını seçilen pazar veya pazarlara uygun olarak oluşturmak pazarlama yönetiminin iki temel görevidir. Tablo 10’da turizm

pazarlamasında 7P kavramları üzerinden ele alınan pazarlama karması, pazarlama yönetiminin almak zorunda olduğu karar alanlarını belirtir (Avcıkurt vd., 2009: 45). Turizm pazarı pek çok ürünün tüketildiği bir pazar şeklidir. Bu sebeple turistik ürünlerin ulaşılabilirlik, hizmet düzeyi gibi boyutlara göre analiz edilmesi gerekir. Durum ve rekabet analizi ile turizm bölgeleri veya işletmeler gerçekleştirmek istedikleri amaçlarını sıraya koyarak bu amaçlara ulaşmak için stratejiler üretip uygularlar ve buna uygun pazarlama karması oluştururlar (İslamoğlu, 2010: 13).

### **2.1.3. Termal Turizmde Sürdürülebilir Turizm Politikası ve Planlaması**

Turizm planlaması dönemsel olarak turizm sektöründe varılmak istenen hedefleri ve bu hedeflere ulaşabilmek için gereken araçları ve olanakları, yapılacak işleri ve bunların zamanlamasını ve kontrolünü içeren bunların sorumlularını belirten disiplinli bir düzenleme olarak nitelendirilebilir (Kahraman ve Türkay, 2012: 121).

Turizm endüstrisi ulusal imajın oluşmasında ve korunmasında kritik katkılar yapmakla beraber, aynı zamanda bu imaja ciddi şekilde bağımlıdır. Bir ülkeyi yeteri kadar turist ziyaret ederse özellikle de bu turistler etkili demografik gruplardansa, bu durum mutlaka zamanla ülkenin genel imajında gerçek ve ölçülebilir bir değişim yaratacaktır. Bu tür bir pazarlama insanların ziyaretlerini arttırma amacına ek olarak kişisel deneyimlerini anlatarak bir tür viral ajanlar ya da gayri resmi avukatlar olarak çalışmalarına olanak sağlar. (Anholt, 2011: 98).

Ülke imajının oluşmasında bölgesel alt markalardan birini oluşturan termal turizm önemli bir rol oynamaktadır. Günümüzde zamanla daha fazla sayıda turist kendi sağlığını koruma konusunda duyarlıdır. Sağlık tesisleri ve kaplıçalarda önemli gelişmeler olmaktadır. Kongre otelleri ve dinlenme amaçlı tercih edilen tesisler de bu gelişmeler içerisinde. Geleneksel iyileştirme ve doğal tedavilere yeniden bir ilgi uyanmıştır. Bu ilgi termal sağlık turizmi işletmelerini ve özel ilgi turizmini şekillendirmektedir (Kahraman ve Türkay, 2012: 128).

Tüm bu gelişme içerisinde sürdürülebilir turizm politikalarında planlama önemli rol oynamaktadır. Sürdürülebilirlik açısından fiziksel planlamanın önemine değinecek

olursak; turizmde fiziksel planlamanın temel amaçları Olalı (1990) tarafından şu şekilde ifade edilmektedir;

- Turizm yatırımlarının yapılacağı alanları tespit etmek,
- Bu alanlarda turistik tesislerin yerleşimi, imar düzeni, mimari özellikleri açısından doğal tarihi zenginliklerin ve kaynakların korunması bakımından insanların tatmin düzeylerini maksimum kılmak, tesislerin karlılığı yönünden optimal koşulları hazırlamak,
- Bölge turizminin gelecekte gerek duyabileceği noktaları şimdiden belirlemek ve gerekli önlemleri almak,
- Turizmin gelişimi açısından gelecekte gerek duyulabilecek alanları, parkları, yeşil alanları belirleyerek şimdiden koruma altına almak,
- Alt yapı ve üst yapıyı belirlemek,
- Kamulaştırılacak alanları saptamak,
- Turistik tesislerin planlandığı alanların çevresinde bu tesisler için zararlı olabilecek yapılar veya oluşumlar konusunda önlemler almak,
- Çevre üzerinde baskı oluşturarak turistik ürün kapasitesini azaltabilecek gelişmelerin önüne geçmek,
- Kaynaklardan insanların uzun süre içinde en iyi biçimde yararlanmalarını sağlamaktır şeklinde sıralanabilir (Kahraman ve Türkay, 2012: 123).

#### **2.1.4. Dünya’da Termal Turizm**

Dünyada sürdürülebilir turizm politikalarını doğru belirlemiş, uygulamış ve planlı büyüyerek önemli termal destinasyonlar haline gelmiş birçok bölge bulunmaktadır. Termal turizm Dünya genelinde özellikle doğu, orta ve güney Avrupa, Çin, Japonya, Amerika, Kuzey Afrika (Tunus, Fas), Güney Afrika (Meksika, Arjantin, Kolombiya) ülkelerinde yaygındır. Dünya genelinde oldukça büyük bir pazara sahip olan termal turizm pazarının büyüklüğünün 100 milyar \$’ı bulduğu tahmin edilmekle birlikte sadece Amerika ve Avrupa’da yaklaşık 30 milyar dolarlık gelir sağlanmaktadır. Avrupa’da başta Almanya, Fransa, İsviçre, İtalya, Macaristan, Çek Cumhuriyeti, Rusya, İspanya, ve Yunanistan olmak üzere birçok tedavi edici kaplıca merkezi mevcuttur. Japonya’nın Beppu kentini yılda 13 milyon ziyaretçi kaplıca turizmi amacıyla ziyaret

ederken Almanya ve Macaristan'ı 10 milyon, Rusya'yı 8 milyon kişi termal turizm amaçlı ziyaret etmektedir (Aksu ve Aktuğ, 2011: 6 ; Altındış, 2015: 5-6).

Termal turizm sektöründe önemli bir yere sahip olan Avrupa'nın bu payında önemli yer tutan ve pazarın yaklaşık %50'sini elinde bulunduran ülke Almanya'dır. Almanya'da bulunan 263 adet resmi belgeli termal merkez, 750.000 yatak kapasitesi ile hizmet vermektedir. Almanya termal turizmde özellikle Baden-Baden şehri ile markalaşmıştır. Baden-Baden şehrinin bir kaplıca merkezi olarak kabul edilmesi 2000 yılı öncesine dayanmaktadır. Baden- Baden şehrinde o tarihten bu yana hiç bozulmadan kalan 12 adet termal kaynak bulunmaktadır. Kaynaklar 2000 metre derinlikten çıkmakta ve lityum, sezyum, silisik asit, borik asit, magnezyum gibi mineraller ile eser miktarda kobalt, çinko ve bakırı içeriğinde barındırmaktadır. Ziyaretçiler bu termal merkezi kardiyovasküler rahatsızlıkları romatizma, eklem rahatsızlıkları, metabolik rahatsızlıklar ve solunum rahatsızlıkları nedeniyle tercih etmektedirler (Tengilimoğlu, 2013: 87).

Almanya'da termal turizmin spor turizmi ile entegre bir şekilde çalıştığı görülmektedir. Örneğin Bad Griesbach termal kentinde yer alan wellness hizmetleri, golf alanları, tenis kortları ile çok çeşitli sağlık hizmetleri kombinasyonlarının bir araya gelmesiyle Bad Griesbach kenti Avrupa'nın bu özelliği ile farklılaşan "Termal Kent Kompleksi" haline gelmiştir. Bölge Avrupa'nın en önemli golf ve termal kenti olarak bilinmekte ve uluslararası şampiyonaların düzenlendiği golf sahalarıyla, termal otelleri ile sağlık ve dinlenme amaçlı termal kür merkeziyle turizm kompleksi olarak hizmet vermektedir (Sağlık Turizmine Yönelik Uluslararası Çalışma Eğilim ve Etkinlikler, 2019).

Macaristan'a gelen turistlerin %22'si ülkede bulunan 120 tedavi edici kaplıca merkezini ziyaret etmektedir. Sadece Budapeşte'de 80'den fazla termal merkez bulunmaktadır. Ülkedeki sosyal sağlık sigorta sistemi doktor teşhisi ve raporu olması şartıyla tedavi masraflarının büyük bir kısmını karşılamaktadır (Aksu ve Aktuğ, 2011: 6). Macaristan 1289 adet termal kaynağı, 39 adet medikal kaplıcası, 5 adet tedavi edici mağarası, 48 adet belgeli mineral ve 133 adet medikal su kaynağı, 4 adet tedavi edici çamur havuzu ve 1 adet gaz banyosu alanı ile Dünya'nın en zengin jeotermal ve medikal su kaynaklarına sahip ülkelerden biridir. Budapeşte'de kaplıca olarak kullanılan 300'e yakın termal kaynak ve 130 civarında mineral ve tedavi edici kaynak

bulunmaktadır. Ülke çapında 62 termal otel, 39 medikal kaplıca, 13 sağlık tesisi ve 385 adet termal ve kaplıca amaçlı kullanılan tesis bulunmaktadır (Medvene, 2010:16-17).

İspanya'nın Granada bölgesinde bulunan doğal havuzlar, su sarnıçları, çeşmeler geleneksel tarihi kaplıcalardır ve o dönemde bölgede termal suya verilen önemi göstermektedir. Rusya bünyesinde bulunan çok sayıdaki tedavi edici termal turizm merkezi ve yılda sekiz milyon ziyaretçisi ile önemli bir termal destinasyon olarak kendini göstermektedir. Ülke, termal medikal merkezler açısından oldukça zengindir. Sosyalist rejim döneminde tüm halka açık olan bu merkezlerde, günümüzde oldukça büyük ve gelişmiş tesisler bulunmaktadır (Tengilimoğlu, 2013:87).

İtalya'da bulunan 360'a yakın termal tedavi merkezinde termal turizm hizmeti verilmektedir. Almanya'dan sonra en çok termal amaçlı seyahat eden turist çeken ülkelerden biri konumunda olan İtalya için termal turizm önemli gelir kaynaklarından birini oluşturmaktadır. Ülkede bulunan volkanik dağlar ve etkileri sayesinde pek çok şehirde kaplıca merkezleri bulunmaktadır. Çoğu Avrupa ülkesinde olduğu gibi doktor tavsiyesi ve raporu olması kaydıyla sigorta şirketleri tedavi masraflarının büyük bir kısmını karşılamaktadır. Çek Cumhuriyeti ise son yıllarda termal sağlık konusunda gelişmiş teknolojileri kullanarak kaplıca turizminde önemli destinasyonlardan biri olmuştur. Karlovy Vary, Marianske Lanze, Frantiskovy Lazne Çek Cumhuriyeti'nin dünyaca markalaşmış şehirleridir. Ziyaretçiler ülkedeki kaplıcalardan sindirim sorunları, metabolik hastalıklar, diyabet, gut, obezite, karaciğer, onkolojik rahatsızlıklar ve nörolojik hastalıkların tedavisinde yararlanmaktadırlar. İçme ve banyo terapilerini bir arada sunan balneoterapi, Çek Cumhuriyeti'ndeki kaplıcaların geleneksel iyileştirme metodu olarak bilinmektedir ve Çek turizm endüstrisinin çok önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Slovakya'da 1300'den fazla termal su kaynağı üzerine kurulmuş 21 tesis bulunmaktadır. Slovakya ve Çek Cumhuriyeti olarak iki ülkede toplam 60 adet termal kür merkezi bulunmaktadır. Bu merkezler termal turizm amacı ile toplam 500.000'e yakın ziyaretçi ağırlamaktadırlar (Gülen ve Demirci, 2012:64-65; Speier, 2011:56 ).

İzlanda ise Blue Lagoon ile buzların ortasında termal kaynak deneyimi sunmasıyla ve gelişmiş tesisleri ile tüm dünyadan ziyaretçi çekmektedir. Fransa'da 104 adet termal tesis bulunmaktadır. Fransa'nın termal turizm ile markalaşması, Evian-Les-

Bains şehri ile olmuştur. Bu şehrin termal merkez olarak anılması 18.yüzyılda olmuştur. Şehir 1930'larda uluslararası ün kazanmıştır. İsviçre'de kaplıca geleneğinin bir asırlık geçmişi bulunmasına rağmen, bu geleneğin profesyonel sağlık personeli ve tesisleri ile hastalıkları önlemek üzere çeşitli terapilerle birleştirilmesi 20.yüzyıl başlarına rastlamaktadır. Baden, Bad Ragaz, Leukerbad, Schinznach Bad, Vals, Zurzach gibi termal merkezleriyle öne çıkan İsviçre'yi ziyaretçiler özellikle romatizma, nevrit, gut, makine yaralanmaları gibi rahatsızlıklar dolayısıyla tercih etmektedirler (Tengilimoğlu, 2013: 87).

Avusturya, Avrupa pazarının %10'unu oluştururken devlet bütçesinin neredeyse üçte biri termal sularından sağlanmaktadır. Romanya termal kaynaklar açısından oldukça zengin bir ülke olmasının yanında termal turizm açısından uzun bir geçmişe sahiptir. Bulgaristan'da ise Karadeniz sahilleri boyunca dizilmiş yaklaşık 300 termal kaplıca merkezi bulunmakta ve bu yönüyle çok eskiye dayanan bir termal tarihi bulunmaktadır. Tunus, Fas ve İsrail gibi diğer Akdeniz ülkelerinde de kaplıcalar bulunmaktadır. Tüm Dünya'da termal turizm pazarının büyüklüğünün 100 milyar doları bulduğu tahmin edilmektedir. Amerika Birleşik Devletleri'nde Avrupa'ya göre daha geri durumda olan termal turizm son yıllarda oldukça gelişim göstermiştir. 2010 yılında Amerika Birleşik Devletleri'nde kaplıca endüstrisinde 12.8 milyar dolar gelir elde edilmiştir ve 2011 yılı boyunca kaplıca endüstrisi 338.600 kişiye istihdam yaratmıştır. Japonya'da Beppu kentinde 1000 litre/saniye jeotermal su termal turizm amacıyla kullanılmaktadır. Ülkede 1500 adet termal kaplıcada termal turizm hizmeti verilmektedir. Ülkede bulunan 1500 kaplıcanın toplam 100 milyon geceleme kapasitesi bulunmaktadır (Aksu ve Aktuğ, 2011:6; Gülen ve Demirci, 2012: 65; Tengilimoğlu, 2013:87).

Thai masajı, bitkisel tıp ve diğer alternatif tıp uygulamaları gibi geleneksel tedavi yöntemlerinin merkezi olarak bilinen Tayland bu açıdan Asya sağlık turizmi pazarında lider bir konuma sahip olmakla beraber bütünsel ve iyileştirici uygulamalar ülkenin birçok tatil beldesini ziyaret eden uluslararası turistlerle giderek daha popüler hale gelmektedir. Turistlerin bu tip uygulamalardan memnun kalması ve ilgi göstermesiyle birlikte Tayland'da SPA sektörü büyük bir hızla gelişmiştir Tayland'daki termal sağlık, SPA ve wellness turizmi hizmetleri sağlıktan ziyade rahatlama ve iyi hissetme amacıyla verilmekle birlikte genellikle ülkede çok sayıda bulunan SPA merkezlerinde uygulanmaktadır. Bu merkezler turistlerin rahatlama ve iyi hissetmesini



sağlamak amacıyla hizmet veren seçkin mekânlardan, yoga sunan basit sahil tesislerine kadar değişik şekilde sıralanmaktadır (Sağlık Turizmine Yönelik Uluslararası Çalışma ve Eğilim ve Etkinlikler, 2019).

Avrupa’da SPA hizmeti veren tesisler konusunda ilk yapılan sertifikasyon çalışması olarak EuropeSpa sertifikasyon sistemi tarafından hijyen, alt yapı, termal su içeriği, servis kalitesi gibi bir çok faktör değerlendirilmektedir. Avrupa’daki tesislerde kalite standartlarını yükseltme ve bunu belgeleme amacıyla getirilen bu sertifikasyon sistemi uluslararası sağlık turizminde aracı kurumların hastaları yönlendirmesinde etkili olmaktadır (Türkiye’de Termal Sağlık Turizmi, 2019).

### **2.1.5. Türkiye’de Termal Turizm**

Mineralize termal sular ile çamurları insan sağlığına olumlu katkı sağlamak için uzman doktor denetiminde kullanan; fizik tedavi ve rehabilitasyon, psikoterapi, egzersiz, diyet gibi ek tedaviler ile koordineli olarak yapılan kür uygulamalarını içeren; iklim faktörlerinin olumlu olduğu yöreler ve termal su kaynakları bileşiminde gerçekleştirilen turizm hareketleri termal sağlık turizmi olarak adlandırılmaktadır (Aksu ve Aktuğ, 2011: 5)

Türkiye zengin termal kaynakları, yeni modern tesisleri, Avrupa’ya kıyasla görece düşük fiyatları, yetişmiş sağlık personeli, gelişmiş turizm altyapısı ile uluslararası platformda avantajlı konumda iken, yetersiz ulaşılabilirlik, az gelişmiş alt yapı, kaliteli hizmet ve eğitilmiş sağlık personelinin istihdam eksikliği, sağlık sigortalarının termal tedaviyi karşılamadaki sıkıntıları, uluslararası anlaşmalardaki yetersizlik gibi unsurlardan dolayı Avrupa’daki kapsamlı termal tesislerden daha geri konumdadır (Termal Turizm, 2013).

Türkiye termal turizm açısından büyük potansiyele sahiptir. Yaşlanan Avrupa nüfusu, kıyı turizminin mevsimlik olma özelliği, değişen tüketici kalıpları, termal turizmin tüm aylara yayılabilir olma özelliği, tedavi süresinin uzun olması ve konaklama gün sayısının fazla olabilmesi, doğal yollarla tedavi imkânı, kimyasal ilaçlardan kaçış yolu olarak alternatif tedavi yöntemlerinden biri şeklinde dikkati çeken termal turizme ilgi giderek artmaktadır. Danimarka, Norveç ve İsveç’ten gelen turistler

termal turizm destinasyonu olarak Türkiye'yi seçmiştir. Sağlık Bakanlığı'nın 2010 yılında açıkladığı istatistiklere göre 2010 yılında termal turizm amacıyla yurtdışına çıkış yapan 262.506 turistten, 23.225'i Türkiye'yi seçmiştir (Özer ve Songur, 2012:10).

Türkiye'deki termal tesisler özellikle şu bölgelerde toplanmıştır; Marmara bölgesinde Bursa'da; Eski kaplıca, Armutlu hamamı, Kükürtlü kaplıca, Çekirge hamamı ve kaplıcaları, Çakır Ağa hamamı, Oylat termal turizm merkezi bulunmaktadır. Bunun yanında Bursa Sağlık Turizmi Derneği tarafından 2013 yılında başlanan çalışmalar çerçevesinde Bursa Büyükşehir Belediyesinin projelendirdiği, dünya kür bölgeleri olarak kabul edilen Almanya Baden Baden, Fransa Vichy, Macaristan Hevis ve Çek Cumhuriyeti Karlovy Vary gibi kür bölgelerinin standartlarının üzerinde termal sağlık turizmi yapılabilecek "Termal Sağlık Turizmi Projesi" kapsamında "Sıcak Su" bölgesine 180 dönümlük alanda bulunan termal suyun kullanılacağı uluslararası standartlarda termal kür merkezi, kür parkı, sağlık tesisi ve sosyal donatı alanlarının bulunduğu kapsamlı bir merkez planlanmaktadır.

Ayrıca Marmara bölgesinde Balıkesir'de Pamukçu, Edremit, Gönen kaplıcaları bulunmaktadır. Çanakkale'de Kestanebol termal turizm alanı ile Çan Etili Tepeköy, Yenice Hıdırlar, Ayvacık Tuzla termal turizm alanları bulunmaktadır. Kocaeli bölgesinde Gölcük Şifalı Yazlık Ilıcası, Sakarya'da Kuzuluk kaplıcası ve Yalova'da termal turizm alanları yer almaktadır. Ege bölgesinde ise Denizli'de, Pamukkale ve Karahayıt termal turizm merkezleri, Gölmezli termal kaynakları ile Buldan ve Sarayköy termal kaynakları bulunmaktadır. İzmir'de Çeşme Ilıcası, Seferihisar termal su kaynakları mevcuttur. Kütahya bölgesinde yer alan 8 termal merkez ile Kütahya termal turizme hizmet vermektedir. Manisa'da ise Kurşunlu kaplıcaları, Kula Emir kaplıcaları gibi farklı termal kaynaklar barındıran kaplıcalar mevcuttur. Afyon'da Gazlıgöl, Sandıklı, Hüdai kaplıcaları ve çamur banyoları ile turizme hizmet verilmektedir. Uşak Hamamboğaz, Örencik ve Aksaz kaplıcaları, Ankara'da Kızılcahamam kaplıcaları ve içmeleri, Kırşehir Terme kaplıcası, Nevşehir Kozaklı termal turizm merkezi, Sivas Kangal Balıklı kaplıcaları ile Amasya Terziköy termal turizm alanı ve Hamamözü kaplıcaları, Bolu Karacasu, Rize İkizdere kaplıcaları mevcuttur. Türkiye'de Adana Narlık bölgesi yanında sayabileceğimiz Mersin, Ağrı, Adıyaman'ı da kapsayan 54 şehirde farklı sıcaklıklarda ve özelliklerde termal su kaynakları bulunmaktadır (Çetinkaya vd., 2018).

### 2.1.5.1. Türkiye'nin Jeotermal Kaynak Potansiyelinin Değerlendirilmesi ve Termal Turizm

Jeotermal kaynak zenginliği ve termal turizm potansiyeli açısından Türkiye, Dünya'da ilk yedi ülke arasında yer alır. Avrupa'da ise kaplıca uygulamaları açısından üçüncü iken kaynak potansiyeli konusunda birinci sırada bulunmaktadır. Bu durumda kaplıca uygulamalarını geliştirmek ve pastadan daha çok pay almak durumunda olduğu gerçeği dikkati çekmektedir. Termal turizmin 20-80 yaş arası tedavi arayan yada rahatlama amaçlı şifalı sularından faydalanmak isteyen insanlardan oluşması, günümüzde en eski doğal tedavi araçlarından biri olan termal sulara ve doğal tedavi yöntemlerine olan ilginin artması termal pazara olan ilginin de artmasına neden olmaktadır. Gelişmiş ülkelerde değişen dünya görüşü ve yaşam kalitesine verilen önemin artmasıyla doğal ve sağlıklı yaşama verilen önem ve iyilik halinin korunması ihtiyacı artmaktadır. Türkiye ise doğası, iklimi, Türk hamamı kültürü ve geleneksel kaplıca olguları ve şifalı termal su kaynaklarının varlığıyla bu ihtiyacı karşılayabilecek potansiyele sahiptir (Gülen ve Demirci, 2012: 54-55; Bulu ve Eraslan, 2007: 176).

Şekil 1. Jeotermal Kaynak Haritası ( M.T.A.)



Kaynak: Jeotermal Harita, Maden Tetkik ve Arama Genel Müdürlüğü, 2019

Şekil 1’de görülen Jeotermal kaynak haritasında kaynakların dağılımı verilmektedir. Türkiye kaynak potansiyeli ve zenginliği açısından değerlendirildiğinde Dünya’da ilk yedi ülke arasında sayılmakta olduğu belirtilirken bu zenginlikle kastedilen termal suların kimyasal ve fiziksel özellikleriyle suyun sıcaklığı ve debisidir. Türkiye’de sıcaklıkları 20 ile 110 derece arasında debileri ise 2 ila 500lt/sn arasında değişen 1500’ün üzerinde jeotermal kaynak bulunmaktadır. İklim koşulları dikkate alındığında çoğu Avrupa ülkesinde yıllık 120 civarında kür süreleri bulunmaktayken Türkiye’de ise bu süre 300 günü bulmaktadır. Termal sağlık turizmi açısından kür süresinin anlamlı derecede uzunluğu önemli bir avantaj olarak nitelendirilmektedir. Dünya nüfusun yıllık ortalama %2 yaşlanması ile daha fazla kesiminin sağlıklarını koruma amacı ile bu programlara katılma potansiyeli artmaktadır. Coğrafi yakınlık faktörü göz önünde bulundurulduğunda Türkiye, Ortadoğu ülkeleri için önemli bir jeotermal destinasyon ülkesi olabilecek konumdayken iklim türünden dolayı özellikle romatizmal hastalıkların görüldüğü Kuzey Avrupa ve İskandinav ülkelerinde termal turizm talebi daha yoğun hissedilmektedir. Avrupa nüfusu zinde kalma veya tedavi amaçlı olarak termal kür gereksinimi duymakta ve bunu diğer bölgelere göre daha fazla talep etmektedir (Gülen ve Demirci, 2012: 55; Sağlık ve Termal Turizmi Tanımı, 2019).

Uluslararası platformda termal turizmde Türkiye’nin imajını değerlendirdiğimizde; Avrupa’da bulunan termal sular ile karşılaştırıldığında Türkiye’de bulunan içeriği zengin olan termal kaynaklar daha üstün nitelikler taşımaktadır. Zengin kür tedavisi için gereken eriyik maden değerinin Türkiye’deki kaynakların büyük kısmında yüksek olmasıyla birlikte kaynakların bulunduğu bölgelerin iklimsel özelliklerinin uygunluğu ve bu sayede kür sezonunun uzun olması, kaynakların çoğunun doğal çıkışa sahip olması Türkiye için termal turizmin geliştirilmesi açısından avantaj olarak görülmektedir. Fakat Türkiye’nin tedavi edici yönden yüksek özellikli sulara ve çok zengin jeotermal potansiyele sahip olmasına rağmen kür merkezi ve termal hizmet bakımından kapsamlı konaklama tesis bütünlüğü sağlayan merkezlerin nitelik ve nicelik yönünden yetersizliği nedeniyle Avrupa ülkeleriyle ve dünyadaki markalaşmış termal turizm merkezleri ile gereken rekabet ortamı sağlanamamaktadır. Türkiye’de termal merkezlerin yer aldığı ve uluslararası standartlarda akredite olmuş termal kent niteliğinde bulunan destinasyonların tam anlamıyla oluşturulmaması, bunları sağlamış olan Dünya rakiplerimizin gerisinde kalmasına neden olmaktadır. Ortak tedavi protokolleri ve sağlık sigortalarının termal

tedavi masraflarını karşılaması termal turizm açısından oldukça önemli unsurlardır. Gelişmiş ülkelerde sağlık giderlerinin fazla olması nedeniyle sağlık hizmetlerinin daha düşük maliyetle, kaliteli hizmet veren ülkelere temin edilerek tedavi hizmetlerini azaltmaya yönelik arayışlar artmaktadır. İsveç, Norveç ve Danimarka'dan sonra Hollanda ve Almanya'da bulunan bazı özel sigorta şirketleri, Türkiye'de termal tedavi amaçlı sağlık hizmeti alacak vatandaşlarının tedavi masraflarının bir kısmını veya tamamını karşılama kararları almıştır. Bu husus Türkiye termal sağlık turizmi pazarı açısından önemli bir pazar payı oluşturmakta ve artan talep ile birlikte gerekli yatırımların yapılması için motive edici gelişmeler olarak nitelendirilmektedir. Bu bağlamda yatırımları devam eden termal turizm için Tablo 11'de verilen Türkiye termal turizm tesis sayısı ve yatak kapasitesi görülmektedir (Gülen ve Demirci, 2012: 56; Yatırımlar, 2013).

**Tablo 11.** 2006-2010 Türkiye Termal Turizm Tesis Sayısı ve Yatak Kapasitesi

Termal Turizm Tesisleri	2006		2010	
	Tesis Sayısı	Yatak Kapasitesi	Tesis Sayısı	Yatak Kapasitesi
Turizm İşletme Belgeli	37	9.736	50	15.796
Turizm Yatırım Belgeli	8	2.438	15	7.757
Belediye Belgeli	33	5.593	35	6.174
<b>Toplam</b>	<b>78</b>	<b>17.767</b>	<b>100</b>	<b>29.727</b>

Kaynak: Gülen ve Demirci, 2012: 57

Kültür ve Turizm Bakanlığınca başlatılan 'Termal Turizm Master Planı' kapsamında Türkiye'deki jeotermal potansiyeller dikkate alınarak mevcut bölgelere eklenen yeni termal turizm alanları tespit edilmiştir. Bu alanlarda yeni yatırımlara yönelik planlama çalışmaları yapılmıştır. Tablo 11'de de görüleceği üzere planın hazırlandığı yılda 17.767 olan yatak kapasitesinin bakanlıkça belirlenen 2023 hedefleri gereğince 500.000'e çıkartılması planlanmaktadır. Türkiye turizm sektörünün genel arz durumuna göre 2010 yılında toplam 10.453 tesis ve 1.228.046 yatak kapasitesi bulunmaktaydı. Bunların içerisinde termal turizm tesislerinin yatak kapasitesinin payı 29.727 olarak görülmektedir (Gülen ve Demirci, 2012: 57). Türkiye'nin turizm geliri 2011 yılında, bir önceki yıla göre yüzde 9 oranında artış göstermiş ve kişi başına ortalama harcama 637 dolar seviyelerine ulaşmıştır. Ülkemizin giderek artan ve

çeşitlenen turizm kaynaklarından birisi de şifa verici özellik taşıyan termal sularıdır. Sahip olduğumuz termal kaynakların sıcaklık ve bileşenler açısından oldukça zengin olması sağlık turizmi için önemli bir potansiyel taşımaktadır. 2012 verine göre Kültür ve Turizm Bakanlığı'ndan onaylı termal işletme belgeli otel sayısı 54 iken, Sağlık Bakanlığı'ndan onaylı kaplıca ruhsatlı tesis sayısı 167'ye yükselmiştir (Türkiye'de Sağlık ve Termal Turizm, 2013). 2013 yılında 42.000 termal turizm yatak kapasitesine sahip olan ülkemizde Türkiye Cumhuriyeti Kalkınma Bakanlığı'nın 2014-2018 yılları için hazırlanan onuncu kalkınma planında da belirtildiği şekilde sağlık turizminin geliştirilmesine yönelik eylem planı gereğince bazı kararlar alınmış ve 2018 yılı için termal turizmde 100.000 yatak kapasitesinin oluşturulması hedeflenmiştir. Termal turizmde 1.500.000 (600.000 kişiye de tedavi amaçlı) yabancı termal turiste hizmet sunulması termal turizmden 3 milyar dolar gelir elde edilmesi planlanmıştır (Sağlık Turizminin Geliştirilmesi Programı Eylem Planı, 2015). Termal otellere geliş sayısı, geceleme, ortalama kalış süresi ve doluluk oranlarının dağılımına baktığımızda; 2014 yılında tesislere geliş sayısı açısından 552.052 yabancı turist ve 1.006.252 yerli turistin oluşturduğu toplam geceleme rakamı 2.802.263 olarak görülürken yabancı konukların ortalama kalış süresi 1.5 gün ve yerli konukların ortalama kalış süresi ortalama 2.0 gün olarak belirtilmektedir. 2014 yılı verilerine göre bakanlıkça belge verilen termal otellerdeki doluluk oranı ortalaması ise %42.66 olarak kayıtlara geçmiştir (Türkiye'de Termal Sağlık Turizmi, 2019).

Dünya'da giderek büyüyen termal turizm pastasından Türkiye'nin hak ettiği payı alabilmesi ve rekabet gücünü artırması için uluslararası geçerliliği olan yüksek standartların termal sağlık hizmetlerinde sağlanabilmesi gerekmektedir. Rekabet koşullarının sağlanabilmesi için gerekli olan bu standartlar;

- Ulaşım ve transfer standartları,
- Yeterli fiziki altyapı,
- Fiziki ve ekonomik açıdan kolay ulaşılabilir sağlık hizmetleri,
- Yeterli tıbbi teknoloji,
- Sağlık personelinin kaliteli hizmet sunma standartları,
- Personel eğitimleri,
- Uluslararası standartlarda ortak tedavi protokolleri,

- Yurtdışı sağlık sigortalarının sunulan hizmetleri karşılayabilmesi için gerekli tüm anlaşmaların yapılması olarak sıralanabilir (Gülen ve Demirci, 2012: 57-67).

### 2.1.5.2. Türkiye'nin Termal Turizm Talep Durumu

Termal turizmde kaynakların sürdürülebilirliği açısından kullanımda gerekli tedbirlerin alınması gerekirken termal turizm, ülkemizde neredeyse tüm ülke coğrafyasında kendine yer bulan bir turizm türü olmasına rağmen maalesef mevcut kapasitenin altında hizmet vermektedir (Aksu ve Altuğ, 2011: 11).

**Tablo 12.** Termal Tesislerde Milliyetlere Göre Konaklama Sayıları, 2010

Turizm İşletme Belgeli Termal Otel				Belediye Belgeli Kaplıca Oteli			
İkamet Ülkesi	Tesise Geliş Sayısı	Geceleme	Ort. Kalış Süresi	İkamet Ülkesi	Tesise Geliş Sayısı	Geceleme	Ort. Kalış Süresi
Genel Toplam	284.250	657.365	2.3	Genel Toplam	319.449	778.030	2.4
Toplam Yerli	265.611	563.232	2.1	Toplam Yerli	289.671	738.069	2.5
Toplam Yabancı	18.639	94.133	5.1	Toplam Yabancı	29.778	39.965	1.3
Toplam Avrupa	8.177	64.424	7.9	Toplam Avrupa	23.173	30.506	1.3
Suriye	2.712	5095	1.9	Almanya	17.513	23.465	1.3
Almanya	2.684	17.993	6.7	Fransa	1.968	2.256	1.1
Norveç	2.611	34.814	13.3	A.B.D.	1.559	1.604	1.0
Yunanistan	987	213	1.0	Polonya	1.064	184	1.0
İngiltere	405	1.399	3.5	Belçika	818	857	1.0
İtalya	312	67	1.8	İsveç	485	29	1.1
B.D.T	287	1.473	5.1	İspanya	394	494	1.3
A.B.D	268	966	3.6	B.D.T	335	1579	4.7
Hollanda	266	2.406	9.0	Japonya	296	357	1.2
Fransa	212	841	4.0	Rusya	232	835	3.6
Japonya	183	298	1.6	Danimarka	178	178	1.0
Rusya	178	987	5.5	Slovakya	156	156	1.0

Kaynak: Gülen ve Demirci, 2012: 58.

Tablo 12’de görüleceği üzere Türkiye’deki turizm işletme belgeli ve kaplıca işletme ruhsatlı tesislerde turistlerin tesislere geliş sayısı ve geceleme sayıları, ortalama kalış süreleri dikkate alındığında ziyaretçilerin tesislerden daha çok gününbirlik veya hafta sonu ziyaretleri şeklinde faydalanmakta oldukları görülmektedir. Fakat özellikle tedavi amaçlı olarak termal kaynaklardan faydalanma durumunda kalış sürelerinin daha uzun olması beklenmektedir. Uzman kadro eksiklikleri ve tesislerin fiziki donanım yetersizliği kısa süreli ziyaretlerin başlıca nedeni olarak gösterilebilir. Bu bağlamda 12 ay boyunca yapılabilecek olan bir turizm çeşidi olmasına karşın turizm işletme belgeli tesisler dışındaki kaplıca tesislerinin çok büyük bir bölümü mevsimlik olarak işletilmektedir. Bu tesislerin çoğu belediyelerin sınırlı bütçeleriyle geliştirdikleri düşük kaliteli işletmeler veya küçük yatak kapasiteli aile işletmeleridir (Türkiye’de Termal Sağlık Turizmi, 2019).

Türkiye turizm stratejisi çerçevesinde uluslararası standartların sağlanması ve korunması bağlamında termal turizm merkezlerinde amaca uygun olmayan, kaplıca ruhsatı, turizm yatırım ve işletme belgesi olmayan tesislerin; imar planında termal turizm tesis alanı ve kür merkezi şeklinde yer almayan tesislerin; termal kaynakların düzenli kullanımının kayıt altında olduğu tesis alanları olarak ayrılmış tesisler arasında olmayan tesislerin; termal su kullanım izni verilmeyeceği şeklinde bir çalışma yapılmıştır (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2007: 39).

Türkiye Dünya turizm gelirinde 2017 rakamlarına göre 22.5 milyar dolar gelirle 14. Sırada bulunurken gelen turist sayısında 37.6 milyon kişi ile 8. Sırada yer almaktadır. Fakat bu gelen turist sayısının çok az bir miktarı termal turizm amaçlı ülkemizi ziyaret etmektedir Türkiye geneli tesis istatistiklerine göre belediye belgeli 79 kaplıca tesisi toplam 15.757 yatak sayısı ile hizmet vermekteyken bakanlık belgeli 4 yıldızlı termal otellerden turizm işletme belgeli tesis sayısı 30 ve yatak sayısı 7068 olarak, 4 yıldızlı turizm yatırım belgeli tesis sayısı ise 5 ve yatak sayısı 1932 olarak belirtilmektedir. 5 yıldızlı turizm işletme belgeli 39 termal otel 20.269 yatak sayısı ile hizmet verirken turizm yatırım belgeli 12 termal tesis 12.027 yatak sayısı ve toplamda 57.053 yatak sayısı ile hizmet vermektedir (Tesis İstatistikleri, 2019: 13-17).



**Tablo 13.** Ülkemize Gelen Termal Turizm Ziyaretçilerinin Tesise Geliş Sayısı, Geceleme Sayıları ve Ortalama Kalış Süreleri, 2014

Ülkeler	Tesise Geliş Sayısı	Geceleme	Ort. Kalış. Süresi
Norveç	1 852	25 065	13.5
İngiltere	12 300	41 544	3.4
Almanya	35 154	110 329	3.1
A.B.D	23 924	31 755	1.3
G.Kore	92 151	96 424	1.1
Japonya	92 397	98 941	1.1
Çin Halk Cum.	58 103	61 049	1.1

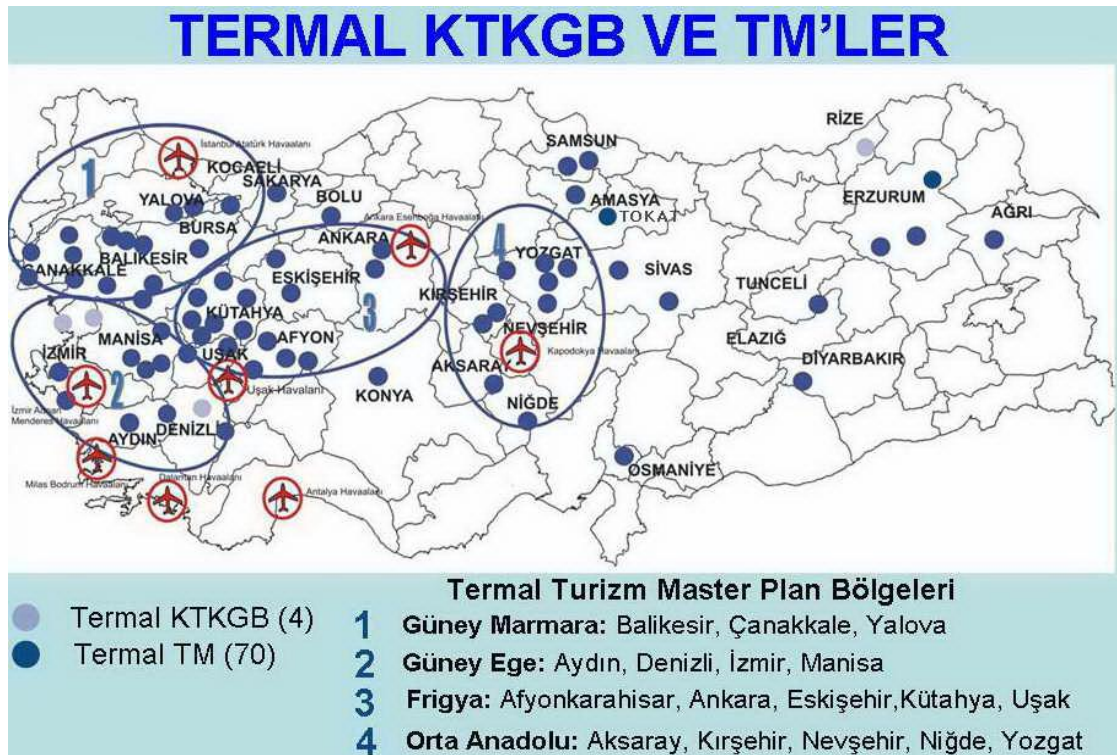
Kaynak: Türkiye’de Termal Sağlık Turizmi, 2019

Tablo 13’de görüleceği üzere sadece Norveç’ten gelen turist grubu termal tesislerde uzun süreli konaklama yapmaktadır ve bunların hemen hemen tamamı yapılan bir anlaşma kapsamında termal sağlık turizmi için özellikle İzmir Balçova’daki kür tesislerine gelen turistlerdir. Bu durumda termal tesisler için sağlık turizmi önemli bir unsurdur. Termal tesislerin ekonomik anlamda katma değer sağlayabilmesi için konaklama gün sayısının ve doluluk oranlarının yüksek olması gereklidir. Görüldüğü gibi Uzak Doğu ülkelerinden Güney Kore, Japonya ve Çin Halk Cumhuriyeti’nden gelen ziyaretçi sayısında bariz üstünlük mevcuttur fakat çoğunlukla bu turist grubu sabah erken saatlerde Denizli Pamukkale’de bulunan travertenleri ve ören yerini ziyaret ettikten sonra geç saatlerde Karahayıt bölgesindeki otellere giriş yaparak termal havuzları kullanmakta ve sadece bir gece konaklayıp kahvaltıyı takiben tesislerden ayrılmaktadırlar. Bu durum ortalama kalış sürelerini azaltan bir unsurdur ve termal turizm kaynaklı ekonomik büyüklüğün sağlanma beklentileri açısından olumsuz bir tablo ortaya koymaktadır (Türkiye’de Termal Sağlık Turizmi, 2019).

#### **2.1.5.3. Türkiye’de Termal Merkezler (Termal Turizm Master Planı Bölgeleri)**

Bugüne kadar ülke genelinde 2634 sayılı Turizmi Teşvik Kanunu uyarınca ilan edilen Şekil 2’de de görüleceği üzere 4 adet Termal Kültür ve Turizm Koruma ve Gelişim Bölgesi (KTKGB) ve 70 adet Termal Turizm Merkezi (TM) bulunmaktadır (Akar, 2012).

Şekil 2. Termal Turizm Master Plan Bölgeleri



Kaynak: Termal Kültür ve Turizm Koruma ve Gelişim Bölgeleri, Kültür Turizm Bakanlığı, 2013

Türkiye’de Termal Sağlık Turizmini geliştirmeye yönelik çalışmalar sonucunda;

- 12 aya yayılmış 4 mevsim turizm imkânları yaratılarak termal tesislerde yüksek doluluk oranları elde edebilecek kür uygulamalarının 2 ila 3 hafta arasında olması nedeniyle işletme ve yatırım karlılığı elde edilebilecek,
- Turizmde sürekli istihdam oluşturulabilecek,
- Bölgesel dengesizliklerin kıyı alanları dışında geliştirilebilmesi sağlanacak,
- Yaşlanan Avrupa nüfus yapısının oluşturduğu termal tedavi taleplerinden yararlanılabilecek,
- İç turizmde alternatif turizm türlerine yönelme sağlanabilecek,
- Orta doğu ve komşu ülkelerin turizm pazar payındaki oranlarının arttırılması sağlanabilecek,
- Termal sağlık turizminin yaygınlaşması ile dünya turizm pastasından daha çok pay almamız sağlanabilecektir. Türkiye turizm stratejisi ve Türkiye’nin termal turizm hedefleri projesi olan “Termal Turizm Master Planı” ile hedefler belirlenmiştir Buna göre uzun dönemli hedef olarak (2017-2023): 500.000

termal yatak hedeflenmektedir (Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın Yaklaşımı ve Hedefleri, 2013).

Türkiye'deki termal sulara ilişkin yasal mevzuat ve durum bazı kanun ve yönetmelikler çerçevesinde belirlenmiştir. Bunlar;

- Maden Kanunu,
- Turizm Alan ve Merkezlerde Yer Alan Termal Suların Kullanım Hakkı ve İşletme Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik,
- Kaplıcalar Yönetmeliği
- Turizm Tesislerinin Belgelendirmesine İlişkin Yönetmelik,
- Turizm Teşvik Kanunu şeklinde sıralanabilir (Türkiye'de Termal Sağlık Turizmi, 2019).

#### **2.1.6. Denizli'de Termal Turizm**

Termal turizm master planı çerçevesinde ilan edilen termal turizm destinasyonlarından “Güney Ege Termal Turizm Kentleri” içerisinde yer alan Denizli için hazırlanan planda;

- Aydın Buharkent- Denizli Sarayköy Termal Turizm Merkezi,
- Denizli Buldan Tripolis Termal Turizm Merkezi,
- Denizli Akköy-Gölemezli Termal Turizm Merkezi,
- Çardak- Beylerli Termal Turizm Merkezleri,
- Hâlihazırda 1985'de turizm alan ve merkezi ilan edilen Pamukkale-Karahayıt bölgesi ise “Termal Turizm Özel Proje Alanı” olarak belirlenmiştir (Aksu ve Altuğ, 2011).

Öncelikle 1988 yılında “Birleşmiş Milletler Eğitim Bilim ve Kültür Kurumu” (UNESCO) tarafından “Dünya Mirası Listesi”ne alınan daha sonra 1990 yılında “Özel Çevre Koruma” (ÖÇK) bölgesi ilan edilen Pamukkale ve zengin termal su kaynakları barındıran Karahayıt bölgesi ile termal turizmin kültür turizmi, spor ve doğa turizmi ile bütünleştirilerek sunulma olanağının bulunduğu Denizli ili ve çevresinde, turizm imkânlarının bulunduğu bir çok yöre mevcuttur.

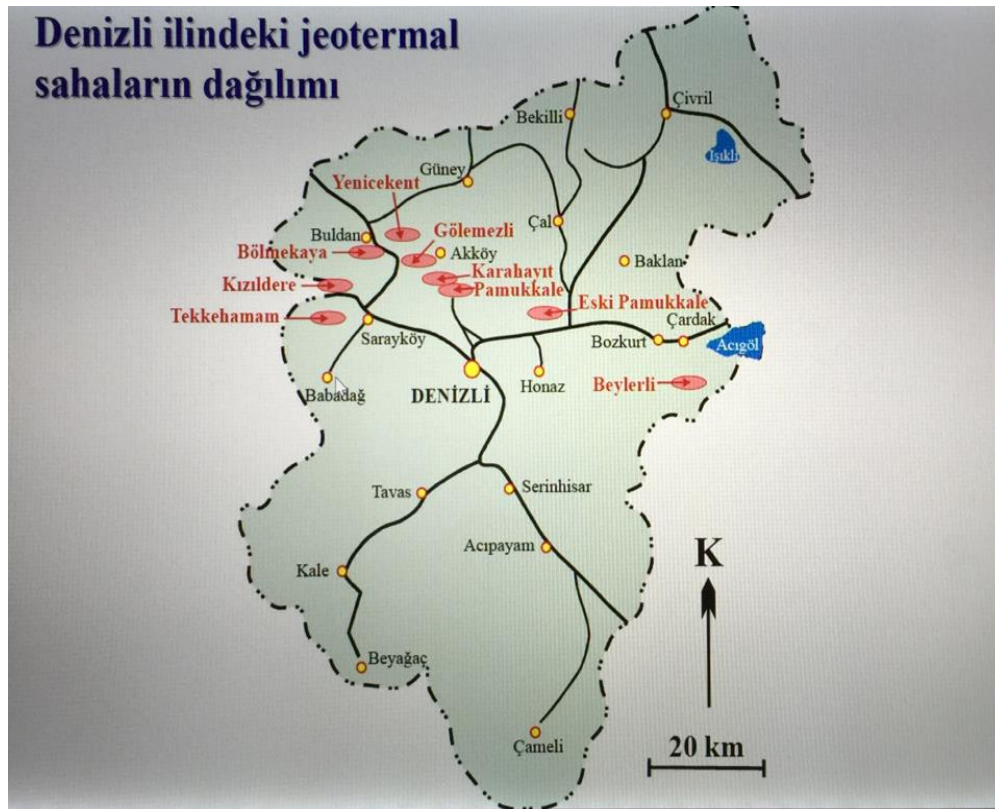
**Tablo 14.** Denizli İli ve Çevresinde Turizm

İl / İlçe	Destinasyon
Denizli-Merkez	Pamukkale Travertenleri ve Termal Antik Havuz, Pamukkale Arkeoloji Müzesi, Karahayıt Kırmızısı Kaplıcaları, Leodikya ve Hierapolis Antik Kentleri, Çökelez Dağı Yamaç Paraşütü, Bağbaşı Yaylası Teleferik
Akköy	Gölemezli Termal Turizm Merkezi
Buldan	Tripolis Antik Kenti ve Termal Turizm Merkezi
Sarayköy	Buharkent- Sarayköy Termal Turizm Merkezi, Güney Şelalesi
Babadağ	Trapezopolis Antik Kenti ile Başalan ve Taşdelen Yaylası
Çardak	Beylerli Termal Turizm Merkezi, Anava Antik Kenti, Beylerli Gölü Rekreasyon Alanı
Tavas	Sabastopolis, Appolonia, Heraklia, Salbace Antik Kenti
Tavas-Nikfer	Bozdağ Kayak Merkezi
Kale	Tabae Antik Kenti ile Karayayla Çameli Karagöz Yaylası
Çivril	Eumenia Antik Kenti, Lycos Vadisi, Işıklı Gölü Rekreasyon Alanı
Honaz	Colossea Antik kenti, Akropol, Lala Bağları, Erikli Yaylaları, Kaklık Mağarası
Acıpayam	Keloğlan Mağarası
Burdur-Yeşilova	Salda Gölü
Çal	Apollon Lermonos tapınağı, Dionysopolis Antik Kenti, Büyük Menderes Nehri Rafting Parkurları
Aydın-Karacasu	Afrodisias Antik Kenti
Aydın-Didim	Apollon Tapınağı
Uşak	Ulubey Kanyonu
İzmir-Selçuk	Efes Antik Kenti- Artemis tapınağı
İzmir	Bergama

Kaynak: Aksu ve Aktuğ, 2011: 28

Tablo 14’de de görüleceği üzere, Denizli coğrafi konum avantajını da kullanarak çevredeki turizm bölgelerine turlar düzenlemek suretiyle turizm yapısını çeşitlendirebilmektedir. Ayrıca Denizli ili ve çevresi turizm imkânları bakımından 4 mevsim turizme elverişli iklimi; tarihi kentleri ile kültür turizmi inanç turizmi, doğası ve doğal oluşumları ile botanik ve mağara turizmi ve yayla turizmi, spor ve kış turizmi ayrıca tesis kapasiteleri ile kongre turizmi ve asıl önemli kaynağı olan şifalı sularla sağlayabileceği termal turizm türlerinin hepsini bir arada barındırabilecek potansiyele sahiptir.

Şekil 3. Denizli İlindeki Jeotermal Sahaların Dağılımı



Kaynak: Termal Sağlık Turizmi, Denizli İl Kültür Turizm Müdürlüğü, 2016

Denizli ilindeki jeotermal sahaların dağılımı ile ilgili haritada da görüleceği üzere birbirine çok yakın bölgelerde bulunan Pamukkale termal suyu, Karahayıt termal suyu ve Gölemezli termal suyunun sağlık turizminde farklı kullanım alanları ve faydaları mevcuttur. Yaklaşık 35 derece olan Pamukkale termal suyu, kalp, damar sertliği, tansiyon, romatizma, deri ve sinir hastalıklarına, ılık içildiğinde spazmlı midelerde, böbrek taşlarında, idrar yolu hastalıklarında kullanılabilen bir şifalı su niteliğindedir. Akköy-Gölemezli termal suyu ise yüksek magnezyum, kalsiyum, doğal bikarbonat ve sülfatlı ve florürlü özel termomineral su niteliği taşıyan banleolojik açıdan genel sağlığı koruma ve geliştirme amaçlı kullanılacak banleoterapik özel bir su niteliği taşımaktadır. Diğer yandan sıcaklığı 58 dereceyi bulan Karahayıt termal suyu ise kalp damar sertliği, siyatik, deri ve sinir hastalıklarında, kireçlenmeler, bel ve boyun fıtığı ağrı tedavisinde, romatizmal hastalıklarda, ortopedik ve nörolojik sekellerin rehabilitasyonunda kullanılan özel nitelikli termal sular içermekte ve içme uygulamalarında mide barsak sisteminin fonksiyonel rahatsızlıklarında ve safra yollarının kronik hastalıklarında tamamlayıcı uygulamalarda kullanılabilir. Bu

jeotermal kaynaklardan gerek banyo uygulamaları ve tıbbi çamur tedavisiyle gerekse içme kürleri uygulanarak sağlık turizmi bünyesinde faydalanılmaktadır (Korkmaz ve Şimşek, 2001). Termal turizmde algılanan kalite, algılanan fiyat, müşteri tatmini, ağıdan ağıza iletişim ve performans gibi faktörlerin müşteri sadakatini sağlamadaki rolü büyüktür. Bu açıdan ziyaretçiler açısından önem taşıyan termal kür ve diğer hizmetlerde çeşitliliği ve kaliteyi yüksek tutarak sadık müşterilerin sayısının artırılabilmesi termal turizm tesislerinin başarılarının temel sebeplerindedir ve aynı zamanda rekabet avantajı sağlayabilmenin en önemli aracıdır (Kırkbir, 2007: 133-142).

**Tablo 15.** Denizli İl Geneli Turizm İşletme Belgeli Tesislerde Konaklama İstatistikleri 2016

<b>İllere ve Tesis Türlerine Göre Tesise Geliş Sayısı, Geceleme, Ortalama Kalış Süresi (2016)</b>									
DENİZLİ	Tesise Geliş Sayısı			Geceleme			Ortalama Kalış Süresi		
Tesis Türü	Yabancı	Yerli	Toplam	Yabancı	Yerli	Toplam	Yabancı	Yerli	Toplam
Denizli Geneli	88.683	415.741	504.424	111.350	713.057	824.407	1,3	1,7	1,6
Otel	29.424	288.895	318.319	42.063	388.259	430.322	1.4	1.3	1.4
Pansiyon	2.560	88.786	91.346	8.707	268.557	277.264	3.4	3,0	3,0
Kaplıca	56.699	38.060	94.759	60.580	56.241	116.821	1,1	1,5	1,2

Kaynak: İşletme Belgeli Tesislerde Konaklama İstatistikleri, Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım İşletmeler Genel Müdürlüğü, 2019

Tablo 15’de görüleceği üzere 2016 yılında Denizli il genelinde sadece turizm işletme belgeli tesislere geliş sayısı toplam 504.424’dür. Bunun 318.319’u otellere geliş sayısı iken 91.346’sı pansiyonlara 94.759’u da termal turizme hizmet veren kaplıcalara geliş sayısı olarak görülmektedir. Kaplıcalarda ortalama kalış süresi ise 1.2 olarak ifade edilmektedir.

Denizli iline gelen turist sayıları yıllar içerisinde değişim göstermiştir. Gelen ziyaretçilerin bir kısmı kaplıca hizmeti veren tesislerde konaklamışlardır. Denizli ilindeki turizm işletme belgeli tesislere gelen turist sayıları İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü’nden alınan verilere göre 2011 yılında toplam 470.957 olarak verilmektedir. Yerli ve yabancı turistlerin geliş sayılarının yüksek olması ile birlikte ortalama geceleme sayılarının yaklaşık bir gün olduğu bilinmektedir. Bu noktada Denizli turizminin en önemli sorunlarının başında günübirlik ziyaretler ve ortalama bir gecelik konaklamalar olduğu ortaya çıkmaktadır (Akar, 2012: 48). TÜİK verilerine göre 2016

yılında Denizli ilindeki turizm işletme belgeli tesislere geliş sayısı 504.424 iken belediye belgeli tesislere geliş sayısı 477. 398 olarak verilmiştir. Toplam 981.822 kişi Denizli genelinde konaklamıştır. Tesislerde geceleme sayısı 1.523.695 olarak verilmektedir. Bu bağlamda Denizli genelindeki turizm tesislerinde ortalama geceleme sayısı 1,6 olarak belirtilmektedir (GEKA, 2018: 77-79). Kültür Turizm bakanlığı, yatırım ve İşletmeler genel Müdürlüğünden edinilen istatistiki bilgilere göre 2018 yılında Denizli ilinde belediye ve bakanlık işletme belgeli toplam 51 tesis ve 7277 yatak sayısı bulunmaktadır (Tesis İstatistikleri, 2019: 13-18).

### **2.1.7. Pamukkale-Karahayıt Bölgesi Termal Turizm Potansiyeli**

Pamukkale travertenleri çok yönlü ve çeşitli nedenlere ve ortamlara bağlı kimyasal reaksiyon sonucu çökeltme ile oluşan beyaz pamuk yığınlarını andıran kayalardır. Traverten sözcüğü İtalya’da geniş traverten çökellerin bulunduğu Tivoli’nin Roma dönemindeki adı olan Tivertino’dan gelmektedir. Pamukkale’nin bulunduğu coğrafya Lykos vadisi (Çürüksu) termal su kaynaklarıyla özel bir yapıya sahiptir ve özenle korunmaya çalışılan şifalı termal suları ile ziyaretçilere açılan Pamukkale, “UNESCO Dünya Kültür Mirası Listesinde” yer almaktadır. Travertenler, rezervuarda karbondioksit bakımından yüksek basınca sahip akışkanın sismik faaliyetler sayesinde kırık zone boyunca yüzeye çıkarak çökelen kalsiyum karbonatlar olarak tanımlanırlar. Teras tipi travertenlerin Dünya örneği olarak Amerika’da bulunan Yellowstone Ulusal Parkı’nda yer alan Mammoth sıcak su kaynaklarından beslenen bölgede ve İtalya Tuscany sıcak su kaynakları bölgesinde Pamukkale’de bulunan beyaz traverten oluşumlarının bir örneği bulunmaktadır. Amerika California State Park’da da sırt tipi traverten şekliyle küçük alanlarda bu doğal oluşum gözlemlenmektedir. Ancak Pamukkale bölgesinde oluşmuş beyaz travertenler kapsamı ve doğal ihtişamı sayesinde Dünyaca tanınmaktadır.

İnsanlık binlerce yıldır termal suyun tedavi amaçlı kullanımını sağlamış bu amaçla işlevsel ve gösterişli hamamlar yapmıştır. Bu değerli termal su kaynağına sahip Pamukkale’ye 5km uzaklıkta bulunan Karahayıt kasabasında ise yılın her mevsim bölgede bulunan ana kaynaklardan çıkan kendine has kırmızı renkli şifalı termal suyun sıcaklığı 58 derece civarında seyretmektedir. Ege Üniversitesi hidroklimatoloji enstitüsünün vermiş olduğu rapora göre kullanılabilen termal çamuru ve şifalı suları ile

sahip olduğu zengin mineralleri açısından eşsiz bir sağlık kaynağıdır. Karahayıt bölgesinde bulunan şifalı termal suyun kullanıma sunulduğu termal tesislerde pek çok sağlık problemine çözüm sağlanabilirken, güzellik ve dinlenme amaçlı tatil imkânları da sağlanmaktadır (Termal Sağlık Turizmi, 2016).

**Tablo 16.** Denizli İlindeki Turizm Belgeli Tesislere Yerli ve Yabancı Turistlerin Geliş Sayısı 2011

	TESİSE GELİŞ SAYISI (YABANCI)	TESİSE GELİŞ SAYISI (YERLİ)	TOPLAM
OTEL	175.663	45.011	220.674
PANSİYON	37.347	132.672	170.019
KAPLICA	54.172	26.092	80.264
<b>TOPLAM</b>	<b>276.182</b>	<b>203.775</b>	<b>470.957</b>

Kaynak: Akar, 2012: 48

Tablo 16’da da görüleceği üzere 2011 yılı Denizli ilindeki tesise geliş sayısı toplam 470.57’dir. Turizm tesisi sayısına baktığımızda turizm işletme belgeli otel sayısı 27, belediye belgeli otel sayısı 73, pansiyon sayısı 124 olarak belirtilmekteydi. Karahayıt bölgesinde ise 2013 verilerine göre; turizm işletme belgeli 6 otel toplam 1.512 oda ve 3.222 yatak kapasitesiyle, belediye belgeli 12 otel toplam 976 oda ve 2.475 yatak kapasitesiyle, bölgedeki 101 pansiyon ise toplam 1.854 oda ve 3.490 yatak kapasitesiyle hizmet vererek Karahayıt genelinde toplamda 4.342 oda ve 9.187 yatak kapasitesiyle turizme hizmet vermekteydi. (Denizli İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, 2013). 2015 yılı Denizli İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü verilerine göre ise Denizli ili genelinde Sağlık Bakanlığı’ndan belgeli termal turizme hizmet eden 9 tesisin toplam oda sayısı 1995, yatak kapasitesi ise 4405’dir. Pamukkale kasabasında 2 adet turizm işletme belgeli toplam 365 oda 738 yatak kapasiteli otel yer almaktadır. Pamukkale kasabasında toplam 237 oda ve 518 yatak kapasiteli 17 pansiyon bulunmaktadır. Pamukkale Kasabasında bulunan belediye belgeli 20 otelde ise toplam 738 oda ve 1655 yatak kapasitesi bulunmaktadır. Karahayıt bölgesindeki turizm işletme belgeli 7 otelde toplam 1723 oda ve 3470 yatak kapasitesi bulunmaktadır. Karahayıt bölgesindeki belediye belgeli 11 otelde toplam 872 oda ve 2267 yatak kapasitesi bulunmaktadır. Ayrıca Karahayıt bölgesinde 1854 oda ve 3490 yatak kapasiteli toplam 101 adet



pansiyon bulunmaktadır Bölge her geçen gün yapılan yeni yatırımlarla büyümekte ve gelişmektedir (Konaklama Yeme İçme, 2015).

Pamukkale Termal Oteller Yatırım ve Pazarlama A.Ş. (PATERO) oteller birliği kuruluşunun dağılmış olması, bölgedeki doluluk oranlarının tespit edilmesini güçlendirmektedir. Bununla beraber tesislerin yatak kapasiteleri ve konaklayan turistlerin geceleme sayısı dikkate alındığında ortalama geceleme sürelerinin azlığı dikkat çekmektedir. Bu durumda bölgeye köklü bir değişimle birlikte çözüm getirilmediği sürece bu sorun devam edecek gibi gözükmektedir. Yapılan çalışmalardan elde edilen bilgilere göre 2010 yılı Denizli ilindeki termal turizm tesislerine gelen yabancı konuk sayısı toplam 149.223'dür fakat bunun sadece 482 kişininin kalış süresi yedi günden fazla olmuştur ve gelen yabancı turistlerin büyük bir kısmı tedaviden çok tatil amaçlı olarak konaklamışlardır. Yabancı konukların geldiği ülkeler arasında Almanlar ve Japonlar üst sıralarda yer almaktadır. Tüm bunlar uluslararası platformda Denizli'nin termal kür niteliğinde bir turizm imkânı sağlayamadığını gösterir niteliktedir (Yabancı Konuk İstatistiği, 2013).

**Tablo 17.** 2009-2011 Yıllarında Pamukkale'yi Ziyaret Eden Turist Sayısı ve Değişim Oranları

<b>Turist</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
<b>Yerli</b>	290.036	337.809	388.951
<b>Yabancı</b>	1.032.604	1.157.027	1.324.744
<b>Toplam</b>	1.332.640	1.494.836	1.713.695

Kaynak: Denizli Ticaret Odası Yayınları, 2012: 82

Tablo 17'de görüleceği üzere 2011 yılı Pamukkale'yi ziyaret eden toplam turist sayısı 1.713.695'dir. Daha önce de ifade edildiği gibi Dünya turist sayısının 2012 yılı sonu itibariyle 1 milyar kişiye, turizm gelirinin ise 925 milyar dolara ulaştığı görülmektedir. Gelen turist sayısında; 2002 yılında 17. sırada yer alan ülkemiz, 2011 yılı itibariyle Dünya Turizm Örgütü'nün verilerine göre 6. sırada yer almaktadır. 1976 yılında Denizli'nin yatak kapasitesi 600 iken, 2012 yılı itibariyle yatak kapasitesi 18.308 olmuştur. 2012 yılında Denizli'ye gelen turist sayısı 2.375.160 kişi, Pamukkale'

ye gelen turist sayısı ise 1.612.723 kişi olmuştur (Korkmaz, 2012). Pamukkale ören yeri ziyaretine gelen turist sayımız yüksek olmasına rağmen tur programları içine dâhil edilen Pamukkale genellikle günübirlik turist çekmekte veya Karahayıt bölgesinde bu kapsamda kısa süreli konaklanmaktadır.

Denizli İl Kültür Müdürlüğü istatistikleri; Tablo 18’de verilen güncel veriler ışığında, Denizli ilinde turistik yörelere gelen turist sayılarını yansıtmaktadır.

**Tablo 18.** Denizli İli Turizm İstatistikleri

Konusu	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Denizli’ye Gelen Turist Sayısı	2.495.840	2.746.700	2.590.150	3.184.000	3.780.000	4.820.000
<b>Pamukkale Ören Yeri Giriş Yapan Turist Sayısı</b>	<b>1.699.772</b>	<b>1.875.000</b>	<b>1.710.094</b>	<b>974.516</b>	<b>1.523.912</b>	<b>2.157.703</b>
Leodikya Ören Yeri Giriş Yapan Turist Sayısı	65.975	54.589	62.624	33.660	41.834	49.947
<b>Hierapolis (Pamukkale)Ören Yeri Arkeoloji Müzesi Ziyaretçi Sayısı</b>	<b>93.414</b>	<b>91.818</b>	<b>126.787</b>	<b>109.402</b>	<b>129.747</b>	<b>147.707</b>
Denizli’deki Geceleme Sayısı	3.265.000	3.270.200	3.300.000	3.852.335	4.650.000	5.806.000
<b>Konaklama Tesisleri Doluluk Oranları %</b>	<b>%79,2</b>	<b>%81,9</b>	<b>%83,4</b>	<b>%65</b>	<b>%68</b>	<b>%90</b>

Kaynak: Denizli Valiliği, Denizli İl Kültür Müdürlüğü İstatistikleri, 2019

Tablo 18’de görüleceği üzere 2018 yılı Pamukkale ören yerine giriş yapan turist sayısı 2.157.703’e ulaşmıştır. Turizm, hassas bir sektör olması nedeniyle doğal afetler, terör olayları, salgın hastalıklar, sosyal, ekonomik ve politik krizlerden çok çabuk etkilenmektedir. Türkiye’de yaşanan terör saldırıları 2016 yılında ülkede güvenlik endişelerinin artmasına ve dolayısıyla gelen turist sayısında azalmaya yol açmıştır. 2018 yılında ise toparlama sürecine girerek il geneli konaklama tesisleri doluluk oranı %90’a

ulaşmıştır. Karahayıt bölgesi özelinde toplam 125 tesiste bulunan 4.591 oda sayısı ve 9.891 yatak sayısı mevcuttur. Denizli ilinde 2018 yılı itibariyle 6.398 bakanlık belgeli tesiste ve 11.898 belediye belgeli tesiste olmak üzere toplam 18.296 yatak bulunmaktadır ve bu yatak sayısı ile Denizli yıllık 10 milyon turisti ağırlayabilecek kapasiteye ulaşmış bulunmaktadır. Ayrıca Denizli’de 54 adet seyahat acentesi bulunmaktadır (İlimiz Turizminin Genel Görünümü, 2018).

### **2.1.8. Pamukkale Karahayıt Bölgesinde Sürdürülebilir Termal Turizm**

Sürdürülebilir büyüme kavramından yola çıkarak anlamlandırabildiğimiz sürdürülebilir turizm kavramı uygulandığında çevrenin korunmasına önem vererek, turizm arzının çevreye ve doğal kaynaklara zarar vermeden doğa ile bütünleşerek gelişmesini sağlamaya yardımcı olmaktadır (Bayram, 2016:12). Sarkım’ın (2007) tespitine göre sürdürülebilir turizmin amaçları; yerel halkın yaşam kalitesinin artmasını sağlamak, nesiller arasında eşitlik kurmak, doğal kaynakların korunması ve biyolojik çeşitliliğin sürmesini sağlamak olmalıdır (Bayram, 2016:13).

Pamukkale Karahayıt bölgesinde termal sağlık turizmi potansiyelinden yararlanmak için yüksek ısı değeri olan doğal su kaynağı, çamur banyosu, kür merkezleri, termal sularla fizik tedavi ve rehabilitasyon hizmetleri, SPA merkezleri ve konaklama tesisleri, rekreasyon alanları ile sosyal ve sportif aktivite alanlarının entegre olarak bir bölgede bulunması ve bu tesislerin tüketici beklentilerine uygun bir şekilde hizmet verecek biçimde donatılması ve yönetilmesi gerekmektedir. Bu unsurlar başarılı bir şekilde biraraya getirildiğinde termal sağlık turizmi için çekim bölgesi oluşturulabilmekte ve sürdürülebilirlik sağlanabilmektedir (Özgür ve Barutçu, 2014: 19). Pamukkale ve çevresinin turizm türlerine göre imajı iç turizm açısından dört grupta toplanabilmektedir. Bunlar Pamukkale-traverten, alışveriş turizmi, termal sağlık turizmi ve antik kentler olarak sıralanabilir. Pamukkale deyince ilk akla gelen doğa harikası travertenleri ile Pamukkale- traverten imajı diğer turizm türlerinin çok üstündedir. Fakat bölge diğer turizm türleri açısından önemli potansiyele sahiptir. Bu kapsamda destinasyon alternatiflerinin bütünleşik olarak değerlendirilmesi ve günübirlik ziyaretler yerine konaklama gerektiren pazarlama stratejileri ile sürdürülebilir bir turizm geliştirilmesi uygun olacaktır (Haşiloğlu, 2009: 508-510).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### PAMUKKALE KARAHAYIT BÖLGESİ İÇİN YAPILAN ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ ve BULGULARI

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışma ile uluslararası termal sağlık turizmi potansiyelinin artırılmasında stratejik pazarlama planlamasının önemi belirlenerek Pamukkale Karahayit termal turizm bölgesinde yapılan bir araştırma ile bölgenin daha iyi tanıtılmasına ve pazarlanmasına katkıda bulunmak hedeflenmiştir. Alternatif turizm türleri arasında termal turizmin son yıllarda Dünya genelinde hızlı bir gelişme içerisinde olduğu gözlemlenmektedir. Bazı bakımlardan termal kaynaklar açısından Türkiye'nin sahip olduğu bu önemli potansiyeli yeterli ölçüde kullanamadığı görülmektedir. Pamukkale Karahayit bölgesi de potansiyelini tamamıyla kullanamayan ve termal kent markası olma yolunda Dünya örneklerinin gerisinde kalan destinasyonlardan biridir. Denizli Pamukkale ören yeri giriş sayısında ve bölgedeki konaklama tesislerinin sayısında yıllar bazında artış olmasına rağmen konaklama sürelerinin uzunluğu açısından beklenen artışın gerçekleşmediği gözlemlenmektedir. Bu bakımdan çalışma alanında talebin artması, konaklama sürelerinin uzaması için bölgede termal kür kenti bilincinin yerleşmesi, etkili tanıtım ve pazarlama faaliyetlerinin planlanması, alternatif turizm türlerinin çeşitlendirilmesi gerekmektedir. Bölgede termal sağlık turizmi açısından önemli olan kaynakların doğal ve kültürel cazibe merkezlerinin korunması ile sürdürülebilir turizm sağlanması gereklidir. Bunun yanında turizm tesislerinde sunulan nitelikli hizmetin artırılması ve tüm mevsimlere yayılmış, yüksek istihdam ve gelir düzeyine ulaşan bir faaliyetin oluşturulması gerekir. Konaklama tesislerinde yüksek doluluk oranlarının sağlanması ve karlılık düzeylerinin artırılması, sigorta şirketleri ve sosyal sağlık güvenlik kurumlarının en uygun bedel ve katkıyla en çok faydayı sağlaması gibi temel faydaların ortaya çıkması beklenmektedir. Bölgede termal turizme yönelik güçlü ve kapsamlı analizler bulunmamaktadır. Bu çalışma ile termal sağlık turizminde sürdürülebilir ve başarılı bir destinasyon olabilmek için en güncel dinamikler, stratejiler, mevzuat ve çeşitli paydaşların görüş, beklenti ve önerileri çerçevesinde kullanışlı bir eylem planı geliştirilmesine yönelik bulguların güçlü bir bilimsel arka plan bilgisiyle şekillendirilip sistematik biçimde ortaya konması

hedeflenmektedir. Bölgenin bilinirliğini arttıracak pazarlama stratejilerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu bağlamda Pamukkale Karahayıt termal turizm bölgesi paydaşları gözünden bu bölgenin uluslararası potansiyelinin arttırılmasında etkili olabilecek stratejik pazarlama planlamasının hazırlanmasına katkıda bulunulması amaçlanmıştır.

### **3.2. Araştırmanın Yöntemi**

Nitel araştırma, sosyal olguların içinde yer aldıkları ortamda ve olağan durumları kapsamında gözlem, görüşme yada belgelerin değerlendirilmesi yoluyla bilgi edinilmesi ve bu bilgilerin analiz edilerek kuram geliştirilmesi olarak tanımlanabilir. Bu açıdan araştırmanın belirli bir örneklem üzerinden veri toplayabileceği ve yol gösterici detaylı bilgilere ulaşabileceği nitel bir araştırma yöntemi olan derinlemesine görüşmeler yoluyla yapılması tercih edilmiştir. Sosyal gerçekliğin anlaşılmasına yönelik yapılan çalışmalarda kullanılan nitel araştırma yönteminin bir tekniği olarak uygulanan derinlemesine görüşmelerde daha çok açık uçlu sorular tercih edilerek detaylı cevapların alınmasına imkân sağlanmıştır. Araştırma konusunun bütün boyutlarını kapsayan mevzularda birebir görüşmeler yapılarak kişilerin bilgi, tecrübe ve gözlemlerini, ilgili duruma ait bakış açılarını, duygu, düşünce ve önerilerini ifadeleri yardımıyla derinlemesine anlama ve konu ile ilgili detaylı bilgi toplanmasına imkân sağlanmıştır. Görüşme yapılan kişilerden alınan cevaplar sınıflandırılarak gelen cevaplardan hareketle yeni sorularla konu mümkün olduğunca çok boyutlu ve detaylı bir şekilde incelenmiş, esnek ve keşfedici bir yapıda veri toplama olanağı sağlanmıştır. Bu bulgular literatür ışığında analiz edilerek bölge için geliştirilebilecek stratejik pazarlama planlaması önerisinin hazırlanmasında kullanılmıştır.

### **3.3. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme**

Nitel araştırmalarda örnekleme amacını netleştirebilecek ve derinleştirebilecek olan detaylı bilgileri elde etmek için elverişli örneği bulmaya ve incelenecek konunun süreçleri hakkında detaylı bilgi toplamaya odaklanarak temsil gücünün yanında örneğin araştırma konusu ile ilgisi ve sahip olduğu derin bilgi dikkate alınmıştır. Araştırma yöntemi olarak derinlemesine mülakat araştırmalarında kullanılan tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden yargısal örnekleme ve kartopu yöntemi birlikte kullanılmıştır. Ana kütle sayısını bölgedeki oteller, pansiyonlar, ilgili sivil toplum kuruluşları, ilgili kamu kurumları, idari birimler ve sektör ileri gelenleri

kapsamında değerlendirerek bu yöntemle görüşülecek kişiler özel olarak belirlenip bölge için gerekli stratejik pazarlama planlamasına ışık tutacak nitelikte bilgiler edinilmiştir. Öncelikle anakütleyi temsil edebileceği değerlendirilen 30 kişiyle zaman kısıtı nedeniyle yargısal örnekleme kullanılarak görüşülmüştür. Yargısal örnekleme yöntemiyle 30 katılımcı ile görüşülmüşse de görüşülen kişilerin yönlendirmeleriyle sektör ile yakından ilgili ve derinlemesine bilgi sahibi 8 kişi ile kartopu yöntemi neticesinde derinlemesine görüşmeler yapılarak toplamda 38 kişiden oluşan örneklem büyüklüğüne ulaşılmıştır. Benzer ifadelerin tekrarı nedeniyle görüşme toplam 38 katılımcının çalışmaya dâhil olması ile sonlandırılmıştır. Bölge turizminin gelişmesine ışık tutacak güncel bilgiler edinilerek termal sağlık turizmi potansiyelinin artırılmasına yönelik paydaşların yorumları elde edilmiş ve değerlendirilmiştir.

Pamukkale Karahayıt termal turizm bölgesinde yer alan otel ve pansiyon sahipleri ve yöneticileri, yerel yönetimler ve ilgili kamu yetkilileri, STK'lar ve sektörün ileri gelenlerinden oluşan katılımcıları kapsayan 38 katılımcının her biri ile birebir derinlemesine görüşmeler yapılması neticesinde; Pamukkale Karahayıt termal sağlık turizmi bölgesinde turizmin gelişim süreci, turizm işletmelerinin mevcut durumu, karşılaştıkları sorunlar ve sundukları çözüm önerileri, sivil toplum kuruluşlarının konuya yaklaşım şekli, kamu kurumlarının, idari birimlerin bölge ile ilgili çalışmaları ve öngörülerini değerlendirilmiş olup bulgular kapsamında bölgenin Dünya ve Türkiye turizmindeki yeri ve durumu incelenip analiz edilerek geleceğe yönelik yapıcı çözüm önerileri sunulmuştur.

### **3.4. Araştırma Bulgularının İncelenmesi**

Araştırma kapsamında görüşülen katılımcılar ile yapılan derinlemesine görüşmeler neticesinde bölge ile ilgili detaylı güncel bilgilere erişme imkânı bulunmuştur. Bu kapsamda katılımcılara yarı yapılandırılmış sorulardan kişinin ilgi ve bilgi alanı ile ilgili olanları seçilerek o doğrultuda sorular sorulmuş ve ortalama 45 dk süren kapsamlı görüşmeler yapılmak suretiyle belli başlı ana başlıklar altında toplanan hususlarda bölgenin gelişimi değerlendirilmiştir.

Özel sektörde faaliyet gösteren turizm tesislerinin yatırımcıları ve yöneticileri, kamu kurum ve kuruluşları, idari birimler, sivil toplum kuruluşları ve sektör ileri

gelenlerinin de içinde bulunduğu paydaşlarla derinlemesine görüşmeler yapılarak, Pamukkale Karahayıt turizm bölgesi özelinde turizmin vardığı noktayı; sektörde karşılaşılan sorunları ve çözüm önerilerini; termal turizmde uyulması gereken yönetmelikler ve sosyal güvenlik kurumlarının desteğini ve uluslararası akreditasyon çalışmalarını; termal su kaynaklarının sürdürülebilirliğini; bölgedeki rekreasyon alanı çalışmaları ve kentsel dönüşüm faaliyetlerinin durumunu; alternatif turizm çeşitliliğini; bölgenin kür kenti haline gelmesinin önündeki engelleri; bölgenin güçlü ve zayıf yönleri ile bölge açısından öngörülen fırsatlar ve tehditleri; bölge için geliştirilebilecek pazarlama stratejilerinin neler olması gerektiği noktasındaki düşüncelerini; stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesi, bölge için geliştirilecek misyon ve vizyonun belirlenmesi, hedef pazar seçimi, konumlandırma, pazarlama karmasının oluşturulması hususlarındaki fikirlerini; bölgedeki konaklama sürelerini uzatmak, doluluk oranlarını arttırmak için yapılan faaliyetler gibi konuları değerlendirmesini istediğimiz katılımcılar sahip oldukları güncel bilgilerini aktararak yaptıkları yorumlar ve önerdikleri çözüm yolları ile Karahayıt Termal Sağlık Turizmi bölgesinin potansiyelinin artırılmasında faydalı stratejik pazarlama planlaması hazırlanabilmesi noktasındaki paylaşımlarıyla bölgenin kalkınması ve hak ettiği değeri bularak marka destinasyon haline gelebilmesi için yürünmesi gereken yolları ve kaçınılması gereken durumları, düzenlenmesi gereken hususları, soruların ışığında ele alıp aktararak çalışmaya katkıda bulunmuşlardır.

Katılımcıların genellikle üzerinde durduğu husus Pamukkale Karahayıt turizm bölgesinin gerek iç gerekse dış turizmde hak ettiği noktada olmadığıdır. Bölgenin iç turizmdeki rakipler arasında doğal kayak zenginliği, tarihi ve kültürel değerler açısından ön sıralarda olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcılar arasında bölgenin Türkiye’de termal kent olma yolunda önemli adımlar atan bölgelerin başında bulunduğu görüşü hâkimse de yeterli alt ve üst yapı çalışmasının yapılmadığı, bölgenin stratejik planlamasının hangi birimler tarafından yapılacağı net olmadığı, her birimin ayrı ayrı çalışmalar yaptığı, bazen üzerine çok düşünülmeden hızlı ve plansız yapılan yatırımlarla bölgede vakit kaybedildiği ve bu açıdan bir türlü potansiyelini geliştirme şansı bulamadığı ve bölgenin bu açıdan biraz da sahipsiz kaldığı noktasında eleştiriler mevcuttur.

Bölgedeki kentsel dönüşüm faaliyetlerinden pansiyonların bulunduğu alandaki çarpık yapılaşmaya çözüm niteliğinde sunulan TOKİ’nin bölgedeki pansiyonlar için inşa ettiği yapılar hakkında pansiyon sahipleri kendilerine sormadan ihtiyaçlarına cevap

vermeyen nitelikte bir yatırım yapıldığını vurgulamışlardılar. Bölgedeki sayıları 70'i bulan pansiyonun her birinin odalarında geleneksel kullanıma uygun özel termal sıcak su banyoları mevcuttur. Fakat yapılan TOKİ yatırımda odalarda termal su banyoları yapılmamıştır, bir yapı 3 pansiyon yatırımcısına tahsis edilecek şekilde bir mimarı proje uygulanmıştır. Pansiyon sahipleri bu tarz bir birlikteliğin yönetilmesinin güçlüğünden, odalarda termal su olmayışından, ortak kullanım havuzlarının kullanımının müşteri profillerine aykırılığı sebebiyle tercih edilemeyeceğinden ve mevcut tesislerinin üzerine borçlanarak bu şekilde inşa edilmiş yeni bir yapıya geçmek istemedikleri için bu yatırım tamimiyle ölü yatırım olarak nitelendirilmiş, atıl kalmış ve kısa bir süre önce yeni yatırımcılara satıldığı bildirilmiştir. Ayrıca odalarda termal banyo kullanımının denetimsiz yapıldığında tehlikeli sonuçlar doğurabileceği fakat geleneksel kullanım bu şekilde olduğu için bunu değiştirmenin zor olduğu da katılımcılar tarafından belirtilmektedir.

Bölgede pansiyoncular ve otel yöneticileri ile yapılan görüşmelerdeki değerlendirmelerde Karahayıt kırmızı su bölgesinin şundaki halinin 30 yıl önceki görüntüsünden çok daha kötü olduğunu vurgulamışlardır. Çok daha önceleri yapılan yanlış girişimler neticesinde termal suyun arttırılması amaçla yapılan küreme çalışması ile doğal olarak yıllar boyunca oluşmuş kırmızı su görselini yıkarak yerine yapay bir görsel tasarımla şunda eski kaynak yapısından yoksunlaşmış halde olan termal suyun verilmesi ile kırmızı su turizm alanının çok daha cılız ve renk cümbüşünden yoksun, albenisi azalmış bir hal aldığı bildirilmiştir. Alana sonradan yapılan yanlış yatırımların yıkılıp düzenlenmeye çalışılmasıyla verimsiz ve çekiciliğini kaybetmiş bir yer halini almış olduğu belirtilen 'Karahayıt Kırmızı Su' turizm alanının sahiplenilerek gerekli düzenlemelerin yapılması gerektiği belirtilmiştir.

Termal sağlık turizminde markalaşmak, termal kür kenti olmak için, Dünya'daki rakiplerden örnekler veren bazı katılımcılar bölgenin Dünya örneklerinin çok gerisinde olduğunu vurgulamışlardır. Dünya örneklerinden özellikle Almanya ve Çek Cumhuriyeti gibi ülkelerde şehirdeki yapılaşma nasılsa termal bölgede de aynı kalitede rekreasyonel açıdan gelenleri karşılayan bir mimari yapının görüldüğünü, doğal güzellikleri, yeşil alanları, kültürel yapıya uygun bütünleşik mimarisiyle ziyaretçilere hoş geldiniz diyen, karşılayan ve kişilerde tekrar gelme güdüsü oluşturan, kür bilincinin yerleştiğini belirtmişlerdir. Bu rakip olarak nitelendirilebilecek bölgelerde termal



kaynakların tedavi, SPA ve wellness aktivitelerinde en etkili şekilde kullanıldığı ve kapsamlı kür merkezi yatırımlarının olduğu ozon tedavisi, içme kürleri, psikoterapi gibi ek tedavi hizmetlerinin sunulduğu, bölgeyi bütün olarak ele alan termal kür kenti bilincinin yerleştiği, çevredeki kaliteli hizmet veren otelleri ile gastronomik ve görsel açıdan kuvvetli restoranları ile alışveriş ve eğlence alanları ile trafiğe kapalı doğal güzellikler içerisinde vakit geçirilebilecek yürüyüş alanları ve alternatif turizm faaliyetleri ile yörede sıkılmadan kür süresi boyunca vakit geçirebilecek kaliteli aktivitelerin varlığıyla dikkat çeken dünya rakiplerinin çok gerisinde olduğunu, elimizdeki değeri yeteri kadar fark edemediğimizi ve gereken önemi vermediğimizi belirtmişlerdir. Bu tarz bir yapılaşma ve bilincin Türkiye’de yerleşmediğini vurguladıktan sonra baştan en doğru şekilde gerekli alt ve üst yapı çalışmaları ile bölgesel yatırımların planlanmadığı sürece sadece Karahayıt termal sağlık turizmi bölgesinde değil Türkiye genelinde uluslararası düzeyde kendini kanıtlamış termal sağlık kenti oluşturmayı başarmış bir bölgenin varlığından söz edilemeyeceği bildirilmiştir.

Pamukkale travertenlerinin UNESCO Dünya mirası listesinde oluşu ve dünyadaki benzerleri içerisinde en dikkat çekici boyutta ve güzellikte oluşu ne kadar avantajısa hemen yanı başındaki Hierapolis antik kentinde 2500 yıl öncesinde yapılan termal sağlık hizmetlerinin günümüz termal turizmine yol haritası çizebilecek nitelikte olmasının da o kadar avantaj oluşunun farkına varılması gerektiğini vurgulayan katılımcılar antik havuzun içerisindeki tarihi kalıntılar ile etkileyici bir atmosferinin bulunduğunu bunun da etkin şekilde sunulması gerektiğini belirtmişlerdir.

Bölgedeki Pamukkale suyunun, Karahayıt termal suyunun hatta Gölemezli termal suyunun farklı termomineral içeriklere sahip özelliklerinin ve sağlığa faydalarının daha iyi tanıtım faaliyetleri ile duyurulması gerektiğini bildirmişlerdir. Kamu yetkilileri, İzmir Travel Turkey ve EMITT (Doğu Akdeniz Uluslararası Turizm ve Seyahat Fuarı) gibi uluslararası fuarlara katıldıklarını ifade etmişlerdir ve birçok dilde tanıtım broşürleri oluşturdukları söylemişlerdir ancak katılımcılar daha fazla reklam, halka ilişkiler, kültürel diplomasi faaliyetleri, tanıtıcı yayın, sosyal medyayı etkin kullanma gibi faaliyetlerle Pamukkale’nin Dünya turizminde gerçek değerini bulmasına yardımcı olunması gerektiğini dile getirmişlerdir. Örneğin Dünyaca ünlü bir yüzün bölgeyi ziyareti ile basında ve sosyal medyada yer alma sayesinde bunun

yapılabileceğini ifade etmişlerdir. Ayrıca Karahayıt bölgesinde belirlenen hedef kitleye yönelik doğru stratejik pazarlama planlamaları oluşturulması noktasında hemfikirdirler. Bunun için gerekli fizibilite çalışmaları yapılmalı ve bu yolda ilerlenmelidir şeklindeki görüşlerini iletmışlerdir. Bölgedeki termal tesislerde konaklama istatistikleri açısından detaylı veri analizinin olmadığından yakınmışlardır. Leodikya antik kentinin barındırdığı değerlerin tanıtılması gerektiğini; Denizli ve çevresinde toprak verimliliği açısından faydalanılabilecek kekik, kiraz, kestane, üzüm toplama aktiviteleri düzenlenebileceğini, lavanta tarlalarının görsel şöleninin kullanılması gerektiğini; balon ve gyrocopter gibi aktivitelerin tanıtımının ve güvenliğinin artırılmasının sağlanması gerektiğini, aynı zamanda denetim ve düzenlemesi kaymakamlık tarafından yürütülen yamaç paraşütüne ek olarak farklı spor aktiviteleri ve spor festivalleri düzenlenebileceğini, alternatif turizm çeşitliliği bakımından önerilen üstü açık gezi otobüsleriyle şehir turu yapılması, teleferikle Bağbaşı yaylası, Ornaz vadisi ve Göveçlik at çiftliği ile yakın lokasyondaki Türkiye'nin Maldivleri diye anılan Salda gölü, Nikfer-Bozdağ kayak merkezine turların düzenlenmesini, tarihi değerler ve antik kentler olan Hierapolis, Leodikya ve Tripolis'in tanıtımının yapılması noktasında daha fazla ve etkin çalışmalarda bulunulması gerektiğini bildirmişlerdir.

Katılımcılar yöredeki 3 yıldız ve üzeri otellerin, doluluk oranlarını arttırmak için çoğunlukla Anadolu turu adı verilen ve genellikle Çin ve Japonya gibi uzak doğu ülkelerinden oluşan kültür turizmi noktasında hizmet verdiklerini dile getirmişlerdir. Bu turların kişi başı ortalama 20 dolar gibi düşük fiyattan gecelik konaklama ve hizmet bedeli ödemekte oldukları ifade edilmiştir. Fiyatlar dönemsel olarak değişse de münferit müşteri rakamlarının çok aşağısında kaldığı belirtilmektedir. Turlar aylar öncesinden rezervasyonlarını yaptığı ve kalabalık gruplarla otellere girdiği için oteller Anadolu turlarını tercih etmek durumunda kalmaktadır şeklinde görüş bildirmişlerdir. Ancak büyük acentelere bağlı kalınmasının da risk teşkil ettiği belirtilmiştir. Ayrıca genellikle Avrupa'dan gelen turistler için yapılan tur operasyonları arasında halı satış merkezlerini gezdiren ve Pamukkale'yi içine alan genellikle kış aylarında yapılan bir operasyon türünü de kullanarak doluluk sağlamaya çalıştıkları vurgulanmış fakat Avrupa ile ilişkilerden etkilenen bu operasyon türünde son yıllarda düşüş yaşandığı belirtilmiştir. Bazı STK yetkilileri ve sektör ileri gelenleri ise bu kitle turizmi anlayışının değişmediği sürece hancılıktan öteye gidilemeyeceğini bölgede bu şartlarda termal turizm yapılma imkânının olmadığını otellerin bu turlar sayesinde doluluk oranlarını yüksek tutarak bu

operasyonları sürdürdüklerini belirtmişlerdir. Bazı katılımcılar otellerin bu durumdan memnun olduklarını doluluk oranları yüksek olduğu için yeni bir yaklaşıma ihtiyaç duymadıklarını kamunun da böyle bir talep gelmediği için proje üretmede geri durduğunu ifade etmişlerdir fakat bazı otel yetkilileriyle yapılan görüşmelerde bunun tercihleri olmadığını aslında bundan memnun da olmadıklarını sadece başka seçeneklerinin olmadığını ifade etmişlerdir ayrıca Anadolu turları ile gelen misafirlerin Pamukkale ve çevresini gezdikten sonra geç saatlerde otele yerleşip düşük ücretlerle tek gecelik konaklamalar yaparak ertesi sabah da erkenden turlarına devam ettiklerini bildirmişlerdir. Bu açıdan turistlerin otelde kaldıkları kısıtlı vakitte extra hiçbir harcama yapmadıklarını, termal havuzu kullanıp sabah ve akşam yemeklerini alıp konaklama neticesinde odalarda her gün sıfırdan yastık, çarşaf, havlu yıkanması ile fazladan rutin temizlik masrafı oluşturulduğunu ifade ederek aslında bunu tercih etmediklerini ama 300 yatak ve üzeri kapasiteleri olan büyük otellerin başka türlü doluluk oranlarını yüksek tutarak kârlılık sağlayamadıklarını dile getirmişlerdir. Bölgede yüksek kapasiteli ayakta kür hizmeti veren kapsamlı bir kür merkezi olmadığı sürece; kür merkezinde tedavi görenlerin konaklamak için bölge tesislerine yayılmadığı sürece; Pamukkale ören yerine giren yıllık yaklaşık 2.500.0000 adet turistten büyük bir kısmının bölgede daha fazla gün geçirme ve uzun süreli konaklama talebi artmadığı sürece bu operasyonlara mecbur kaldıklarını dile getirmişlerdir.

Görüşülen sivil toplum kuruluşları yöneticileri, otel sahipleri, yetkilileri ve kamu yetkililerinin bir kısmı bölgede kapsamlı bir kür merkez yapılmasının yerinde olacağı kanaatinde idirler. Daha önce Denizli valiliği, PATERO ve Fransa ortak girişimi ile de denenmiş fakat yatırım açısından sonuca ulaşamamış bir proje olan kapsamlı kür merkezi projesinin tekrar gündeme gelmesi önerilmektedir. Fakat bu sefer günün şartlarına uygun doğru fizibilite çalışmasıyla bölgedeki suyun hangi hastalıklara iyi geldiği, hangi tedavi yöntemlerinin uygulanacağı, hasta bilgi yönetimi sistemi, misafir ilişkileri yönetimi sistemini içeren müşteri ilişkilerinin profesyonel bir şekilde yönetileceği bir merkez tasarlanıp hayata geçirilmelidir şeklinde görüş bildirmişlerdir.

Görüşler arasında kür turizminin bir parçası olarak görülen ancak doktor kontrolünde yapılmayan hamam kültürü adı verilen pansiyonculuğu ortadan kaldırmadan revizyona gidilerek devam ettirilmesi gerektiği de belirtilmiştir. Bölge gelir kaynaklarında önemli bir yer tutan ve genellikle İç Anadolu ağırlıklı yerli turiste

hizmet veren pansiyonculuğu öldürmeden mimarı ve gastronomik açıdan düzenlemelere gidilmesi gerektiği belirtilmiştir. Özellikle yeni yapılacak doğru yatırımları iyi planlanmadan ve mevcut yapıları bozarak yada göstermelik hızlı çözümler üretmeye çalışarak yörenin gelişiminde kopukluklara sebep olunduğunu belirten bazı katılımcılar örneğin bölgedeki bisiklet yollarının araç geçiş yollarını daralttığını ve arabaların yakından geçerken yol kenarında bisiklet sürenlerin güvenli olmayan bir pozisyonda kaldığını ve bisiklet yollarının çok nadir kullanıldığını belirtmişlerdir.

Şuanda bölgede konaklayanların profiline değinen katılımcılar hedef kitle bakımından çok farklı yaklaşımların olduğunu hedef kitlenin epey dağınık olduğunun görüleceğini ifade etmişlerdir. Pansiyonlarda konaklayan ve odalarda termal banyo talep eden yeri turist ayrı; münferit SPA ve wellness tatili yapmak ve bölgedeki doğal, kültürel değerleri ziyaret etmek isteyen yerli ve yabancı münferit turistler ayrı; Anadolu turları adı verilen genellikle Uzakdoğu'dan gelen kültür turları yapan yabancı turistleri içeren kitle turizmi türü ayrı hedef kitleler olarak belirtilmektedir. Bunların yanında termal sağlık tedavisi için gelen uzun süre konaklamalarla kür tedavisi olarak termal tatil talep eden kronik hastalar ve 3. Yaş turizmi olarak adlandırılan hedef kitleden oluşan turistler de bölgede bulunan bir tıp merkezi sayesinde bölge müşteri profili dağılımında çok az miktarda da olsa görülmekte olduğu bunun da sebebinin katılımcıların belirttiği üzere termal sağlık turizminin tam anlamıyla yapılamaması olduğu ifade edilmiştir. Katılımcıların da dikkat çektiği üzere bölgede hedef kitle ve konumlandırma tanımlamasında ciddi kafa karışıklığı mevcuttur yada her tesis kendi yapısına uygun hedef kitleye hizmet vermektedir denilmektedir. Bunun yanında STK yetkililerin önerisi olan Karahayıt bölgesine büyük bir kongre merkezi inşa edilmesiyle uluslararası kongre turizmine de ev sahipliği yapılabileceği ve termal sağlık turizmi kongresi düzenlenerek bu alanda uluslararası düzeyde tanıtım yapabilme imkânı bulunabileceği de bildirilmiştir.

Stratejik pazarlama planlaması oluşturmak, amaç ve hedefleri belirlemek, hedef kitle ve konumlandırma hususunda çalışmalar yapmak için literatür çalışmalarında belirtilen stratejik yönetim, stratejik pazarlama planlaması aşamaları açısından bölgeyi ele alacak bir kuruluşun eksikliğinden bahsedilmektedir. Gerekirse yeni bir idari birim oluşturarak kurulacak bölgesel termal sağlık turizmi yönetim koordinasyonunda idari birimlerin, kamu kuruluşlarının, STK'ların, özel sektörün birlikte çalışacağı ve bölge

gelişimine ve potansiyelinin arttırılmasına odaklanacağı bir oluşumun gerekliliğinden söz edilmektedir. Kamu yetkililerinin bir kısmı yeni bir idari birimin kurulması yerine mevcut otoritelerin birlikte çalışarak projeler üretmesi gerektiğini söylemiş olsalar da genel görüş ortak bir birlik kurulmasının faydalı olacağı yönünde yoğunlaşmaktadır. Geçmişte PATERO A.Ş. ile denemiş olduğu düşünülen birliğin özellikle tesislerde doluluk sağlamak adına oluşturulan kamu ayağı olmayan daha farklı bir kuruluş olduğunun altı çizilmiştir. Fakat burada bahsedilen oluşumun bölge paydaşlarından oluşan ve tüm planlamanın bu koordinasyonda yapıldığı ve yürütüldüğü yetkili ve etkin bir kuruluş olması gerektiği yönündedir. Tüm tanıtım faaliyetleri, yatırım projeleri burada oluşturulup gerekli mercilerle işbirliği içerisinde bölge faydasına hayata geçirilebilir şekilde görüşler bildirilmiştir. Bölge konaklamalarından alınacak şehir yada kür vergisi adı altında toplanan ödemeler ile bu faaliyetlerin yönetimi için kaynak oluşturulabileceği de belirtilmiştir. Ayrıca Karahayıt ve Pamukkale'nin bulunduğu yörenin bazı bölgelerinin hem kültürel sit alanı hem ÖÇK alanı olmasının ve yapılacak bazı yatırımlar ve faaliyetler için Kültürel Varlıkları Koruma Kurulu'ndan ve Tabiat Varlıkları Koruma Kurulu'ndan izin alınması gerektiğini bu açıdan yatırımların özenle değerlendirilmesi gerektiğini kamu yetkilileri söylemlerine eklemişlerdir.

Bununla beraber Pamukkale ören yeri giriş gelirleri hakkını, ihaleyle verilen özel şirketlerin almakta olduğu bildirilmiştir. Bu da ayrıca bir tartışma konusu olmuştur. Bazı STK'lar giriş ücretlerinin iç turizm açısından bakıldığında çok yüksek olduğunu Pamukkale ören yerini gezmek isteyen vatandaşların bu konuda şikâyetlerinin olduğunun kendilerine iletildiğini belirtmektedirler. 'Pamukkale ören yeri haftada bir ücretsiz olsun' imza kampanyası başlatan bir STK yetkilisi bunun bürokratik açıdan başarılı bir girişim olamadığını da vurgulamıştır. İçeride sunulan hizmet, tuvalet ihtiyacı, rekreasyon alanları açısından yapılan düzenlemelerin iyi olduğunu fakat büfelerin de aynı oranda yiyecekler ve su gibi basit ihtiyaçlar için yüksek rakamlar talep ettiklerini döviz kurlarının artışı ile bunların yabancı müşteriler açısından bir sıkıntı oluşturmadığını ama yerli müşterinin bundan rahatsız olduğunu dile getirmektedirler. Pamukkale'yi gezen yerli bloggerlar tarafından bunun bir eleştiri konusu olduğu ve sosyal medyada eleştirildiği dile getirilmektedir. 2019 yaz aylarından itibaren ören yerinin akşamları da açık olacağını bildirilmesini de memnuniyet verici bir gelişme olarak nitelendirmişlerdir. Özellikle bölgede muhteşem gün batımının izlenebileceğini ve yazın çok sıcaklarda ören yerini gezmekte zorlananlara bu

yaklaşımın iyi bir alternatif olacağı düşünülerek bu yenilik olumlu bir girişim olarak nitelendirilmiştir. Görüşülen STK yetkilisi katılımcıdan alınan bilgiye göre Pamukkale Üniversitesi ile ‘Pamukkale’de Dönüşüm Seninle Başlıyor’ ana başlıklı bir yarışma düzenlenmiştir. Belediye yetkililerinin de içerisinde olduğu jüriye sunulacak Pamukkale ulusal mimari fikir projesi ile yöre ile uyumlu mimarı tasarım pratikleri aracılığıyla farkındalık yaratarak alanın ve turizmin gelişmesine katkı sağlamanın amaçlandığı bildirilmiştir. Bununla birlikte çoğu katılımcı bölge ile ilgili farkındalık projelerinin çoğalması gerektiğini vurgulamıştır.

Valilikle yapılan görüşmeler neticesinde antik bölgedeki kazı çalışmalarına ağırlık verdiklerini ve antik havuz ve çevresinde düzenlemeye gidileceğini belirtmişlerdir. Ayrıca STK yetkilileri antik tiyatrodaki konser ve gösterilerin yapıldığını uzun süredir böyle bir etkinlik düzenlenemediğini belirterek bu tarz bir konserin veya Anadolu dans gösterisinin bölgeye canlılık getirilebileceği şeklinde bir öneride bulunmuşlar ve bunun bölge tanıtımına da büyük katkı sağlayabileceğini ifade etmişlerdir. Kapsamlı belediye projelerinden olan “Karahayit Doğal Yaşam Parkı” projesinin hayata geçirilemediğini belirten katılımcıların ifadesine göre bölge turizmine renk katacak kapsamlı projelerin hayata geçirilmesinin beklendiği ifade edilmiştir. Avrupa Tarihi Termal Kentler Birliği’ne üye olunmasının ardından belediye projesi olarak konaklama sürelerini arttırmaya destek vermesi planlanan “Karahayit Kent Ormanı” projesi ise yapılmış ancak bölgede turizmi canlandırarak nitelikte kapsamlı rekreasyon alanları ihtiyacının devam ettiği belirtilmiştir. Daha önce önerilen “Pamukkale Termal Sağlık Kenti Projesi” gibi bazı kapsamlı büyük projelerin sadece fikir düzeyinde kaldığı belirtilmiştir.

Bölgede Pamukkale üniversitesinin yaptığı 2020 Nisan ayında tamamlanması beklenen 96 yataklı ve ayakta hasta tedavi edebilecek PAÜ Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon Hastanesi yatırımı bölge paydaşlarının genel kanısı olarak memnuniyet verici görülmektedir. Ancak bu noktada birkaç STK yetkilisinin bazı çekinceleri mevcuttur. Şöyle ki, PAÜ Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon Hastanesi’nin iç turizme açılmadan eş, dost, tanıdık ricaları ile devlet erkanının tedavi ve rehabilitasyon amacı ile kullandığı bir yere dönüşerek yatak kapasitesini bu şekilde doldurup çevreye katkısının olamayacağı kanaatinde ve korkusunda olduklarını dile getirmişlerdir. Fakat genel olarak bu yatırım sayesinde bölgenin termal tedavi için adres gösterileceğini

tedaviye gelenlerin refakatçileri, yakınları ve uzun konaklamalar sırasında gelen ziyaretçilerinin de bölge tesislerinde konaklayarak konaklama sürelerinin uzamasına katkıda bulunabileceğini belirtmişlerdir. Ayrıca bu yatırımın yazılı görsel basında haberler ile tanıtım ve bilinirlik açısından doğru bir hareket olacağını söylemişlerdir. Ancak ayakta hasta bakılma kapasitesi ve kapsamı açısından çok daha büyük kapasiteli kapsamlı bir kür merkezi yatırımı yapılması gerekliliği hala devam etmektedir şeklinde görüş bildirmişlerdir. Bu kür merkezine çevreye duyarlı elektrikle çalışan araçlar ile ring seferler düzenlenebileceği çevredeki tüm tesislerle bu tesis arasında bağlantı kuran yollar yapılması gerektiği aradaki boşlukları dolduran parklar, dinlenme alanları, çeşitli konser ve etkinliklerin yapıldığı açık hava tiyatrosu gibi düzenlemeler ile bölgede kapsamlı bir plan ve projelendirme çalışmasının yapılması gerektiği aktarılmıştır. Çevre ve Şehircilik Bakanlığı'nın Karahayıt bölgesi ÖÇK bölgesi oluşu için bölgede bir planlama hamlesi içerisinde olduğu belirtilmiştir. Konu ile ilgili yapılan çalıştayda bölge için GZFT analizleri yapıldığını, bölge için düzenlenen tüm nazım imar planlarının tamamlandığını, 18. Madde çalışmalarının yapıldığını bildiren kamu yetkilileri bakanlık tarafından da bölgenin gelişimi için önemli adımlar atılmasını beklediklerini dile getirmişlerdir. Ayrıca "Tarihi Kentler Birliği" adı altında toplanılan içerisinde müsteşarların da olduğu bir heyetle değerlendirme yapılan bir birliğin mevcut olduğu ve aynı şekilde de "Termal Kür Kentleri Birliği'nin de kurulabileceğini bu sayede Türkiye'deki termal bölgelerin ortak problemlerine çözüm yolları bulunabileceği yada bir termal bölgede etkili olmuş ve işe yarayan bir projenin diğer bölgelere uygulanabilmesi için çalışmalar yapılabileceği önerilmiştir.

Katılımcıların dikkat çektikleri noktalardan biri olan "Pamukkale Karahayıt Termal Sağlık Turizmi Bölgesi'nin güçlü yönlerini oluşturan hem tarihi değerleri hem doğa mucizesi beyaz travertenleri ve doğal termal kaynakları bir arada bulunduran eşsiz bir bölge olmasının yanında bu kadar kıymetli ve turizm potansiyeli yüksek bir bölgeye ulaşım gücüne dikkat çekilerek ulaşımın bölgenin zayıf yönlerinden biri olduğu belirtilmiştir. İzmir havalimanına 250 kilometre uzaklıkta bulunan bölge Denizli havalimanının da bölgeye uzak olması ve uluslararası uçuşun yapılmaması sadece İstanbul aktarmalı seferlerin yapılması sebebiyle bunun özellikle yurtdışından gelecek misafirler için zorluk teşkil ettiği bildirilmiştir. Talep olmadığı gerekçesiyle kaldırılan Ankara seferlerinden ve özel bir havayolu firmasının Tahran seferleri ile bazı fuarlarda özel olarak ayarlanan Avrupa seferleri haricinde uluslararası gümrüklü bir hava limanı

olmasına rağmen direkt yurtdışı seferler yapılamadığını ifade eden görüşülen acente yetkilileri, bunun taleple ilgili olduğunu, talep olması durumunda yurtdışı uçuşlarına başlanabileceğini belirtmişlerdir. Talebin de artması turizmin hız kazanmasıyla doğru orantılıdır şeklinde görüş bildirmişlerdir. Denizli Aydın otoyolunun ihalesinin yakın olduğunu, tamamlanması halinde Denizli İzmir arasının 1 saat kısılacığını belirten kamu yetkilileri bunun da yöreye katkısı olacağı kanaatinde olduklarını belirtmişlerdir. Katılımcıların bir kısmının görüşüne göre özellikle Avrupalı turistlerin termal sağlık turizm açısından bölgeyi tercih etmesi isteniyorsa güvenilir bir organizasyonla kolay ulaşılabilir bir şekilde daha Pamukkale giriş kapısından adım atar atmaz Karahayıt kırmızı su tesislerine gelene kadar o çemberde bütünlük içerisinde termal kent bilincini hissettirerek tedavi ve iyilik hâlinin korunması hususunda misafirlerin kendilerini güvenle merkezlere teslim etmelerinin sağlanması gerektiği vurgulanmıştır. Katılımcılar bölgede bir tıp merkezi dışında uluslararası turist getirebilmek için gerekli düzenlemeleri sağlamış bakanlıkça yayımlanan “Uluslararası Sağlık Turizmi ve Turistin Sağlığı Hakkındaki Yönetmelik”e uygun düzenlemeleri sağlayarak turist ağırlayan termal tedavi merkezlerinin yaygın olmadığını; bazı otellerde fizik tedavi ve rehabilitasyon tedavilerinin “Kaplıcalar Yönetmeliği’ne” uygun olarak yapılmakta olduğunu fakat çoğunlukla SPA ve wellness hizmeti üzerine yoğunlaştıklarını hatta doluluk sağlayabilmek adına Anadolu turları ile de çalışılmakta olduklarını belirtmişlerdir. Bununla birlikte ekonomik ve politik değişimler neticesinde Türkiye’nin güneyinde otellerin konaklama fiyatlarında geçtiğimiz yıllarda yaşanan düşüşün iç turizmdeki termal müşteriye yaz aylarında güneye kaydırıldığını deniz -güneş -kum turizmine yönelttiğini ve bu sırada bölgede doluluk oranlarının düştüğüne dikkat çekilmiş ve bu tarz durumların da tehditler arasında sayılabileceği belirtilmiştir. DENTUROD’un da faaliyetleri arasında bulunan kamu destekli ‘Termal İyi Gelir’ projesi ile bölge tanıtımına katkıda bulunulduğunu ifade eden katılımcılar bölgeye özellikle yerli turist çekme oranının arttırıldığını belirtmişlerdir. Bu açıdan ele alındığında fırsatlar ve tehditler açısından rakiplerimizi gözlemlerken ekonomik dalgalanmalar terör faaliyetlerinin tedirgin edici durumu, güven ve istikrar ortamının sağlanabilmesinin de turizm açısından önemli değişken faktörler olarak görülmekte olduğu belirtilmiştir.

Yapılan görüşmeler neticesinde termal turizmde sürdürülebilirlik konusunda kamu yetkilileri bölgedeki termal kaynak sularının kullanımının tam anlamıyla



denetlenmediğine dikkat çekerken, imar affı, kentsel dönüşüm faaliyetleri gibi çalışmaların öngörülen altyapı projesini sürekli değiştirdiği ifade etmişlerdir. İmar affı neticesinde yüksek ihtimalle tesislerin tadilata giderek oda sayıları değişeceği ve bölge fay hattı üzerinde bulunduğu için bölgede faaliyette bulunulamadığı bu durumun ihtiyaç duyulan su miktarını değiştireceği belirtilmiştir. Devletin kontrolündeki kuyulardan merkezi dağıtım yapmak için ilk etapta tahminen 45 milyon TL'lik yüksek maliyetli bir alt yapı çalışmasının gerektiğini ve değişen sistem ile bunun fizibilitesinin de sürekli değiştiğini dile getirmişlerdir. Termal kaynak sularının ısıtmada kullanılmasını tercih etmediklerini zira yer altındaki rezervlerin düzeyi ve yeterliliği hakkında gerekli çalışmaların yapılmadığını; MTA, üniversite ve belediyenin ortak bir rezerv çalışması yapması gerektiğini; ellerinde somut bir veri olmadığını belirtmişlerdir. Suyun sıcaklığının da ısıtmada kullanıldıktan sonra banyolara verilmek için yeterli yükseklikte olmadığı için suyu ısıtmada kullanmanın fazla su kullanımına sebep olduğunu, bunun da denetimsiz ve yüksek miktarlarda kullanıldığında sürdürülebilirlik açısından ciddi bir sorun teşkil ettiğini ifade etmişlerdir. Bölgede devletin açtığı toplam 5 kuyu olduğunu buralardan isteyen tesislere su verildiğini belirtmişlerdir. Reenjeksiyon sisteminin kür banyolarında kullanılan pis su için çalıştırılmasının mantıklı olmadığını çünkü pis suyun kaynağa geri aktarılmasının tehlikeli olduğunu dile getiren katılımcılar suyun ısıtmada da kullanılmasını tavsiye etmedikleri için reenjeksiyonun bölge için uygun olmadığını dile getirmişlerdir. Buna ek olarak bir an önce su birliğinin ve tek elden dağıtımın sağlanması gerektiğini, açılan ruhsatsız sayısı 200'ü aşkın olduğu tahmin edilen kuyuların kapatılarak denetimli bir şekilde sürdürülebilir bir biçimde rezerv tespiti yapıp suların belirli tesis sayısına göre belirli oranlarda merkezi dağıtımının yapılması gerektiğini vurgulamışlardır. Bunun yanında 3 yıldız ve altı otel ve pansiyon sahipleri ile yapılan görüşmelerde çoğunun odalarında termal su banyoları olduğunu geleneksel kullanıma uygun küvetlerde termal su bulunduğunu ve misafirlerin ortalama bir hafta konaklayarak günde 2-3 banyo ile ortalama 21 uygulamalık termal kür aldıklarını ifade etmişlerdir. Yüksek yatak kapasiteli büyük otellerde böyle bir uygulamanın olmadığı da belirtilmiştir. Su kullanımı ile ilgili düzenleme ve denetimin şu şekilde sağlandığı ifade edilmiştir; Pansiyonların odabaşı termal su kullanım bedeli ödemekte oldukları ve merkezi dağıtım sistemi ve sayaç mantığı olmadığı için kullanılan suyun tonaj olarak tespit edilmemekte olduğu ve ücretlendirmenin de tonaja göre yapılmadığı oda sayısı üzerinden ödeme alındığı bildirilmiştir. Ayrıca odalarda termal su kullanmayan büyük oteller ise oda sayısı oranında atık su bedeli ödemekte olduklarını ifade etmişlerdir ve

isimlerindeki termal otel sıfatının devamlılığını sağlamak adına valilikçe kârın %1 i olarak alınan bir vergilendirmeye tabi tutulduklarını da bildirmişlerdir. Elde edilen kâr sadece termal turizmden sağlanmamakta, banket organizasyon ve kültür turlarında elde edilen gelir de bu kârın içerisinde vergilendirilmekte olduğu için bu noktada eleştiriler mevcuttur ve bunu ayırmak mümkün olmamaktadır şeklinde görüş bildirmişlerdir. Atık su bedeli konusunda da büyük oteller odalarda termal banyosu olan ve büyük otellerden çok daha yüksek tonajlarda su kullanan az odalı bir pansiyonun ödediğinin çok daha fazlasını ödediklerini belirtmişlerdir. Burada hem pansiyonlar hem oteller durumu kendi açılarından ele almalarına rağmen ortak görüş olarak su birliğinin sağlanması ve merkezi dağıtımın yapılması gerektiği ve suların sürdürülebilirliğinin kontrol altına alınması gerektiği noktasında birleşmişlerdir. Pansiyon yöneticilerinden gelen açıklamada çoğu pansiyonun kendi kuyusu olduğu ancak açılan yeni sondajlarla yüzey sularının çekildiği kuyuların çoğunun kurduğu ve devletin belirlediği kuyulardan su almayı talep ettiklerini ancak onun da dağıtımın sağlanması için kendi borularını döşediklerini ve dalgıç pompa yardımı ile su çektiklerini ifade etmişlerdir; eşanjordan geçirerek kullandıkları termal suyun iletilmesinde çıkan herhangi bir arızada tesis için büyük sıkıntı olduğunu, gelen suyun soğuması, ekstra elektrik masrafı gibi sorunlarla uğraştıklarını dile getiren pansiyon sahipleri bunun yerine kontrollü merkezi dağıtım sisteminin tesislerine kadar gelmesini ve sorunsuz işlemlerini tercih edeceklerini belirtmişlerdir. Ayrıca 3. nesille bırakacakları çoğunluğu baba işletmelerinin devamını garanti altına almak adına suların denetimli verilmesinin uzun vadede herkesin faydasına olduğu bilincinde olduklarını ifade etmişlerdir. Bazı katılımcıların görüşleri pansiyonların denetime girmek istemedikleri yönündedir. Suyu ısıtma dâhil bol miktarda kullandıkları için ve bunun yanında bir kısmının da kendi kuyusundaki suyla tesislerini işlettiğini düşünerek ton başına yüksek rakamlar alınması halinde ısıtma için doğalgaz alt yapısı olmayan bölgede kömüre yönelmek zorunda olduklarını bunun da Dünya mirası Pamukkale'ye zarar vereceğini vurgulamışlardır. Bu paradoksun çözümü için alt yapı çalışmaları ile doğalgaz sisteminin getirmesi gerektiği ama bunun da çok maliyetli olacağı bildirilmiştir.

Bu bağlamda katılımcıların bir kısmının söylemlerinde dile getirdiği ortak konu olarak sorunların iç içe geçtiği turizm bölgesinde temel konunun önce uluslararası standartta bir ürün ortaya koymak yani termal sağlık turizminde marka destinasyon olarak anılacak bir bölge haline gelmek olması gerektiği belirtilmiştir. Tanıtım ve

pazarlama faaliyetlerinin tek başına yeterli olmadığı belirtilmiştir. Müşteri memnuniyetinin sağlanamadığı, kaliteli hizmet verilemediği ve ürünlerdeki eksiklikler sebebiyle beklentilerin karşılanamadığı noktada bölgenin gelişiminin yavaşlayacağı ve potansiyelini artırma şansı bulamayacağı şeklinde görüşler bildirilmiştir. Uluslararası sağlık amaçlı seyahat eden turisti, Türkiye'ye getirebilmek için uyulması gereken yönetmeliklerin mevcut olduğunu dile getiren katılımcılar Sağlık Bakanlığı tarafından 13 Temmuz 2017 Resmi Gazete'de yayınlanan 'Uluslararası Sağlık Turizmi ve Turistin Sağlığı Hakkında Yönetmelik' gereğince sağlık turizmi yetki belgeleri alabilmeleri için tesislerin gerekli şartların uygunluğunu sağlayıp sağlamadığının kontrol edilmekte olduğu bildirilmişlerdir. Yetki belgesi alan tesislerin yurtdışından kişileri, sağlık hizmeti sunmak için getirebilmekte olduğu belirtilmiştir ve turistin sağlığı konusunda Sağlık Bakanlığı'nın Sağlık Turizmi Dairesi Başkanlığı tarafından yayınlanan yetki belgesi alan sağlık kuruluşları yanında ulaşım firmaları gibi aracı kuruluşlar için de uymaları gereken yetki kriterlerinin mevcut olduğu bilgisi verilmiştir. Ayrıca Sağlık Turizmi Birimi sorumluları ve otel yetkilileri ile yapılan görüşmelerde; İzmir Balçova termal tesislerine ikili anlaşmalar yoluyla Norveç'den yıllardır termal sağlık tedavisi için hasta geldiğini ancak son yıllarda akredite olma koşullarını yerine getiremeyen tesisin 2016 yılından beri bu hastaları çekemiyor konumuna düştüğü belirtilmiştir. Pamukkale bölgesine gelen yabancı turistlerin de çoğunun kürüst değil kültür turizmi amaçlı seyahat eden turistler oldukları vurgulanmıştır. Katılımcılar ayrıca Pamukkale Karahayıt bölgesinde Kaplıcalar Yönetmeliği'ne dayanarak müşteri ağırlayan tesislerin yanında "Ayaktan Teşhis ve Tedavi Yönetmeliği'ne" bağlı sevsiz başvurulabilen bir tıp merkezinin mevcut olduğunu sözlerine eklemiştir. Kaplıca tesislerinin yanına tedavi üniteleri içeren tıp merkezleri açılması noktasında yöre nüfusunu da dikkate alarak getirilen bir sayı sınırlamasının mevcut olduğunu ve tesislerin tıp merkezi açmalarının kolay olmadığını dile getirmişlerdir.

Görüşülen otel yetkilileri bölgede 3 yıldız ve üzeri modern hizmet veren otellerde 12 aya yayılmış aylar arasında radikal farklılıklar olmayan bir doluluk oranı mevcut olduğunu dile getirmişlerdir. Pansiyonlarda ise geleneksel kullanımdan ve hedef kitlenin tercihlerinden dolayı yaz aylarında yoğunlaşan bir doluluk oranının mevcut olduğu belirtilmiştir. Ayrıca doluluk oranlarını arttırmanın yollarını aramanın yanında bölgede konaklama gün sayılarını arttırmanın yollarından olan alternatif turizm çeşitliliği sağlamanın ve çevre yörelere düzenlenecek tur organizasyonları yapmanın

faydalı olacağından söz edilmiştir. Bazı özel tur operatörlerinin bu kapsamda Salda gölü, Uşak Ulubey kanyonu, Manisa Kula peribacaları ziyareti, Denizli Bağbaşı yaylasına teleferikle çıkma imkânı sağlamakta, Kaklık ve Keloğlan mağaraları gibi çevre yöre gezileri de düzenlemekte olduğu dile getirilmiştir. Ayrıca bölgeye yakın konumda bulunan kış turizmi yapma imkânı sağlayan Bozdağ Kayak Merkezinin de alternatif turizm çeşitliliğine katkıda bulunduğu belirtilmiştir. Balon, yamaç paraşütü ve gyrocopter aktivitelerinin de ziyaretçilere sunulan alternatif turizm imkânları içerisinde yerini aldığı vurgulanırken çevrede bulunan önemli antik kentlerin hem kültürel, tarihi ve arkeolojik açıdan hem de inanç turizmi açısından önemli değerler barındırdıkları belirtilmiştir. Tüm bu imkânların bir arada kullanılabileceği konaklama sürelerinin daha uzun olmasına katkı sağlayacağı operasyonlarla bölgenin turizm çeşitliliği bakımından geliştirilip tanıtılması gerekliliği vurgulanmıştır. Bölgede kurulması önerilen uluslararası standartta akredite olmuş kapsamlı kür merkezinin ivme etkisiyle termal sağlık turizminin alternatif turizm türleri ile desteklenerek konaklama sürelerinin ve doluluk oranlarının artırılmasının sağlanabileceği katılımcıların genel ve ortak kanısıdır. Fakat bu yatırım düşüncesi maliyetli ve kapsamlı bir proje olduğu için ve yatırımın karlılık düzeyinin yüksek olması adına doğru fizibilite çalışmasının yapıp konunun alanında bilgili ve yetkin kişilerce tüm açılardan ele alınıp kamu, özel sektör, Pamukkale Üniversitesi ve ilgili STK'lar ile işbirliği içerisinde doğru bir stratejik planlamayla yatırımların gerçekleştirilmesi için gerekli ekonomik kaynağın sağlanması gerektiği ve sonrasında uluslararası rakiplerimiz örnek alınarak farklılaştırma çalışmaları ile projenin bir üst seviyeye taşınması gerektiği araştırmaya dâhil olan bazı katılımcılar tarafından özellikle vurgulanmıştır.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### ARAŞTIRMA BULGULARININ SENTEZLENMESİ ve PAMUKKALE KARAHAYIT BÖLGESİ TERMAL TURİZM POTANSİYELİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ ile STRATEJİK PAZARLAMA PLANLAMASI ÖNERİSİ

#### 4.1. Pamukkale Karahayıt Bölgesi Termal Turizm Potansiyelinin Arttırılmasında Stratejik Pazarlama Planlaması Önerisi

Bulgular ışığında oluşturulan stratejik pazarlama planlaması önerisi aşağıda sunulmuştur. Öncelikle bölgenin potansiyeli kısaca değerlendirildiğinde; Hierapolis kenti Yunan ve Roma dönemlerinde önemli bir termal sağlık merkeziydi ve 2500 yıl önce de çevre kentlerden hastalar iyileşmek amacıyla Hierapolis'e gelmekteydi. 2500 yıldır bölgedeki termal sularla şifa bulmaya çalışan ziyaretçiler günümüzde de aynı sebeple bölgeye gelmektedirler. Günümüzde Pamukkale- Karahayıt, barındırdığı doğal kaynakları, tarihi, doğal güzellikleri ve mevcut turizm altyapısı ile uluslararası bir termal sağlık bölgesi olmaya adaydır. Bölgede gerçekleştirilecek Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon Merkezini içeren SPA ve Wellness uygulamalarına sahip uluslararası standartlarda bir Termal Kür Kompleksinin kurulması projesi ile tüm bölgeyi içine alan bölgesel kalkınma hareketi başlatılarak bölgenin bir termal sağlık kenti olarak gelişmesi sağlanabilir.

Denizli'nin zengin turizm imkânlarının geliştirilerek Dünya ölçeğinde cazip bir merkez haline getirilmesi için bazı iyileştirme planları oluşturulmalıdır. Pamukkale Karahayıt turizm kompleksinin oluşturulması sayesinde termal turizm kentinin barındırdığı jeotermal kaynaklar ile sağlanan kür niteliğinde olan sağlık turizmi dışında bölge avantajlarından faydalanarak kış ve yayla turizmi, yöresel ürünlerin pazarlanması, botanik park, doğal rekreasyon alanlarının yaygınlaştırılması gibi imkanların birleştirilerek daha verimli geniş çaplı bir turizm kompleksi oluşturulmalıdır. Bu sayede bölgede konaklama sayılarının ve sürelerinin arttırılması sağlanabilir.

Denizli Karahayıt bölgesinde sürdürülebilir bir turizmin sağlanması için; işletmelerin kullanım kapasitesine göre verilecek jeotermal suların miktarlarının alt yapısının oluşturularak tek elden merkezi sistemle verilmesi gerekmektedir. Jeotermal sahalar Büyükşehir Belediyesi uhdesinde olduğu için ruhsatsız ve denetimsiz kuyular kapatılmalıdır. Jeotermal kaynaklı kirlenmenin önlenmesi için bu faaliyetlerden ortaya çıkan atık suların doğru bir şekilde arıtımının sağlanması gerekmektedir. Bunların yanında, ulaşım alt yapı sorunlarının çözülmesi gerekmektedir. Pamukkale, Leodikya ve Afrodisyas üçgeninde ulaşımın kolaylaştırılmasıyla turizmin çeşitliliği desteklenmeli hafif raylı sistem, teleferik gibi turistlerin bireysel ihtiyaçlarını da dikkate alan ulaşım seçenekleri artırılarak bunlara turistik değerler eklenmelidir. Yeni havaalanını da içeren termal turizm odaklı bir ulaşım master planı yapılmalıdır.

İlgili bakanlıklar ve müdürlükler, valilik, belediye, üniversite, odalar, özel sektör kuruluşları, turizm dernek ve vakıfları, yerel halk, yerli ve yabancı yatırımcılardan oluşan paydaşlarla görüşmelerin yapılması ortak bir fikir birliğine varılmasının sağlanması uzun vadeli sürdürülebilir çözümler oluşturulması açısından oldukça önemlidir. Bu bağlamda ortak akılla hareket eden ve bölge paydaşlarından oluşan Denizli Pamukkale-Karahayıt Termal Sağlık Turizmi Koordinasyon Kurulu'nun oluşturulması ve bu kurul tarafından bölgenin stratejik pazarlama planlamasının yürütülmesi bölge gelişimi açısından faydalı olacaktır. Pamukkale Karahayıt bölgesi ile birlikte termal turizm merkezi ilan edilen dört bölgede bulunan farklı özelliklere sahip termal suların bir arada kullanımının sağlanması sayesinde oluşturulacak termal kent vizyonu çerçevesinde bölge; termal turizmle tedavi imkânlarını gelişmiş turizm alt yapısı, eğitilmiş sağlık personelleri ile hizmet kalitesi yüksek termal sağlık turizmi ile bütünleşmiş kültür, inanç, doğa ve spor turizmi gibi çevredeki potansiyel turizm türleri ile entegre olarak hizmet veren uzun süreli konaklamalara imkân verecek faydalar sunan dinlence, eğlence ve tedavi süreçlerini aynı çatı altında toplayabilen bir 'Uluslararası Termal Turizm Destinasyonu' olabilecek potansiyele sahiptir. Bunun için bölgenin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi, hedef kitleye yönelik pazarlama stratejilerinin doğru tayin edilmesi ve rakiplerden farklılaşma için yapılması gerekenlerin gerçekleştirilmesi sağlanmalıdır. Termal turizmin oniki aya yayılması ve yaşlanan nüfusa önemli olanaklar sunması açısından değeri artmaktadır. Bu bağlamda dikkat çeken Türkiye ve Dünya'deki termal sağlık bölgelerinin rolü ve talep durumu incelenerek; bu değerlendirmeler ışığında farklılaştırılmış uygulamalar da eklenerek

oluşturulan çalışma ile ve bölgenin termal sağlık turizmi potansiyelinin arttırılması için uygulanabilecek stratejik pazarlama planlamasının yapılması sayesinde pazar fırsatları analiz etme imkânı bulunabilecek ve bu doğrultuda belirlenen hedef ve amaçlara ulaşma yolunda doğru stratejik adımların atılması sağlanabilecektir.

#### **4.1.1. Pamukkale Karahayıt Termal Turizm Bölgesi için Tanımlanabilecek Misyon ve Vizyon**

Kurulması önerilen Denizli Pamukkale-Karahayıt Termal Sağlık Turizmi Koordinasyon Kurulu'nun stratejik pazarlama planlaması kapsamında oluşturabileceği uygun misyon ve vizyon tanımlaması şu şekilde olabilir;

**Misyon:** Doğal kaynaklara zarar vermeden, doğal çevreye saygılı, yerel istihdam potansiyelinden faydalanan, gelişmiş teknolojik alt yapısıyla yenilikleri takip eden ve hizmet kalitesi yüksek termal sağlık imkânları sunan uluslararası tanınmış bir turizm bölgesi olmak,

**Vizyon:** Pamukkale ve Karahayıt yöresinin, doğal termal kaynakları, gelişmiş altyapısı, yerel istihdam kapasitesi ve çağdaş olanakları ile tarihi Hierapolis termal sağlık kasabasını uyandırarak ve yeniden canlandırarak termal sağlık komplekslerinden oluşan bir 'Termal Kent' ortaya çıkarmak suretiyle Türkiye'nin küresel sağlık turizmindeki payını arttırmak ve termal turizmde bir Dünya markası haline gelmektir şeklinde tanımlanabilir.

#### **4.1.2. Durum ve Rekabet Analizi**

Pamukkale ve Karahayıt, travertenleri ve antik Hierapolis kentini görmek amacıyla bölgeye gelen turistlerin, tam teşekkülü termal kür merkezinden yoksun olan bölgede aktivite azlığına bağlı olarak ortalama bir gece konakladıkları antik bir ara destinasyon konumundadır. Pamukkale Karahayıt bölgesi barındırdığı turizm potansiyeline rağmen, bölgede uluslararası termal turizm açısından arzu edilen seviyeye ulaşamadığı görülmektedir. Bölgenin barındırdığı potansiyeli özetleyecek olursak;

- Pamukkale ve Karahayıt'ta yer alan çok sayıda termal kaynağın varlığı,

- Bölgede ve çevresinde bulunan üç değerli termal su çeşidinin varlığı ve farklı içerik analizine sahip Pamukkale, Gölemezli ve Karahayıt termal sularının birlikte kullanılabilme avantajı,
- Bölgedeki mevcut turizm alt yapısı,
- Bölgenin coğrafik konum avantajından faydalanarak yakın turizm bölgelerine turlar vasıtasıyla kültür ve inanç turizmi gibi alternatif turizm türleri ile entegrasyon imkanı,
- Hierapolis ve Leodikya antik kentleri,
- Pamukkale markası ve beyaz travertenleri ile eşsiz doğal yapısı,
- Pamukkale bölgesinin UNESCO Dünya Mirası Listesinde yer alması,
- Yıl boyunca turizm sağlayan uygun iklim koşulları,
- Golf alanı gibi yeni yatırım imkânları,
- Trekking, bisiklet, yamaç paraşütü gibi sporlar için uygun çevre koşulları,
- Doğayı ve kültürel kaynakları koruyan sürdürülebilir kalkınma arzı niteliğindeki ekolojik turizm imkanları ile organik ürünlerin sunulduğu hizmetin sağlık turizmi ile entegre edilerek ziyaretçilere huzur ve şifa dağıttığı bir destinasyon oluşturma potansiyeli şeklinde sıralanabilir.

#### **4.1.2.1. SWOT (GZFT) Analizi**

Pamukkale Karahayıt termal turizm bölgesinin mevcut durumunu ve gelecekteki durumunun ne olacağı hususunun tahmini ve tespitine yarayan bir analiz tekniği olan SWOT analizi yapılarak destinasyonun mevcut durumu tespit edilip bu çerçevede güçlü ve zayıf yönleri ile destinasyonun karşı karşıya bulunduğu fırsatlar ve tehdit unsurları ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bunlar sıralanacak olursa;

#### **Güçlü Yönler:**

- Dünya mirası listesinde bulunan Pamukkale'deki eşsiz jeolojik yapı,
- Bölgenin mevcut turizm altyapısı ve potansiyeli,
- Karahayıt termal sularının bir çok hastalığın tedavisinde kullanılabilmesi,
- Bölgede uygulanan kentsel dönüşüm çalışmaları,
- Bölgede Pamukkale Üniversitesi'nin kuracağı Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon Merkezi,



- Bölgede yapımı planlanan golf sahaları, doğal yaşam parkları,
- Denizli-Çardak uluslararası havaalanı,
- İç turizmde yüksek talep potansiyeli,
- Diğer turizm türleri ile bütünleşmenin kolay olması,
- Üniversite işbirliği ile eğitilmiş hizmet personelinde istihdamın sürekliliği,
- Karahayıt bölgesinde ve çevresinde bulunan üç farklı termal su kaynağına yakınlığı ve bir düzeleme ile bunların bir arada kullanılabilme potansiyeli,
- Verimli toprakları ve sağlık turizmi ile örtüşen organik tarım imkânı,
- Bölgenin termal su kaynak potansiyelinin yüksek olması,
- Bölgedeki ılıman iklim koşulları,
- Pamukkale'nin bir Dünya harikası oluşu,
- Bölgede farklı ve güçlü termomineral özelliklere sahip suların varlığı
- Bölgede bulunan antik kentlerin varlığı,
- Yakınlarda bulunan alternatif turistik çekim merkezlerinin termal sağlık turizmini tamamlayıcı özelliği,
- Bölgede yılların verdiği tecrübeyle turizm hizmet sektörünün gelişmiş olması,
- Bölgeye bağlanan şehirlerarası karayollarındaki iyileştirme çalışmaları,
- Havaalanında dış hatlar terminalinin ve gümrükleme noktasının bulunması,
- Bölgedeki halıcılık müzesi,
- Bölgede uluslararası hasta kabul edebilen aynı zamanda fizik tedavi ve rehabilitasyon tedavisi sunan bir tıp merkezinin varlığı,
- Bölgede hem kültür, inanç, kış turizmi hem de tarih, arkeoloji, doğa turizmi ve sağlık turizminin bir arada sunulabilme imkânı,
- Zaman zaman kurumların termal turizme yönelik teşvikleri şeklinde sıralanabilir.

### **Zayıf Yönler:**

- Karahayıt bölgesinin yeterince tanıtılmamış olması ve UNESCO Dünya mirası listesindeki Pamukkale'nin gölgesinde kalması,
- Diğer turizm türleri ile entegrasyon potansiyelinden faydalanılmaması,
- Pamukkale, Gölemezli ve Karahayıt'da bulunan üç farklı termal su kaynağının etkin şekilde kullanılmaması veya bir arada kullanılmayışı,

- Uluslararası standartlarda kapsamlı termal kür merkezi, termal kür oteli ya da termal kür kliniğinin bulunmayışı,
- Tesislerde uzman kadro eksikliği,
- Kısa süreli konaklama,
- Karahayıt bölgesi yerel yerleşiminde rehabilitasyon ihtiyacının daha karşılanamamış kentsel dönüşüm çalışmalarının yöre faydasına sonuçlanmamış olması,
- Yaklaşık 70 km ilerideki Çardak havaalanının bölgeye uzak kalması ve yakınlarda alternatif bir havaalanının eksikliği ve direkt yurt dışı uçak seferleri yapılmaması,
- Acentelerin Pamukkale'yi günübirlik turlara dahil etmeleri ve turistleri daha çok yol üzerindeki halıcı, derici, kuyumcularda vakit geçirmeye teşvik etmeleri,
- Tanıtım eksikliği,
- Anadolu turları olarak bilinen kültür turlarının bölgede tek gecelik konaklama üzerine kurulu operasyonlar yapması,
- Anadolu turları ile çalışmanın düşük kar marjı ve büyük tur operatörlerine bağımlı olma riski,
- Daha önce termal kür merkezi kurulması amacıyla yapılan çalışmaların başarısız olmasının verdiği yılgınlık,
- Sigorta anlaşmalarındaki eksiklikler,
- Havaalanından Pamukkale ve Karahayıt'a toplu ulaşımın sağlanmasındaki güçlükler,
- Tur operatörlerinin faaliyetlerinde Pamukkale Karahayıt bölgesini günübirlik yada tek gecelik konaklama destinasyonu olarak görmeleri,
- Bölgede termal kent olma yönünde kümelenmenin henüz gerçekleşmemesi ve uluslararası düzeyde kapsamlı bir kür merkezinin olmayışı,
- Görsel olarak göze hitap etmeyen mimarı yapılar ile konukların karşılanması,
- Tesislerin çoğunun kaplıca kür tesisi niteliğinden yoksun sadece SPA ve wellness oteli olmaları,
- Bölgedeki pansiyonların geleneksel kullanıma hitap eden uygulamaları ve çarpık yapılaşmaları,
- Uluslararası akreditasyon sorunları,
- Bölgeden sorumlu idari birimin net olmayışı her birimin ayrı ve birbirinden kopuk çalışmalar yapması, ortak akılla hareket eden bir kuruluşun yoksunluğu,

-Turistleri hediyelek tekstil ürünleri, halı ve kuyumculuk satış noktalarına yönlendirmek için yapılan turizm operasyonlarının ziyaretçilerin bölgedeki kültürel ve doğal zenginlikleri göremeden dönmelerine sebep olması ve bölge imajını olumsuz etkilemesi,

-Bölgenin çarpık yapılaşması, 18. Madde ve imar uygulamalarındaki aksaklıklar,

-Termal bölgelerin etkili ve verimli yönetilmesi konusundaki bilgi donanımı eksikliği,

-Karayolu bağlantılarının zayıf oluşu,

-Merkezi termal su dağıtım modeline yönelik uzlaşma sağlanamamış ve faaliyete geçirilememiş olması,

-Tek elde merkezi kaplıca suyu dağıtımı konusunda alt yapı yatırımlarının gerçekleştirilememiş olması,

-Bölgede ısıtmanın bazı tesislerce termal kaynaklarla sağlanması ve bunun suyun sürdürülebilirliği açısından sorun teşkil etmesi,

-Kaynak rezerv tespitinin yapılmamış olması,

-Bölgede ısıtma için kullanılacak doğalgaz hattının geçmemiş olması,

-Bölgenin tanıtımının yeterli yapılamamasından dolayı bilinirliğinin de düşük olması,

-Bölgede turistlere hitap edecek geniş rekreasyon alanlarının, spor ve eğlence alanlarının yürüyüş yapılabilecek doğayla içiçe dinlendirici alanların yeterli olmayışı,

-Kültür turu yapan piyasayı elinde bulunduran büyük tur operatörlerine bağımlılık nedeniyle tesislerin onlardaki ekonomik çöküş riskini paylaşma riski,

-Bölgenin yapılaşmaya yönelik kentsel gelişmesi hususunda fay hattında olmasından kaynaklanan deprem riski, arkeolojik ve doğal sit alanlarının varlığı ve bölgenin ÖÇK Bölgesi olması sebebiyle sınırlanmakta olduğu şeklinde sıralanabilir.

### **Fırsatlar:**

-Özellikle Avrupa'da yaşlanan nüfus,

-Dört mevsim turizm imkânı,

-Sağlık turizminde, Türkiye'nin sağlık ve tatili bir arada sağlama konseptine dayalı potansiyeli,

-Turizm'de farklılık ve çeşitlilik talebi,

-Türkiye'nin çeşitli turizm türlerini bir arada bulunduran tatil imkânı sunuyor olması,

-Türkiye'de eğitimli sağlık personelinin mevcudiyeti,

-Seyahat maliyetlerinin düşmeye başlaması,

-Karayollarının iyileştirilmesi ile destinasyonlara ulaşımında sürenin kısılması,

-Diğer ülkelere nazaran Türkiye'nin kalitesi yüksek ama daha düşük fiyatlı tedavi imkânları sunması,

-Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne aday ülke statüsünde olması ve Avrupa Birliği ülkeleri arasında uygulanan sağlık protokollerinden faydalanma potansiyeli,

-İç turizm açısından Türkiye'de orta ve yüksek gelir grubundan kentlilerin stresten arınma, bedensel ve ruhsal dinginlik ve uyum, gençleşme, canlanma gibi SPA ağırlıklı wellness (iyi yaşam) programlarına artan ilgisi,

-Dış turizmde termal sularla tedavi arayan potansiyel müşterilerin varlığı,

-Termal turizm yatırımlarında uygulanan teşvikler ve destekler,

-Sosyal güvenlik kurumu destekleri,

-Termal turizm destinasyonu yaratma yönündeki teşvikler,

-İç turizmde kaplıca turizmine artan ilgi,

-Meslek yüksekokulları, Pamukkale Üniversitesi gibi kurumların ihtiyaç duyulan nitelikli ara eleman ve kalifiye personel yetiştirme potansiyeli,

-Pamukkale travertenlerinin UNESCO Dünya Mirası Listesinde olması,

-Bölgede Avrupa'daki tesislere göre daha yeni modern mimaride tesisler kurulma potansiyeli,

-Avrupa'daki tesislerde geceleme fiyatlarının daha yüksek olması,

-İklimin 12 ay turizm yapmaya elverişli olması şeklinde sıralanabilir.

### **Tehditler:**

-Ekonomik kriz ve döviz kurlarındaki dalgalanmalar,

-İdari otoritenin sık değişmesi sebebiyle projeyi başlatan yetkililer görevde olmadığı zaman projenin sahiplenilmemesi, sözleşmelerin sonlandırılması,

-Ülke turizmini tehdit eden her türlü hastalık, iç karışıklık, terör faaliyetlerinin yarattığı huzursuzluk,

-Yatırım imkânlarının diğer turizm türlerine kaydırılması,

- Türkiye'nin sağlık turizmi potansiyelinin yurt dışındaki tanıtımının yetersiz olması,
- Profesyonel pazarlama organizasyonlarının yetersizliği,
- Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne tam üyeliğinin gerçekleşme süresi uzadıkça, hastaların serbest dolaşım avantajından bu süre içinde yararlanamaması,
- Gerekli uluslararası protokollerin ve sağlık sigortaları anlaşmalarının yapılamaması,
- Türkiye'de termal tedavi masraflarının karşılanmasının SGK kapsamında olmasına rağmen heyet raporu ile tedavinin sadece cüzi bir kısmının karşılanması ve özel sigortalarla yapılan anlaşmaların yetersizliği,
- Rezerv tespiti yapılmamış olması ve termal kaynakların düzensiz ve kontrolsüz kullanımını neticesinde kaynakların tükenme ihtimali,
- Yakın çevre illerde termal turizm yatırımlarının yüksek olması,
- Uluslararası rakiplerimizin alanında gelişmiş, bilinirlik sağlamış kür kentleri oluşturmaları,
- Tesislerin termal kür merkezi niteliğini taşıyamaması ve uluslararası akreditasyonlarının bulunmaması,
- Bölgeye ulaşımın Dünya rakiplerine kıyasla güç olması şeklinde sıralanabilir.

#### **4.1.2.2. Rakip Analizi**

Pamukkale Karahayıt Termal turizm bölgesi olarak iç ve dış turizmdeki rakiplerin potansiyelini iyi analiz etmeli, rakipler arasında farklılaşıp doğru hamlelerle öne geçmenin yolları bulunmalıdır. Termal sağlık turizmi yüksek maliyetler içeren ve yatırım gerektiren bir sektördür. Bu nedenle yatırım tutarı arttıkça çıkış engeli de artmaktadır bu da rekabeti arttırır. Geçmiş senelere bakıldığında ise sektör büyüme kaydetmektedir ve kendini yenilemektedir. Bu da rekabeti arttırıcı bir durumdur. Sektördeki mevcut rakipler açısından değerlendirildiğinde Karahayıt, rakipleri karşısında güçlü bir marka kimliğine sahip değildir bu sebeple rekabet koşulları daha zordur. Rekabet gücünü arttırmak için öncelikle imajını düzeltmek, marka bilinirliğini sağlamlaştırmak, güçlü, özgün ve olumlu marka çağrışımları elde etmek zorundadır. Bunun için de uluslararası standartta kür hizmeti veren tesislerin yaygınlaşması ve Dünya rakiplerinde görülen iyi planlama, rekreasyon alanlarının çeşitliliği ve hızlı

ulaşım imkanları gibi etkenlerin iyi analiz edilerek, nitelikli personel ile kalitesi yüksek hizmet vermek durumundadır.

#### **4.1.2.2.1. Uluslararası Rakipler**

Pamukkale bölgesinde travertenleri ile ünlü ören yerinin Dünyada coğrafi oluşum açısından benzerleri bulanmaktadır. Turizme kazandırılmış Dünya örnekleri arasında Amerika'da UNESCO Dünya mirası alanı olarak kabul edilen Yellowstone bölgesindeki Mammoth kaplıcalarındaki travertenler, İtalya'da Saturnia termal bölgesindeki travertenler ve Meksika'da Oaxaca'da yer alan Hierve El Agua bölgesinde Pamukkale'nin benzeri jeolojik oluşumlar mevcuttur. Hatta Türkiye sınırlarında Bolu Akkayalar'da çok küçük örneğini görülen bu karstik oluşum Pamukkale bölgesinde ise tüm dağ kaplayan bir doğa harikası oluşturarak UNESCO Dünya mirası listesine girmeye hak kazanmıştır. Bunun yanında hem Pamukkale hem Karahayıt bölgesinde ayrı özelliklere sahip termal su kaynakları bulunmakta ve bu yönüyle bölge termal sağlık turizmine hizmet vermektedir. Dünya üzerinde birçok farklı termal kaynak bulunan turizm bölgeleri bulunmaktadır. Bunlardan bazıları termal sağlık kenti olarak turizme hizmet verme vizyonunu gerçekleştirmiş kür kentleridir.

Almanya'daki termal merkezler'den örnekler Bad Füssing bölgesindeki tesislerde 56 derece termal su, kronik ağrı tedavileri ve romatizmal hastalıkların tedavisinde kullanılmakta ayrıca önleyici tedaviler kapsamında yosun tedavisi, sauna ve buhar banyoları, anti-aging, meditasyon, aroma terapi, SPA ve Wellness uygulamaları yer almaktadır. Destek fonksiyonlar olarak, golf, eğlence alanları, ve lüks butikler içermektedir Baden Baden bölgesinde 68 derece termal su ile kür, check-up ve rehabilitasyonlar uygulanmakta, yine önleyici tedaviler kapsamında masaj, fitness, thalassoterapi, Anti-stress, SPA ve wellness uygulamalarını içermektedir.

Bas Kissingen bölgesinde 7 termal kaynak bulunmakta, Parkinson tedavisi, psikomatik terapileri uygulanmaktadır. Macaristan'daki termal merkezlerde ülke genelinde 22 şehir ve 62 kasabada termal kaynak bulunmaktadır. Budapeşte' de 100 ün üzerinde termal su kaynağı ve 50 adet kaplıca merkezi bulunmaktadır. Dünyanın 2. büyük termal gölü olan Heviz bölgesinde Danibus Grubun lüks otelleri yer almaktadır. Fransa'daki termal tesisler gelişmiş hizmet anlayışı ve doğayla uyumlu tesisleriyle

ziyaretçilere unutulmaz bir deneyim sunmaktadırlar. Çek Cumhuriyeti'nde bulunan tanınmış termal destinasyonlardan biri olan Karlovy Vary bölgesi içme kürü yanında uygulanan ek tedavi yöntemleri ve eşsiz doğası ve bütünleşik mimarı yapısıyla turizmde adını Dünya'ya duyurmuş bir bölgedir. Slovakya'da bulunan Diamant Dudince, Peistany ve Rajecke bölgeleri de termal turizmin önemli destinasyonları konumundadırlar. Tüm bu destinasyonlar değerlendirildiğinde bu bölgelerin Dünya rakiplerimiz arasında yer aldıkları ve uluslararası düzeyde bilinirlik sağladıkları görülmektedir.

Türkiye'ye rakip teşkil eden bu termal merkezler genellikle köklü eski tesisler oldukları ve yüksek fiyatlar barındırdıkları için daha dezavantajlı olmalarına rağmen gelişmiş alt yapıları, hızlı kolay ulaşım imkânları, zengin tıbbi destek imkânları ve fonksiyonları, eğitimli personel ve kaliteli hizmet varlığı ve korunmuş doğal alanları ile öncü konumdadırlar.

#### **4.1.2.2.2. Türkiye'deki Rakipler**

Bursa'da sağlık bakanlığından onaylı faaliyet gösteren kaliteli oteller ve belediye belgeli otellerde kaplıca turizmi yapılmaktadır aynı şekilde Afyonkarahisar iline gelen turistlerin yöredeki şifalı termal sularından faydalanmak için konaklayabileceği çok sayıda otel ve devre mülk mevcuttur. İçlerinde lüks otellerin bulunduğu Afyonkarahisar termal bölgesi kaplıca turizminde öncü şehirlerdendir ve yüksek yatak kapasiteli bu otellerde zaman zaman kongre turizmi de yapılmaktadır. Ankara termal turizm konusunda yol almış beşyıldızlı otelleri ile tanınmış bir lokasyondur. Bununla birlikte Sağlık Bakanlığı'nın belirlediği yedi termal bölge de termal turizm kenti olma potansiyeli barındırmaktadır. Türkiye'de termal turizmin başlangıç bölgelerinden Yalova, İzmir Balçova, Bursa ön planda iken günümüzde Nevşehir, Balıkesir, Sivas, Afyon, Kütahya önemli gelişmelerin gözlemlendiği termal merkezlerdir. Yeni planlanan yatırımlarla Gönen, Seferihisar, Çeşme, Ayvalık, Çekirge bölgelerinde de kapsamlı termal turizm merkezleri geliştirilmesi ile ilgili çalışmalar yapılmaktadır.

Sağlık turizmi açısından Denizli ilinde bulunan Pamukkale Karahayıt bölgesi lüks tesislerin bulunduğu fakat uluslararası kabul görmüş yüksek standartlarda termal kür merkezinin olmamasından kaynaklanan bir dezavantajla termal sağlık turizminin

tam anlamıyla uygulanamadığı bir bölgedir. Bunun için kamu iktisadi teşebbüslerinin, özel yatırımcıların ve üniversitenin bir araya gelerek ciddi yatırım gerektiren bu tarz bir projeyi hayata geçirmek için çalışmalar yapması ve bölgede uzun süreli termal tedavi amaçlı konaklama imkânlarının sağlanması gereklidir. Bu sayede rakipleri arasında potansiyeli en yüksek antik çağlara dayanan köklü termal sağlık geçmişi bulunan yörenin rakipleri arasında sıyrılması gerekli alt ve üst yapı çalışmalarının tamamlanmasıyla iç ve dış turizmde farklılaşarak hak ettiği değeri bulması beklenmektedir. Türkiye’de termal sağlık turizmini yapan çok kent vardır ama bu kadar doğal ve tarihi ortama sahip başka bir kent yok diyebiliriz. Bir tarafta UNESCO Dünya Mirası Listesindeki Pamukkale ve Hierapolis bölgesi diğer tarafta Leodikya ve çevredeki geçmişi yaklaşık 2500 yıl öncesine dayanan 19 antik kent ile Karahayıt’da Türkiye’ye model olabilecek bir termal turizm kenti ve destinasyonu oluşturulur, kentsel dönüşüm ve rekreasyon çalışmaları tamamlanır ve Pamukkale Üniversitesinin başlattığı fizik tedavi merkezi hizmete girer ise Denizli’ye gelen turistlerin kalış süreleri ve bıraktıkları gelir de Karahayıt bölgesinin rekabet gücü ile birlikte artacaktır.

#### **4.1.2.3. Porter’ın Beş Rekabet Güç Analizi ile Pamukkale Karahayıt Termal Turizm Bölgesindeki Rekabetin Değerlendirilmesi**

Michael Porter’ın geliştirdiği beş rekabet güç analizine göre yapılacak değerlendirmeye bölgedeki termal turizm işletmelerinin karşılaşılabilecekleri rekabet düzeyi belirlenerek geliştirilecek stratejilerin daha etkin hale gelmesi sağlanabilir. Bu açıdan mevcut termal turizm işletmeleri arasındaki rekabet değerlendirildiğinde; işletmenin faaliyette bulunduğu sektördeki mevcut rekabet yapısını dikkate alınmaktadır. Buna göre, Dünya’da ve Türkiye’de çok sayıda termal su kaynağı kullanan turizm tesisinin yer aldığı bilinmektedir. Ancak Pamukkale Karahayıt termal turizm bölgesi sahip olduğu Karahayıt kırmızı suyu ve Pamukkale beyaz suyunun farklı termomineral özellikleri sayesinde ve özellikle bölgede bulunan Hierapolis, Leodikya antik kendinin etkisiyle ve ayrıca doğal traverten oluşumlarının bölgede birlikte bulunması sayesinde büyük rekabet avantajı sağlamaktadır. 12 ay turizm imkânının bulunduğu büyük termal tesislerin doluluk oranı açısından aylar arasında radikal farklılıkların bulunmadığı bölgede alternatif turizm türlerinin varlığı yılın her döneminde termal tesislere talebin olmasını sağlayacak ve tesisler arasındaki rekabeti düşürebilecek niteliktedir.



Termal turizm sektörüne potansiyel giriş tehdidi değerlendirildiğinde sektöre yeni girme potansiyeline sahip tesislerin yarattığı tehditler ele alındığında; bölgede geneli küçük aile işletmesi olan pansiyonların kolayca kurulmasından dolayı bir giriş engeli bulunmamaktadır. Fakat yatak kapasitesi yüksek termal tesislerin geniş alanlara ihtiyaç duyması ve yüksek sermaye yatırımları gerektirmesinden dolayı giriş engeli bulunmaktadır. Bölgenin Özel Çevre Koruma (ÖKÇ) alanı içerisinde bulunması, sit alanlarının bulunması sebebiyle gerekli kurullardan izin almadan yapılaşma olması mümkün olamamaktadır.

İkame mallar tehdidi açısından faaliyette bulunulan sektör dışındaki ikame ürünlerin sektördeki işletmeler üzerinde yarattığı tehlikelere değinecek olduğunda; termal sağlık turizmi hizmetlerinin ikamesi sayılabilecek günlük SPA hizmetleri gibi faktörlerin kısa süreli iyilik hali oluşturması fiyatları, ilaçla tedavi, ameliyat gibi faktörlerin taşıdığı risklerden dolayı güzümüzde ve gelecekte termal sağlık turizmine hizmet veren konaklama tesislerinin, kür merkezlerinin ciddi bir ikame mallar tehlikesiyle karşı karşıya kalmaları beklenmemektedir.

Alıcıların sahip olduğu pazarlık gücü sayesinde işletmeler üzerinde oluşturduğu baskı ve sektörü yönlendirme kabiliyetleri açısından termal turizmde işletmelerin çalıştığı Dünya'daki büyük tur operatörlerinin, önceden yüksek miktarlarda yatak alımı yapmaları, işletmeler açısından doluluk oranlarını arttırma ve müşteri kapma rekabeti yaşanmasına yol açmakta ve genellikle en kolay rekabet aracı olarak görülen fiyatların daha da düşmesiyle sonuçlanmakta bu da kâr marjlarını düşürebilmektedir. Alıcıların termal turizm işletmelerini çok kısa sürede herhangi bir maliyete katlanmadan değiştirebilme potansiyeline sahip olması sektördeki rekabeti arttırmaktadır.

Termal turizmde tedarikçilerin pazarlık gücü açısından işletmelerin ihtiyaç duydukları hammadde, mal veya hizmetleri satın aldıkları tedarikçilerin işletmeler üzerindeki etkisi ve sektörü yönlendirme güçleri dikkate alındığında termal turizm imkânlarının oluşmasının ilk unsuru olan doğal termal su kaynağının varlığı dikkat çekmektedir. Suyun dağıtımı ve paylaşımıyla ilgili yetkili olan birimin termal suya ihtiyaç duyan konaklama işletmelerinin pazarlık gücünü düşürmesi beklenmektedir. Termal turizm işletmelerinin termal su dışında ihtiyaç duydukları mal ve hizmetleri, farklı kaynaklardan sağlayabildikleri için tedarikçiler üzerinde pazarlık güçleri yüksektir

ve ikame hizmet tehdidi sınırlıdır. Sonuç olarak günümüzde ve gelecekte termal turizm bölgeleri arasında yoğun bir rekabet kaçınılmazdır.

#### **4.1.2.4. Büyüme Stratejilerinin Belirlenmesi**

Büyüme stratejilerini kullanarak planlı bir şekilde pazarda etkin ve yüksek gelir getiren cazibe merkezi bir destinasyon haline gelmek için bölgede Annsop'un büyüme matrisinden yararlanarak pazara nüfuz etmek için; Karahayıt Pamukkale bölgesine geliş sıklığını arttırarak ve en önemlisi turistlerin konaklama gün sayısı arttırılarak veya tekrar tekrar gelmeleri sağlanarak büyüme yoluna gidilebilir. Rakiplerin müşterilerini çekme stratejisi kullanarak hizmet farklılaştırması ve daha etkin marka bilinirliği sağlamak adına çalışmalar yapılabilir. Bunun yanında satış arttırıcı çabalara yönelinebilir. Ödeme kolaylıkları, fiyat indirimleri sağlanarak ve potansiyel müşterileri satın almaya özendirici faaliyetlerle pazara nüfuz etme yoluna gidilebilir. Pazarı geliştirmek için ise turistlerin istek, arzu ve ihtiyaçları doğru belirlenip ihtiyaç gruplarına göre farklı hizmet anlayışıyla yaklaşılabilir. Bu açıdan bölgedeki pansiyonlarda konaklayan müşteri grubuyla, 3 yıldız altı ve 3 yıldız üstü otellerde konaklayan müşterilerin farklı özellikte olduğu düşünülerek farklı müşteri gruplarının da istek ve ihtiyaçlarının farklı olabileceği dikkate alınmalı ve pazar bölümü anlayışına göre pazar çeşitlendirmesi yapılmalıdır. Ayrıca termal tedavide uygulanabilecek yeni modern ek hizmetler ve tedavi yollarının araştırılıp uyarlanması ile hizmette rekabet üstünlüğü sağlayabilecek destekleyici ürünlerin ilavesi sağlanarak ürün geliştirilebilir. Kendini sektörün farklı dallarında kanıtlamış bir yatırımcının bölgede faaliyet göstermeye başlaması ve başarılı olduğu hizmetteki ününü ve imajını bölgede yeni bir tesis yatırımıyla kullanarak ününü aktarması yoluyla çeşitlendirme gerçekleşebilir.

#### **4.1.3. Amaç ve Hedeflerin Belirlenmesi**

Termal sağlık turizmi bölgesi olarak durum ve rekabet analizlerine dayanarak kısa, orta ve uzun dönemde gerçekleştirebilecek hedef ve amaçları belirli bir sıraya koyup daha sonra bunlara ulaşmak için stratejiler üretip uygulanmalıdır. Amaçları belirleyerek ulaşılmak istenen sonuçları ortaya koyduktan sonra bu doğrultuda özel hedefler koyarak arzu edilen sonuçlara ulaşılabilir. Bu açıdan termal turizm potansiyelini arttırarak termal kür kenti olarak uluslararası düzeyde bilinirlik sağlamış

bir destinasyon haline gelebilmek adına bölgeyi ele aldığımızda hedefler şu şekilde sıralanabilir;

- Antik Hireapolis'in tedavi imkânlarını son teknoloji ile modern Hieropolis'e taşıyarak yılın 12 ayı termal sağlık turizmine hizmet veren Avrupa'nın ve Türkiye'nin en modern ve kapsamlı termal kür merkezine sahip olmak,
- Termal turizm odaklı bir çekim merkezi haline gelip ana destinasyon olarak termal turizmde Dünya'da daha ön sıralarda yer almak ve Türkiye termal kür talebinin büyük bir oranını karşılamak,
- Bölgede bulunan otellerin doluluk oranlarını arttırmak ve geceleme sürelerini uzatarak ortalama geceleme sayısını bir geceden, en az beş geceye çıkarmak,
- UNESCO Dünya Mirası Listesindeki Pamukkale bölgesinin Dünya çapında bilinirliğini artırarak ziyaret sayılarını iki katına çıkarmak,
- Günde toplam en az 2500 kişiyi ayakta tedavi amaçlı ağırlayan kür tesislerine sahip olmak,
- Özgün konseptte SPA ve Wellness tedavi türleri uygulayarak bölgede bulunan ayrıcalıklı termal suları yüksek kalitede hizmeti uygun fiyatlara sunmak,
- Bölgesel kalkınmayı sağlamak ve yeni yatırımları hızlandırmak,
- Antik sağlık kenti Hierapolis'in uyanışı ile kür merkezleri içeren diğer turizm türleri ile bütünleşmiş farklı yaşam deneyimleri sunan, profesyonel ve yetkin tıp uzmanları istihdam eden kaliteli hizmet ve nitelikli personeli bir arada bulunduran bir "Termal Kent" olmak,
- Bölgenin mevcut turizm altyapısının geliştirilmesini sağlamak,
- Bölgede bulunan termal kaynakların Karahayıt kırmızı suyu ve Pamukkale suyunun bilimsel analizini yaparak hangi hastalıklara şifa kaynağı olabileceğini detaylı bilimsel raporlarla destekleyerek termal kaynakları tanıtmak,
- Kaynakların etkin ve denetimli kullanımını sağlayarak sürdürülebilir turizm sağlamak hedeflerimiz arasında olmalıdır şeklinde sıralanabilir.

#### **4.1.4. Hedef Pazarın Seçilmesi ve Konumlandırma**

Turizm pazarında her bölge veya işletme her turist için her şey olma yerine, en iyi neleri başarabileceğini, hangi turist gruplarını en üst düzeyde tatmin edebileceğini dikkate alarak, hedef pazarı tayin etmelidir.

Bölgede hedef pazar konusunda farklı seçimler ve uygulamalar mevcuttur. Bölgedeki mevcut ziyaretçiler tedavi amaçlı seyahat eden ve şifa arayan küristler, İç Anadolu ağırlıklı yerli turistler, Uzak Doğu ağırlıklı Anadolu turları kapsamında gelen turistler, Alman ağırlıklı kültür turizmi amaçlı gelen Avrupalı turistlerden oluşan ziyaretçi profilleri ve beklentileri mevcut durumda birbirinden çok farklıdır. Ancak hedef pazar seçimi makro düzeyde politikalarla yönlendirileceğinden dolayı; hem kamu yönetiminin, hem de pazarlara bölgedeki işletmeler hizmet edeceğinden dolayı; işletme yönetiminin ortak işi olarak görülmeli ve hedef pazar seçiminde taraflar arasında bir anlayış birliği sağlanarak doğru hedef pazara yönelik yatırımlar ve tanıtım faaliyetleri oluşturulmalıdır. Hitap edilen yerli ve yabancı potansiyel turist gruplarının özellikleri tespit edildiğinde hedef pazar şu şekilde belirlenebilir;

- 20 yaş ve üstü,
- Uzun süreli kür tedavisi talep edenler,
- Farklı bir SPA ve Wellness (iyi yaşam) deneyimi arayan turistler,
- 3 gün ve üzeri konaklama yapacak yerli turistler,
- Orta ve üst gelir grubuna mensup yerli ve yabancılar,
- Avrupa, ABD, Rusya, Çin, Japon, İran, Türki Cumhuriyetler ve Orta Doğu kökenli turistler,
- Özellikle Avrupa kökenli 3.yaş grubu,
- İç turizm açısından hedef kitle olarak emekliler ve orta yaş üstü tatil ve tedaviyi bir arada talep edenler,
- Ülke içerisinde 3.yaş turizmi doğrultusunda iyi hissetme ve tedavi ihtiyacı duyan kesim,
- Alternatif turizm ürünlerini tercih eden yerli ve yabancı kesim,
- Romatizmal hastalıklar ve cilt hastalıkları gibi hekimlerin termal sularla ek tedaviye yönlendirdikleri kronik hastalıkların tedavisi için termal tedavi yöntemlerine ihtiyaç duyan hasta grubu,
- Metropollerde yaşayan ve stresten uzaklaşarak rahatlama ve arınma ihtiyacı hisseden orta ve üst gelir gruplarına mensup kentliler,
- Doğal yaşam biçimini seven alternatif tıbbi tedavilere ilgi duyanlar,

- Yerli ve yabancı sporcular ile Türk ve Avrupalı futbol takımları spor kampları,
- Kaza yaralanmalarına ya da çeşitli rahatsızlıklara bağlı kas ve eklem ağrıları olan hastalar ve engelliler,
- SPA- Wellness uygulamaları ve zayıflama programları talep edenler,
- İyilik halini sürdürmeyi arzu eden fakat aynı zamanda kültür ve inanç turizmi için bölgeye gelerek bölgedeki tesislerde konaklamak isteyen kitle hedef pazar içerisinde yer alabilir.

Bölge olarak hedef pazarı doğru tayin ettiğimiz takdirde başarılı bir konumlandırma ile bölgenin imajı değerlendirilecektir. Yerli halkın güler yüzü, yaşam tarzı ve konukseverliği, bölgedeki ekonomik gelişmişlik, gelişmiş alt ve üst yapı, bölgenin sosyal yapısı, doğayı koruyan bakış açısı, yöre ile uyumlu mimarisi, yöresel ürünlerin sunuş şekli, tesislerin hizmet kalitesi, tesislerde çalışanların güler yüzlü ve profesyonel yaklaşımı, yörenin kişilere sunduğu aktiviteler gibi faktörler Pamukkale Karahayıt bölgesinin imajında etkili olacak faktörlerdir. Müşteri memnuniyetinin sağlanıp beklentilerin karşılanmasıyla turist deneyimlerinin ağızdan ağıza ve sosyal medya yoluyla yayılması sayesinde ortaya çıkan değerler bütünü olarak ortaya çıkacak bölge imajı yörenin turistlerin gözünde nasıl algılandığının sonucudur. Dolayısıyla potansiyel müşterilerin tercihlerini etkileyerek olan bölge imajı ve konumlandırma için bu faktörlerin sağlanması gereklidir. Bu imajın oluşmasında ve konumlandırmanın yapılmasında yine kamu ve işletmeler sorumlu olarak doğru faaliyetlerle ilerlemelidirler.

#### **4.1.5. Pazarlama Karmasının Oluşturulması**

Turizm hizmetlerinde pazarlama karması olarak ürün, fiyat, tutundurma, dağıtım, termal turizm hizmetlerinde insan, termal turizm hizmetlerinde süreç yönetimi ve termal turizm hizmetlerinde fiziksel unsurlar şeklinde 7P den söz etmek mümkündür.

##### **i) Ürün:**

- Turistik ürünlerde gidilecek yöredeki çekicilikler, olanaklar ve kolaylıklar; yörenin imajı ve ulaşılabilirlik durumu gibi faktörler önemlidir.

- Termal kent vizyonu içerisinde bulunan termal rahatlama ve tedavi komplekslerinin yanında alışveriş alanları, sanat galerileri, golf alanları, rekreasyon alanları, gençlik kampları, festival ve konser salonları, kongre merkezleri gibi ek yatırımlarla turizm çeşitliliğini arttırıcı önlemler olarak dünya lideri bir termal kent olma yolunda ilerlemek ve ürünü geliştirecek hizmet kalitesini arttırıcı çalışmalar yapmak gereklidir.
- Bölge şifalı suların varlığı ile her ne kadar termal turizm ile ön plana çıksa da çevredeki antik ve doğal güzellikleri de dikkate alarak, kültür, doğa ve inanç turizmi ile birleştirilerek ürün sunulmalıdır.
- Bölgeye ulaşımın daha kolay olması karayolları revizyonu ile Pamukkale Karahayıt arasındaki virajlı yolların düzeltilmesi ve bölgeye daha yakın, ulaşımı kolaylaştırıcı alternatif bir havaalanının yapılması veya mevcut havalimanı transferlerinin kolaylaştırılması gereklidir.
- Termal turizmin diğer alternatif turizm türleri ile desteklenerek yeni bir ürün paketi oluşturulması sağlanabilir.
- Karahayıt bölgesi mimari tasarımının yeniden düzenlenerek tarihi ve kültürel unsurları yansıtan nitelikte destinasyonun mimari vizyonu sağlanmalıdır.
- Ana kullanım unsuru olan termal suyun ozon tedavisi, içme kürleri, çamur uygulamaları gibi diğer yöntemlerle desteklenerek ürünün zenginleştirilmesi sağlanabilir.
- Mevcut pazarlarda pazar payı arttırılması ve potansiyel pazarlara yönelik çalışmaların başlatılması gerekmektedir. Bu sayede ürün çeşitlendirmesi sağlanabilir.

## ii) Fiyat

- Bölge için fiyatlandırma kararları alınırken maliyet yapısı, pazarlama karması stratejileri, yasal ve politik düzenlemeler ile rakiplerin fiyatları ve maliyetleri dikkate alınarak pazara ve talep yapısına göre fiyatlar belirlenmelidir.
- Fiyatın rekabet aracı olarak kullanılmadığı bir stratejiyle hedef pazara ve pazar analizine uygun fiyatlandırma yapılmalıdır. Sürdürülebilir fiyatlandırma stratejisi ortak şekilde belirlenmeli, fiyat dışı rekabet araçlarına yönelmelidir.

- Bölgede rekabete dayalı fiyatlandırma yapılması durumunda algılanan kalite ile fiyat arasındaki ilişki de dikkate alınıp fiyat düzeyleri buna göre belirlenmelidir. Rekabet ortamında fiyat stratejisi geliştirirken, tam rekabet ortamında Türkiye ve Avrupa'daki termal merkezlerin fiyatları referans alınmalıdır. Burada sağlık turizminde Avrupa ile rekabette ileri sürülebilecek modern tesislerde kaliteli hizmetin daha uygun fiyata bulunabileceği iddiasından yola çıkarak fiyatlar uluslararası düzeyde daha düşük seviyelerde belirlenerek pazara nüfuz etme stratejisi uygulanabilir.
- Termal sağlık konusunda dış turizmde Avrupa sağlık sigortası karşılama giderlerinin altında fiyatlandırma yaparak yurtdışından müşteri çekmeye çalışılabilir ve yurtdışına kıyasla kaliteyi daha ucuza sunarak rekabetçi fiyat politikası ile bölge bu noktada bir çekim merkezi haline getirilebilir. Talebin artması sağlanarak tur operatörleri ve seyahat acenteleri ile müşteri sayılarına göre özel anlaşmalar yapılarak indirimli fiyat politikası uygulanabilir.
- Potansiyel turistleri fiili müşteri haline getirmek için, fiyat indirimleri ve ödeme kolaylıkları sağlayarak satın almaya özendirilebilir. Bu politikanın en zayıf tarafı, müşterilerin indirimlere alışması ve satın almaların buna göre belirlenmesidir. Bu da toplam kârı olumsuz etkiler. Bu sebeple üründe farklılaştırmaya giderek hizmete katılan ek özellikler ile turistik ürün imajı yükselttilerek fiyatlandırmada avantaj sağlanabilir.
- Değer temelli kabul edilebilecek fiyatlandırma politikaları uygulanacak olursa fayda temelli fiyatlamada müşterilerin hizmetten sağladığı faydanın değeri esas alınır. Ayrıca ilişkiyel fiyatlamada ise gelişen ve korunan uzun dönemli müşteri ilişkileri önem arz eder. Bu durumda müşteri memnuniyeti sağlamak, kaliteli hizmet vermek fiyatlandırma stratejisinde önemli bir rol oynadığı için memnuniyet düzeyi üst seviyelerde tutulmalıdır.
- Ayrıca hizmet paketini fiyatlama yolu ile termal kür merkezlerindeki fizik tedavi, rehabilitasyon, wellness, ve SPA içerikleri 'Sağlık Paketleri' halinde sunulup fiyatlandırılabilir. Bununla beraber Avrupa ülkelerindeki veya yurt içi profesyonel sağlık kuruluşları ile işbirliği anlaşmalarının yapılarak ve bu kuruluşların uygun özel fiyatlı 'Tedavi Paketlerini' tüketicilere sunması sağlanabilir.

- Bölgedeki işletmeler kaliteden uzaklaşmadan farklılaştırma çalışmaları yaparak ve kendi aralarında fiyat dışı rekabet araçlarına yönelerek etik dışı uygulamaların önüne geçilebilir.

### iii) Tutundurma

- Pazardaki ana oyuncular olan sağlık kuruluşları, sigorta şirketleri ile anlaşmalar yapılarak doktorlar aracılığıyla hedef kitle içerisinde yer alan hasta portföyüne ulaşıp tanıtım çalışmaları yapılmalıdır.
- Türkiye ve Avrupa'daki sigorta kuruluşları ile ikili anlaşmalar yaparak tesislerin bu kuruluşların anlaşmalı kurumlar listesinde yer alması sağlanabilir. Bu yolla itme stratejisi uygulanarak aracı kuruluşlar vasıtasıyla tüketici bu hizmetlerden haberdar edilebilir.
- Seyahat acenteleri charter (dolmuş uçak) seferler yapan havayolu şirketleri ile anlaşmalar yaparak daha uygun fiyatlara bölgeye müşteri çekebilir ve termal kür tesislerinin yılın belirli zamanlarında belirli kapasitesinin acentelere ayrılması şeklinde anlaşmalar yaparak satış geliştirme stratejileri uygulanabilir.
- Geniş bir kitleye ulaşmak ve marka farkındalığı yaratmak amacı ile reklâm ve halkla ilişkiler faaliyetleri yürütülmelidir.
- Bölgenin hedef kitlesi ile örtüşen televizyon kanallarında, yazılı basında, billboardlarda, alışveriş merkezlerinde, sinemalarda kür kompleksinin tanıtımı ile birlikte bölgenin reklâmının yapılması sağlanmalıdır.
- Uluslararası gayrimenkul temalı fuarlara, bölgedeki termal devre mülk ve devre tatillerin tanıtım çalışmaları için katılım sağlanmalıdır.
- SPA ve Wellness temalı uluslararası fuarlara ve yarışmalara katılımın sağlanarak uluslararası alanda marka farkındalığı sağlanmasına çalışılmalı ve yarışmalardan alınacak derecelerin Halkla İlişkiler (PR) çalışmaları ile kamuoyuna duyurulması ile bölgedeki turizm hareketlendirilmelidir.
- Profesyonel bir halkla ilişkiler şirketi ile yerli ve yabancı basında sürekli ve kalıcı ilişkilerin yaratılması sağlanmalıdır.
- Doğrudan pazarlama yöntemlerini kullanarak hedef kitle ile yüz yüze görüşerek veya tur operatörleri vasıtasıyla yöreyi içine alan programları tanıtırken telefon,



e-posta aracılığıyla hedef kitleye ulaşma imkânı sağlanıp bölgenin özgün, farklı ve ayrıcalıklı yapısı hakkında bilgi verilebilir.

- Efes antik kent gibi çevre turizm destinasyonlarını ziyaret eden turistlere Pamukkale'ye gelen günübirlik ziyaretçilere, Karahayıt'ın termal sağlık turizmini tanıtıcı, suların şifa verici ve tedavi edici öğelerinin önemi ön plana çıkaran bilgilerin verilmesi ve gezici turizm ofisleri aracılığıyla bilinirliğin sağlanmaya çalışılması gerekmektedir.
- Basın, sağlık sektörü temsilcileri, sosyal medyada söz sahibi olan kişilerin bölgeye davet edilerek özel tanıtım programlarının uygulanması yerinde olacaktır.
- Bölgede kurulması önerilen termal sağlık turizmi yönetim koordinasyonun pazarlama ve tanıtım biriminin olması ve bütçesinin özellikle kür veya şehir vergisi adı altında alınan bedellerle oluşturulması sağlanmalıdır.
- Hedef pazarın kullanıcı profili belirlenmeli, hedef ve amaçlar doğrultusunda tanıtım faaliyetleri sürdürülmelidir.
- Destinasyonun tanıtımına yönelik tematik web sayfası ve mobil uygulaması oluşturulmalıdır. Buradan tesislerin online satış sayfalarına direkt erişim sağlanmalıdır.
- İnternet'te tanıtımları hızlandırarak hedef kitleye hitap eden tutundurma çalışmaları yaparak ve sosyal medya uygulamalarında daha fazla yer alarak marka bilinirliği arttırılabilir. Bu kapsamda sosyal medya hesapları oluşturulmalı, blog sayfaları aktif kullanılarak içerik oluşturulmalı ve etkin bir şekilde yönetilmelidir.
- Tripadvisor, Foursquare, Pinterest, Twitter, Instagram, Facebook ve benzeri sosyal medya platformlarında aktif yer alınmalı, ünlü bloggerlar ve Instagram fenomenleri gibi öncü kişilerle çalışılarak tutundurma faaliyetleri sosyal medyanın gücünden faydalanarak hızlandırılmalıdır.
- Pamukkale Üniversitesi'nin ilgili fakülteleri aracılığıyla ulusal ve uluslararası termal sağlık turizmi konulu kongreler düzenlenmelidir.

#### iv) Dağıtım

- İnternet ortamında seyahat hizmeti veren uluslararası firmalarla anlaşarak programlarında daha fazla yer almak için iş birliğine gidilebilir.
- Seyahat şirketleri ve charter seferi yapan özel havayolu şirketleri ile özel anlaşmalar yapılabilir.
- Sağlık kuruluşları ve sigorta şirketleri ile özel anlaşmalar yaparak onların tedavi programlarına dâhil olunabilir.

#### v) Termal Turizm Hizmetlerinde İnsan

- Hizmet sektöründe sadık müşteri çok etkin bir reklam aracı olurken, sadık olmayan dolayısıyla memnun olmayan müşterinin de olumsuz bir reklam aracı olacağından yola çıkılarak müşteri memnuniyeti en üst düzeyde tutulmalıdır.
- İşletme personelinin yanı sıra, hizmet almak için orada bulunan tüketicilerin davranışları ve görünüşleri, hizmetin kalitesi ve kapsamı hakkında başkalarına örnek olacaktır. Özellikle sauna, termal havuz, hamam gibi yerlerdeki bazı tutumlar müşterileri rahatsız edebilmekte ve bundan dolayı tüketiciler daha sonraki termal uygulama zamanında başka bir termal tesisi ya da bölgeyi tercih etmek durumunda kalabilmektedir.
- Müşteriler genelde işletmenin herhangi bir elemanının yaptığı davranışları o işletmeye mal ederler, bu durumda özellikle ilk intiba çok önemlidir. Bu sebeple müşterilerle ilk temasa geçecek çalışanların iyi eğitilmiş, sabırlı ve anlayışlı insanlar olmasında fayda vardır.
- Bölge halkına pazarlama, misafir ilişkileri, turist memnuniyetinin önemi gibi konularda eğitimler verilmelidir.

#### vi) Termal Turizm Hizmetlerinde Süreç Yönetimi

- Termal turizm hizmetlerinde arzu edilen hizmetin sunulabilmesi için tüm birimlerin etkin ve işbirliği içerisinde çalışmalarını yürütmesi gerekmektedir. Çalışanların tesisin mutfağından karşılamasına kadar tüm bölümlerinin özenli ve kaliteli hizmet anlayışıyla hareket etmesini sağlamak gerekmektedir.
- Yöredeki paydaşların kusursuz bir hizmet için çaba göstermeleri gerekmektedir.

- Eğitimli donanımlı sağlık personelinin istihdam edilmesi şarttır. Örneğin masaj uygulaması sırasında yapılan hatalı bir hareket kalıcı hasarlara yol açabileceği için işe alımlarda personel özenle seçilmelidir.

#### **vii)Termal Turizm Hizmetlerinde Fiziksel Unsurlar**

- Hoş vakit geçirilebilecek rekreasyonel alanlar, gastronomik açıdan kuvvetli yeme içme alanları gibi fiziksel unsurlar bölgeye gelen misafirlerin memnuniyetini göz önüne alacak şekilde donatılmalıdır.
- Termal tesislerde, ortak kullanım alanlarında ve termal havuzlarda gerekli hijyen standartlarının sağlanması vazgeçilmezdir.
- Bir termal turizm işletmesinde tedavi üniteleri arasındaki işleyişin uyumlu olması tüketici memnuniyetini arttıracaktır. Örneğin saunadan çıktıktan sonra ihtiyaç duyulan duş kabinleri uzakta ise bu müşteri tatminini olumsuz etkileyecektir bu açıdan termal kür mimarisinin doğru uygulanması önem teşkil etmektedir.
- Termal kent mimarisi oluşturulmalı ve yollardan rekreasyon alanlarına kadar kaliteli termal kent imajı oluşturulmalıdır.

#### **4.1.6. Uygulama ve Denetim**

İyi bir kontrol sistemi kurularak pazarlama planlaması sırasında ortaya çıkan sorunlar giderilip beklenen faydanın elde edilebilmesi sağlanabilir. Bölgede yapılan faaliyetler ve yatırımlar açısından denetim mekanizmasının iyi kurulması ve doğru işlemesi gerekmektedir. Bunun için uygulanabilecek yöntemlerden biri olan ortak akılla hareket eden bünyesinde kamu, özel sektör, ilgili STK'lar ve üniversite gibi paydaşların olduğu termal sağlık turizmi yönetim koordinasyonu şeklinde yeni bir birliğin kurulması akılcı olabilir. Bu birliğin stratejik yönetim faaliyetlerini yürütecek ölçüde yetkili ve etkin olması ve sonrasında bunun denetimini gerçekleştirmesi şeklinde yürüyen bir oluşumun gerekliliğinden söz edilebilir. Bu sayede yanlış yatırımların önü kesilerek, planlı bir düzenlemeyle öngörülen hedeflere ulaşılabilir. Doğru bir denetim mekanizması ile reklam faaliyetlerinin etkinliği ölçülmeli, bölgedeki yatırımların finansal etkinliği ölçülmeli, karlılıkları tespit edilmeli, müşteri şikâyetleri ve önerileri dikkate alınmalı, geniş ve bütüncül bir bakış açısıyla pazarlama sorunları altında yatan

sebepler tespit edilmeli ve bölge doğru yönlendirilmeli ihtiyaç duyulan düzenlemeler ve düzeltici eylem planları belirlenmeli ve uygulanmasına destek olunmalı, diğer kontrollerden bağımsız olarak denetimin sağlanmasında etki rol alarak bir iç denetim mekanizması oluşturulmalıdır. Düzenli zaman aralıkları ile sorun ortaya çıkmadan plandan sapmalar tespit edilmeli ve bölgesel denetim sağlanmalıdır.

### **TARTIŞMA, SONUÇ ve ÇÖZÜM ÖNERİLERİ**

Dünya’da giderek büyüyen termal turizm pazarında Pamukkale-Karahayıt bölgesinin payının ve rekabet gücünün artırılması amaçlanmaktadır. Rekabet koşullarının sağlanabilmesi için uluslararası geçerliliği olan standartların termal sağlık turizmi hizmetlerinde sağlanması gerekmektedir. Bölgedeki tıp merkezi veya fizik tedavi hastanesi dışında termal sularla tedavi içeren tesisler, Sağlık Bakanlığınca işletme izni verilerek ‘Kaplıcalar Yönetmeliğine’ tabi tutulmaktadır. Termal turizm tesislerindeki tedavi süreci Sosyal Güvenlik Kurumu kapsamında yer almasına rağmen fizik tedavi ve rehabilitasyon uzman hekiminin de yer aldığı sağlık kurulu raporu düzenlenmesi dahilinde tedavinin çok cüzi bir miktarı karşılanmaktadır. Bu da termal tedavi amaçlı bu tesisleri tercih eden iç turizm potansiyelini olumsuz etkilemektedir. Tek avantaj olarak devlet memurlarının tedavi süresince izinli sayıldığı bu uygulama yerli turistin tamamını cezbedici nitelikte değildir ve ödenen rakamlarla devlet katkısı arasında ciddi fark vardır. Uluslararası standartları sağlayan örneği Balçova bölgesinde görülen kür tesisi konsepti ikili anlaşmalarla yurtdışı sigorta anlaşmaları yapılarak uygulanabilmekte fakat Karahayıt bölgesi tesisleri bu olanaklardan tam anlamıyla yararlanamamaktadır. Karahayıt bölgesindeki tesislerin çok azında termal kür tedavisi yapılabilmekte çoğu SPA ve wellness oteli olmaktan öteye gidememektedir. Bu yapının değişmesi çok zor olmakla birlikte fiziki donanım yetersizliği ve uzman kadro eksikliği sebebiyle bu hizmeti veremeyen tesislerin bölgede kapsamlı uluslararası standartlarda bir kür merkezi yapılması ile konaklama ve yemek gibi hizmetler sunarak karlılıkları, doluluk oranları ve konaklama sürelerinin arttırmaları sağlanarak bölge kür kenti olma yolunda önemli bir adım atabilir.

Bölgedeki mevcut turizm alt yapısı ile Pamukkale-Karahayıt termal turizm bölgesi gelişmeye uygun niteliktedir ve doğru yatırımlarla antik sağlık kenti Hierapolis’i uyandırarak termal kür komplekslerini barındıran bir termal kent olma

potansiyeline sahiptir ve uluslararası alanda yeni bir sağlık destinasyonu olmaya adaydır.

Karahayıt bölgesinin termal turizmde Dünya'nın önde gelen destinasyonları içerisinde yer alarak termal turizm pastasından hak ettiği payı alabilmesi açısından stratejik plan sürecini tamamlayıp, belirlenen hedeflere ulaşabilmesi için aşağıdaki önerilerde bulunulmuştur.

- UNESCO Dünya Mirası Listesinde yer alan Pamukkale travertenleri ve Hierapolis ile birlikte anılan Karahayıt termal bölgesinin daha fazla uluslararası fuarlara katılımı sağlanarak tanıtılması,
- Tanıtım ve satış geliştirme faaliyetlerinin hızlandırılması ile uluslararası platformda yörenin tanıtılması ve yeni pazarlara ulaşım bölgeye daha fazla turist çekme imkânlarının araştırılması bu bölgelerle çalışan tur operatörleri ile anlaşmalar yapılması,
- Bölge'de ve çevresinde bulunan üç çeşit termal su kaynağının bir arada kullanılabilmesi uluslararası standartlarda sürdürülebilir çevre odaklı bir termal kür kompleksi oluşturulması,
- Bu bağlamda yatırım için kamu iktisadi teşekkülleri, yerel yönetimler, üniversiteler ve özel sektör ile iş birliği yapılarak finansman kaynağının bulunması,
- Bölgedeki zengin kültürel ve doğal varlıklara sahip çıkılması,
- Bölgenin turistler için bir cazibe merkezi haline getirilmesi,
- Ortalama bir geceyle sınırlı olan konaklamanın uzatılmasıyla en az bir haftaya ulaşması için nedenler oluşturulması ve uygulanması,
- Ulaşım ve transfer standartlarının yükselmesi,
- Termal su ve sağlık kenti olarak adından bahsettirmesi ve turizmde markalaşan bir bölge haline gelmesi,
- Sürdürülebilir termal turizm açısından Karahayıt'daki sıcak suların tek elden merkezi sistem yoluyla tesislere dağıtımının tamamlanmış olması,
- Bölgeye gelecek turizm yatırımlarına destekler sağlanması,
- Uluslararası standartlarda ortak tedavi protokolleri oluşturulması,

- Pamukkale ve Karahayıt'ın teşviklerden daha fazla yararlanmasının önünün açılması,
- Bölgenin tanıtımının daha profesyonel bir şekilde etkin olarak yapılması; Guinness Rekorlar Kitabı gibi uluslararası yayınlarda yer alarak PR yoluyla tanıtım yapılması ve destinasyon bilinirliğinin artırılması,
- Kaplıca tedavilerinin resmi sağlık kurumlarınca tatmin edici bir şekilde karşılanması ve sunulan hizmetleri sağlık sigortalarının karşılaması için gerekli anlaşmaların yapılmış olması,
- Karahayıt' ta yapılacak olan PAÜ Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon Hastanesi'nin bir an önce hayata geçirilmesi,
- Karahayıt ve Pamukkale' deki kentsel dönüşüm çalışmaları ile başlayan mimari revizyonun tamamlanması,
- Pansiyonların bulunduğu bölgede çarpık yapılaşmayı önleyici iyileştirici çalışmaların yapılması,
- Bölgede konaklama süresini arttıracak kapsamlı bir 'Termal Kür Merkezi' yapılması ile uluslararası termal turizm destinasyonu oluşturma ve bir 'Termal Kent' kurma yönünde çalışmalar yapılmış olması ve bunu yaparken bölgenin bir bütün olarak ele alınması,
- Denizli termal sağlık turizmi koordinasyonunun oluşturulması ve mevzuat alt yapısı desteğinin sağlanması,
- Oluşturulan koordinasyonda özel sektör, valilik, yerel yönetim, üniversite ve STK işbirliğinin yapılması ve sektör ileri gelenleri ile yöre halkından temsilcilerin bulunması, tanıtıma ayrılacak bütçenin bir kısmının bölgeden alınacak şehir vergisi ile karşılanması,
- Marka değeri olan bir otel zincirinin ikna edilerek kongre kapasitesi yüksek modern bir tesis yatırımı yapılmasının sağlanması yada mahalli idarelerce bölgeye kongre merkezi yatırımının yapılmasının desteklenmesi,
- Yerel halkın, yerel işletmelerin çalışanlarının ve yerel esnafın kür kente yönelik bilinçlendirilmesi için gerekli eğitimlerin verilmesi,
- Tedavi edici özellikteki yerel termal su kaynaklarından faydalanmak isteyen yerli ve yabancı turistlerin Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon Merkezinin yanında sağlık destinasyonu olarak uluslararası standartlarda SPA ve wellness merkezlerinde rahatlama ve tedavi amaçlı hizmet almalarının sağlanması,

- Bölgeye ulaşımı kolaylaştıran daha yakın alternatif bir hava alanının yapılması yada mevcut havaalanına ulaşımın kolaylaşması ve uluslararası uçuşlar yapılması,
- Bölgede kurulan altyapı birliklerinin koordinasyonlu çalışarak tüm turizm bölgesine yayımları yönünde çalışmalar yapılması bu bağlamda turizm bölgeleri adına özel olarak çalışan DYÖ'ler (Destinasyon Yönetim Örgütleri) oluşturulması,
- Çevre illerden gelecek turistlerin ulaşımını kolaylaştırma amaçlı karayolları revizyonun tamamlanması,
- Karahayıt ve Pamukkale'ye girişlerde misafirlere hoşgeldiniz diyen karşılama kapılarının yöre ile uyumlu cezbedici bir mimari yapıya kavuşarak bırakılacak ilk intibayı güçlendirmesi,
- Eğitimli, nitelikli sağlık ekibi istihdamı ile daha kaliteli hizmet sağlanması,
- Yabancı ve yerel sigorta şirketleri ile anlaşmalar yapılması, sağlık kurumlarından termal tedavi için devlet desteğinin artırılması,
- Sürdürülebilir turizmin sağlanması, termal su kaynaklarının sürdürülebilirliği açısından rezerv tespitinin yapılması, su birliği sağlanarak ruhsatsız kuyuların kapatılması ve termal suların merkezi dağıtımla tesislere verilmesi sayesinde kullanılan tonajın tespit edilmesi ve kontrol altında tutulması,
- Kentsel dönüşümde mimari dokunun doğal ve tarihi doku ile uyumlu bir yapıda olması ve aynı zamanda bölge ihtiyaçlarına cevap vermesi,
- Pamukkale Karahayıt bölgesinin tanıtımı için festivaller düzenlenmesi bu festivallerde doğal kaynakların tanıtılması ve kültürel değerlerin ön plana çıkarılması. Antik tiyatrunun konser ve gösterilere tekrar ev sahipliği yapması,
- Hedef kitlenin doğru tayin edilmesi ve gerekirse farklı hedef kitlelere farklı hizmetler tasarlanması,
- Karahayıt "kırmızı su" ve Pamukkale "beyaz su" termal kaynaklarının doğru iletişim ve reklam faaliyetleri ile tanıtılması,
- Sağlık turizmi ile inanç, doğa, kültür ve yöresel lezzetler turizmi gibi farklı turizm türlerinin birleştirilmesinin sağlanması ve pazarlama faaliyetlerinin buna göre yapılması,
- Tamamlayıcı tıp hizmetleri, 21 günlük kür paketleri, yaşlı ve engelliler için hizmete ulaşılabilirliğin, sağlık ve tedavi turizminde en üst düzeyde sağlanması,

- Çarpık yapılaşma ve plansız yerleşim düzeninin önüne geçilmesi,
- Engelliler için projelerin üretilmesi,
- Sosyal aktivitelerin arttırılması, rekreasyon alanlarının genişletilmesi, spor tesislerinin, gastronomi açısından kuvvetli restoranların fazlaşması, misafirlerin nezih ve iyi planlanmış bir bölge ile karşılaşmalarının sağlanması,
- Bölgede yeşil alanların arttırılması, yapay göl içeren geniş park alanlarının yapılması,
- Termal su kaynaklarının hangi hastalıklara iyi geldiğinin bilimsel çalışmalarla tespitinin yapılması ve tanıtımının desteklenmesi,
- Devremülkler, apart oteller, butik oteller gibi alternatif konaklama imkânlarının çoğaltılması ve uzun süren kür tedavileri esnasında konaklamaya açılması ile kalış süresinin arttırılması,
- Ziyaretçilerin uzun konaklamalar esnasında iyi vakit geçirebilecekleri farklı aktiviteleri bir arada sunan golf, balon gezintisi, doğa yürüyüşü, bisiklet turu, turistik çevre gezileri, antik kentler turu gibi faaliyetleri içeren turizm paketlerinin hazırlanması,
- Hizmet kalitesinde fiziksel koşulların iyileştirilerek pansiyonculuk anlayışında revizyona gidilmesi,
- Kür vergisinin uygulanmasına yönelik yasaların çıkması için gerekli bilgilendirmelerin yapılması,
- Bölgeye ulaşım imkânlarının iyileştirilmesi için çalışmalar yapılması karayolları revizyonu, hızlı tren ve daha yakın bir havaalanı gibi büyük projelerin hayata geçirilmesi,
- Bölgedeki kültürel mirası ve termal sağlığın binlerce yıl önce bölgede sağlandığını anlatan kapsamlı bir jeopark, açık hava müzesi yapılması ile bu konudaki bilinirliğin arttırılması,
- Ziyaretçilerin Antalya, Kuşadası üzerinden geldiği, ara destinasyon olarak seçtiği bir bölge olarak kalmanın dışında, turistlerin direkt bölgeyi termal sularla tedavi ve iyilik halinin korunması, doğa, tarih ve kültürü bir arada sunan aktiviteleri içeren bir ana destinasyon olarak tercih etmelerinin sağlanması,
- Tesislere gelen tüm turistlerin bölgede yapılacak aktiviteler görülecek yerleri içeren bir tanıtım broşürüne erişmelerinin sağlanması ve detaylı bilgi almak isteyenler için hizmet veren turizm destek ve danışma ofislerinin yaygınlaşması,



- Bölgenin pazarlama planlamasını yapan bunu kontrol eden özerk bir yapıya sahip bir yönetim örgütünün kurulması, kür yönetim merkezinin oluşturularak Denizli termal sağlık turizmi koordinasyonunun kurulması,
- Bölgede bulunan güncel tesis sayıları, ortalama konaklama süreleri ve doluluk oranlarının düzenli aralıklarla tespit ve analiz edilmesi
- Sağlık turizminde uzmanlaşmış seyahat acentelerinin oluşturulması,
- Ziyaretçiler ile yeniden bölgeyi tercih etmeleri için bağlantı kurulması, müşteri ilişkileri yönetiminin sağlanması müşteri memnuniyetinin üst düzeyde tutulması,
- Basın ve medya yoluyla iyi bir halkla ilişkiler ve tanıtım faaliyetlerinde bulunulması,
- Hedef kitlenin uzun süreli kür tedavisi alan yerli yabancı turistler ile wellness (iyi yaşam) arayanlar ve farklı bir SPA deneyimi yaşamak isteyen ve konaklama süresince doğal ve kültürel değerleri tanımak isteyenler şeklinde bir vizyon doğrultusunda belirlenmesi gerekmektedir.

Pamukkale Karahayıt bölgesi özelinde uluslararası termal turizm potansiyelinin artırılmasına yönelik yapılması gerekenler öneri niteliğinde yukarıda sıralanmıştır. Bu durumda çözüm yollarından biri olan bölgede uluslararası standartlarda kapsamlı bir termal kür merkezi kurulması ile çevredeki tesislerde daha uzun süreli konaklama sağlanabilir. Avrupa gibi termal sağlık kavramına alışkın bir nüfusun bölge turizminin 12 aya yayılma eğilimi sayesinde Karahayıt'da kurulabilecek "Termal Kür Merkezi" açısından yarattığı potansiyel oldukça yüksektir. Aynı şekilde Japonya ve kalabalık nüfusu ile dikkat çeken Çin, Hindistan ve diğer Uzakdoğu ülkeleri de bölgedeki termal turizm açısından potansiyel niteliğindedir. Burada temel mesele termal sağlık turizmini ön plana çıkartarak bölgede kalış sürelerini uzatabilmektir.

Türkiye'nin termal turizm pazarından aldığı payı arttırabilmesi bakımından önemli olan unsurlardan biri de uluslararası sosyal güvenlik kuruluşlarıyla imzalanacak protokollerdir. Bununla beraber Pamukkale Karahayıt termal turizm bölgesinde sürdürülebilir bir turizm sağlamak için Pamukkale, Karahayıt, Gölemezli hidrotermal karstında ayrıntılı hidrojeolojik çalışmalar yapılarak jeotermal kaynaklara ilişkin mevcut durum tüm özellikleri ile belirlenmelidir. Rezervuar sıcaklıkları, yer altı soğuk suları ile karışım durumunun tespiti, termal kaynak alanlarını kapsayan planların titizlikle

yapılması gerekmektedir. Termal suyun kullanımında düzenli hijyenik tedbirlerin alınması ve suların periyodik olarak bakteriyolojik analizlerinin yapılması gerekmektedir. Ekolojik, sosyal ve kültürel sürdürülebilirliğin sağlanması için ekolojik temelli bir master plan hazırlanmalıdır. Bu açıdan su kaynakları, ormanlar, doğal yaşam alanları korunmalıdır. Çevreye verilen zararlı etkiler en aza indirilmeli ve atıkların yeniden kullanılması sağlanmalıdır. Peyzaj planlarının fiziksel alanlara dâhil edilmesi ile sürdürülebilir alan kullanım önerileri geliştirilerek mekânsal tasarımda stratejik yaklaşımlar gözetilmelidir. Bu bağlamda kür kenti olarak tanımlanabilecek bölgenin tasarım disiplinleri aracılığıyla kentsel tasarım, peyzaj tasarımı ve mimari tasarım perspektifleriyle değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu açıdan tematik parklar, termal kür merkezleri, butik oteller, kamusal alanlar, kür kent modeline uygun düzenlenmelidir. Pamukkale Karahayıt bölgesinde temelleri atılacak kür kenti yaklaşımı gerçekleştirildiğinde ülkemizde bir ilk olma şansını yakalayacaktır. Pamukkale suyu, travertenlerin beyazlığını koruma amacıyla düzenli ve denetimli akıtılmalı, Karahayıt termal su kaynakları termal turizm amaçlı kullanılırken suların sürdürülebilirliği sağlanmalıdır. Bu bağlamda jeotermal rezervuarı beslemek amacıyla reenjeksiyon kuyularının kullanıldığı planlı kuyular açılarak termal suyun düzenli kullanımı kontrol altına alınmalıdır. Ayrıca termal banyodan dönen kirli su geri verilmemeli ancak denetimli bir şekilde ısıtmada kullanılan su reenjeksiyon kuyusuna geri verilmelidir. Merkezi dağıtım sistemiyle denetimli kuyulardan dağıtım sağlanmalıdır. Gerekli ve doğru uygulamaların yapılması ile Pamukkale Karahayıt termal turizm bölgesinde sürdürülebilir termal kaynak yönetimi sağlanmalıdır.

Tüm bu öneriler dikkate alındığı takdirde termal turizm bölgesinde gelişmiş ülkelerde gittikçe artan yaşlı nüfusu çekebilmek için yoğun tanıtım programları uygulanması yerinde olacaktır. Bununla birlikte bölgenin potansiyelini kullanabilmesi ve arttırabilmesi için mevcut ve potansiyel turistlerin zihinlerindeki imaj sağlamlaştırılmalı ve hitap edilen turist grupları ile potansiyel teşkil eden turist grupları iyi analiz edilmelidir. Kapsamlı bir kür merkezi yatırımı ile bölge, termal kent kavramı bağlamında bütün olarak ele alınmalıdır. Bölgede, özerk bir yapıya sahip, paydaşların söz sahibi olduğu, stratejik pazarlama planlamasını ve eylem planını hazırlayarak bölge yatırımlarını organize eden ardından denetim ve kontrolünü sağlayan yetkili ve etkili bir yönetim mekanizması oluşturulmalıdır. Bölgenin sahip olduğu fırsatlar ve tehditler tayin edilmeli, rakiplere göre üstün ve zayıf yönleri tespit edilerek rakiplerden

farklılaşmak için yapılması gerekenler doğru belirlenmelidir. Bölge bazında başarılı bir 7 P hazırlanarak uygulamaya konmalıdır.

Uluslararası bir termal sağlık destinasyonu haline gelmek için Pamukkale Karahayıt bölgesinde gerekli çalışmalar yapılarak uluslararası standartlar sağlanmalıdır. Ancak günümüz rekabet koşullarında bu da yeterli olmayacak; standartların üzerine çıkarak, yenilikçi ve farklı bir bakış açısı ile bölgenin rakiplerinden ayırt edilmesini ve ön plana çıkmasını sağlayan farklılaştırma çalışmaları yapılması yerinde olacaktır. Sunulan hizmete ek özellikler katarak farklı yaklaşımlarla ve yenilikçi bir anlayışla bölge bir cazibe merkezi haline getirilmelidir. Bu sayede bölgede rekabet gücü artırılabilir ve uluslararası termal turizm destinasyonu olarak markalaşması sağlanabilir. Bu çalışmanın literatüre katkısı termal turizm bölgesinin gelişimi için uygulanabilir stratejik pazarlama planlaması ortaya koymasıdır. Bundan sonraki çalışmalarda önerilen stratejik pazarlama planlaması çerçevesinde kısa, orta ve uzun vadeli eylem planlarının hazırlanması, uygulanması ve uygulama sonuçlarının değerlendirilmesine yönelik analizler yapılması, bölgenin turizm potansiyelinin artırılmasına katkıda bulunacaktır. Bu nitel araştırma verilerine göre daha büyük örneklemlili nicel araştırmalar yapılarak sonuçların genelleştirilmesi sağlanabilir.

## KAYNAKLAR

- Acar E. (2007). *Yarı Resmi Bir Örgütte Planlama Uygulaması, Aydın Ticaret Odası Örneği*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Akar D. (2012). *Güney Ege Bölgesi Turizm Strateji Belgesi*. Güney Ege Kalkınma Ajansı,  
[http://geka.gov.tr/Dosyalar/o\\_19v5fauvq1mal848phr62d16pl8.pdf](http://geka.gov.tr/Dosyalar/o_19v5fauvq1mal848phr62d16pl8.pdf) (23.03.2019).
- Akat Ö. (1998). *İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama*, Ekin Kitabevi Yayınları, Bursa.
- Akat Ö. (2008). *Pazarlama Ağırlıklı Turizm İşletmeciliği*. Ekin Basın Yayın Dağıtım, Bursa.
- Akat Ö. (2009). *İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama*, Dora Yayın Basın Dağıtım, Bursa.
- Aksu C., Aktuğ E. (2011). *Güney Ege Bölgesi Termal Turizm Araştırması*, Güney Ege Kalkınma Ajansı,  
[http://geka.gov.tr/Dosyalar/o\\_19v5e3rnhs11tg319h35c11c928.pdf](http://geka.gov.tr/Dosyalar/o_19v5e3rnhs11tg319h35c11c928.pdf) (12.01.2019).
- Alastair M. M. (2013). *Marketing and Managing Tourism Destinations*, TJ International Ltd, Padstow, Cornwall, Great Britain.
- Alkan C.E. (Editörler: Pınar İ., İçöz O., Çulha O.), (2011), *Alternatif Turizm Türleri*, Uluslararası Turizm İşletmeciliği, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Altındış M. (2015). *Termal Turizm*, Nobel Yayıncılık, Ankara
- Altunışık R., Özdemir Ş., Torlak Ö. (2016). *Pazarlama İlkeleri ve Yönetimi*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Anholt S. (2011). *Yerlerin Markalaşması Kimlik, İmaj ve İtibar*, İstanbul Ticaret Odası, Brand Age Yayınları, İstanbul.
- Ansoff H. I. (1975). *Corporate Strategy*, Penguin Books Ltd. Middlesex.
- Avcıkurt C. (2010). *Turizmde Tanıtma ve Satış Geliştirme*, Değişim Yayınları, İstanbul.
- Avcıkurt C. Demirkol Ş. ve Zengin B. (2009). *Turizm İşletmelerinin Pazarlamasında 7P ve 7C*, Değişim Yayınları, İstanbul.
- Ayhan A. (2012). *Yedi Adımda Markalaşma*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Barutçu S., Orhun B. (2006). “Tekstil Sektöründeki Rekabetin Porter’ın Beş Güç Analizi ile Değerlendirilmesi”, *Danışmend*.

- Barutçu S., Tomaş M. (2013). “Sürdürülebilir Sosyal Medya Pazarlaması ve Sosyal Medya Pazarlamasının Etkinliğinin Ölçümü”, *İnternet Uygulamaları ve Yönetim Dergisi*, Cilt:4 , 5-24.
- Bayram A. T., (Editörler: Yaylı A., Sürücü Ö.), (2016), *Sürdürülebilirlik ve Turizm, Özel İlgi Turizmi*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Borden N. H. (1964) . “The Concept of the Marketing Mix”, *Journal of Advertising Research*, 4(June), 2-7.
- Bozkurt M., Şahin B. (2015). *Turizm Pazarlaması Temel İlkeler ve Uygulamalar*, Paradigma Akademi Basın Yayın Dağıtım, Çanakkale.
- Bulu M., Eraslan İ. H. (2007). *Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Elde Etmede Turizm Sektörü, Sektörel Stratejiler ve Uygulamalar*, Uluslararası Rekabet Araştırmaları Kurumu Derneği, İstanbul.
- Çetinkaya Z., Keskinbora K., Özyaral O.,Yurdakoş M., Atalmış Ç.D., (2018). *Türkiye'nin Seyahat Rotaları ile Termal SPA ve Wellness Rehberi*, Pusula20 Yayıncılık, İstanbul.
- Çöklü E. (2004), *Turizmde E-İş Destinasyonlar ve İşletmeler için Pratik Yönergeler*, A Publication of World Tourism Organisation Business Council (WTOBC).
- Davidson R., Maitland R. (1997). *Tourism Destinations*, Hodder Stoughton, London.
- Demir C., Yılmaz M.K. (2010). “Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Birimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 25, Sayı:1, 69-88.
- Denizli İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü,  
<http://www.pamukkale.gov.tr/tr/content.asp?id=544> (30.04.2013).
- Denizli Termal Sağlık Turizm Çalıştay Kitabı, (2018), Denizli.
- Denizli Ticaret Odası Yayınları, (2012). *Ekonomik Yönüyle Denizli*, Denizli.
- Denizli Valiliği, (2019). *İl Kültür Turizm Müdürlüğü İstatistikleri*, Denizli.
- Digman L.A. (1986). *Strategic Management Concepts, Decisions, Cases*, p.136, Texas.
- Dinçer Ö. (2004). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Dinler A.M. (2009). “Stratejik Yönetim Sürecinde Vizyon ve Mizyon”, *Pazardoks, Ekonomi Sosyal Politika Dergisi*, 5(2), 1-8.
- Erdoğan N., Yağcı Ö. (Editörler: Akbaş A., Aksu A.A.), (2002), *Sürdürülebilirlik Bağlamında Ekoturizmin Sosyal Ekonomik ve Çevresel Etkiler Bakımından Değerlendirilmesi*, First Tourism Congress of Mediterreanean Countries, Akdeniz Üniversitesi, Antalya, Türkiye.

- Eren E. (2013). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Basım Yayın, İstanbul.
- Etzet M.J., Walker B.J., Stanton W.J., (2004). *Marketing Strategy*, Mc Graw Hill, Boston.
- Gülen K. G., Demirci S., (2012). *Türkiye’de Sağlık Turizmi Sektörü*, İstanbul.
- Güney Ege Kalkınma Ajansı (2018). TR32 Bölgesi Aydın, Denizli, Muğla Sosyo-Ekonomik Göstergeleri.
- Hacıoğlu N., Avcıkurt C. (2011). *Turistik Ürün Çeşitlendirmesi*, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Hall C. M. (2008). *Tourism Planning Policies, Processes and Relationships*, Second Edition, Pearson Education, England.
- Hall, R. (1992). The Strategic Analysis of Intangible Resource, *Strategic Management Journal*, 13, 135-144.
- Haritalar, Maden Tetkik ve Arama Genel Müdürlüğü,  
<http://www.mta.gov.tr/v3.0/hizmetler/jeotermal-harita> (20.02.2019).
- Harvard Business Review, (2016). *Stratejik Pazarlama*, Optimist Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Haşiloğlu S. B. (2009). “Bir Turizm Merkezi Olan Pamukkale ve Çevresi İmajının Bulanık Mantık İle Değerlendirilmesi”, *14. Ulusal Pazarlama Kongresi Bozok Üniversitesi*, 14-17 Ekim, Yozgat.
- Hurd A. R., Barcelona R.J., Meldrum J.T. (2008). *Leisure Services Management*, Human Kinetics, United States of America.
- İçöz O. (2005). *Hizmet Pazarlaması*, Turhan Kitabevi, Ankara.
- İlimiz Turizminin Genel Görünümü. (2018). Denizli Valiliği,  
<http://www.denizli.gov.tr/ilimiz-turizminin-genel-gorunumu> (04.04.2019).
- İnal M. E. (Editörler: Timur N., Özmen A.), (2009), *Küresel Pazarlarda Rekabet Avantajları ve Stratejileri*, Stratejik Küresel Pazarlama, Eflatun Yayınevi, Ankara.
- İslamoğlu A. H. (2011). *Pazarlama Yönetimi*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- İslamoğlu A. H.(2010). *Turizm Pazarlaması*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- İşletme Belgeli Tesislerde Konaklama İstatistikleri. (2016). Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım İşletmeler Genel Müdürlüğü,  
<http://www.yigm.kulturturizm.gov.tr/TR-9857/isletme-belgeli-tesisler.html> (03.04.2019).

- Johnson R.A. (2004). "The External Environment",  
<http://faculty-staff.ou.edu/J/Richard.A.Johnson-2/BAd5313externalenvironment.ppt>, (07.04.2009)
- Kahraman N., Türkay O. (2012). *Turizm ve Çevre*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Karaarslan M.H. (2008). *Rekabet Üstünlüğü Sağlama Aracı Olarak Konumlandırma Stratejilerinin Stratejik Pazarlama Yönetiminde Kullanılması, Kayseri İli Tüketicilerinin Kayseri ve Ankara Mobilyaları Algularının Ölçümü*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri
- Karafakıoğlu M. (2012). *Uluslararası Pazarlama Yönetimi*, Beta Basım Yayın, İstanbul.
- Karakoç G. (2009). *Turizm İşletmelerinde Stratejik Pazarlama Planlaması: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Atılım Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Keegen W.J., Green M.C. (2013). *Global Marketing*, Pearson Education Limited, England.
- Keller K. L. (2000). "The Brand Report Card", *Harvard Business Review*, 78(1), 147-158.
- Kırkbir F. (2007). *Türkiye'de Termal Turizm Pazarlamasında Müşteri Sadakatine Yönelik Yapısal Bir Model Önerisi*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Karadeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Kiraz M. (2007). *Örgütlerde Stratejik planlama sisteminin Oluşturulması ve Emniyet Genel Müdürlüğünde Bir Uygulama*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Koç F. (2011). *Türkiye Kaplıcaları*, Bilge Kültür Sanat Yayınları, İstanbul.
- Koçoğlu D. (2003). *Kriz Dönemlerinde Stratejik Pazarlama Planlamasının Önemi ve Denizli Tekstil İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya
- Konaklama, Yeme İçme. (2015). Denizli İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü,  
<http://www.pamukkale.gov.tr/tr/Konaklama-Yeme-Icme,2015> (08.12.2015).
- Korkmaz M., Şimşek C., (drl.) (2001). *Denizli'de Turizm*, Denizli Valiliği ve Denizli İl Turizm Müdürlüğü, , Denizli.
- Korkmaz S., Eser Z., Öztürk A.S., Işın B.F. (2009). *Pazarlama*, Siyasal Kitapevi, Ankara.
- Korkmaz M. (2012), Denizli'nin Turizm Potansiyeli.  
<http://www.turizmhaberleri.com/koseyazisi.asp?ID=1903> (14.04.2013).
- Kotler P. (1972). A Generic Concept of Marketing. *Journal of Marketing*, 36(2), 46-54.

- Kotler P. (1997) *Marketing Management, Analysis, Planning, Implementation and Control*, 9th Ed. Printice Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- Kotler P. (2010). *Pazarlamayı Anlamak*, Harvard Business School Press, Optimist Yayınları, İstanbul.
- Kotler P. (2011). *Kotler ve Pazarlama*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Kotler P. (2012). *Soru ve Cevaplarla Günümüzde Pazarlamanın Temelleri*, Optimist Yayınları, İstanbul.
- Kotler P. (2017). *A'dan Z'ye Pazarlama*, MediaCat, İstanbul.
- Kotler P., Armstrong G. (2004). *Principles of Marketing*, Pearson Prentice Hall, United States of America.
- Kotler P., Bowen J.T., Makens J.C. (2006). *Marketing for Hospitality and Tourism*, Pearson Education Inc., New Jersey.
- Kotler P., Bowen J.T., Makens J.C. (2010). *Marketing for Hospitality and Tourism*, Pearson Prentice Hall, Boston, USA.
- Kotler P., Keller K. L. (2009). *Marketing Management*, 13th Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey, United States of America.
- Kozlu C. (2003). *Uluslararası Pazarlama, İlkeler ve Uygulamalar*, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.
- Küçüksüleymanoğlu R. (2008). "Stratejik Planlama Süreci", *Kastamonu Eğitim Dergisi*, Cilt:16, Sayı:2, 403-412.
- Kültür ve Turizm Bakanlığı (2007). *Türkiye Turizm Stratejisi 2023*, Ankara.
- Kültür ve Turizm Bakanlığının Yaklaşımı ve Hedefleri, Kültür Turizm Bakanlığı, Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü.  
<http://www.ktbyatirimisletmeler.gov.tr/TR,11484/kultur-ve-turizm-bakanliginin-yaklasimi-ve-hedefleri.html> (28.04.2013).
- Lambin J. J. (2000). *Market Driven Management Strategic and Operational Marketing*, MC Millian Business Publishing, 5-20.
- Levitt T. (1975). "Marketing Myopia", *Harvard Business Review*, Eylül-Ekim, 28.
- McCarthy E. J. (1964). *Basic Marketing: A Managerial Approach*. 2nd Edition, Homewood, IL. Richard D. Irwin, Inc.
- Medevne S. K. (2010), "Wellness and Spa Tourism in Hungary Now and In The Future 2009-2011", *Fixed Graphic*, 16-24.
- Morgan N., Prithcard A., Pride R., (2011), *Destination Brands - Managing Place Reputation*, Routledge, New York.



- Mucuk İ. (2010). *Pazarlama İlkeleri*, Türkmen Kitapevi, İstanbul.
- Odabaşı Y. (2001). *Pazarlama Planı Rehberi*, KOSGEB Girişimciliği Geliştirme Merkezi, Şeçkin Matbaası, Ankara.
- Olalı H. (1990). *Turizm Politikası ve Planlaması*, Yön Ajans, İstanbul.
- Organ A., Soydaş M. E. (2012). “Yerli Turistlerin Hizmet Kalitesi ve Tekrar Ziyaret Niyetlerine Yönelik Tutumları: Karahayıt'ta Bir Uygulama” , *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:12, 63-72.
- Özberk Y. (2007). *Belediyelerde Stratejik Planlama Süreci*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özdemir G. (2008). *Destinasyon Pazarlaması*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Özden Y. (1999). *Eğitimde Yeni Değerler*, Pegema Yayıncılık, Ankara.
- Özer Ö. ve Songur C. (2012). “Türkiye'nin Dünya Sağlık Turizmindeki Yeri ve Ekonomik Boyutu”, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Yıl:4, Sayı:7, 69-81.
- Özgür H. ve Barutçu S. (2014). *Denizli'de Termal Sağlık Turizminin Dünü, Bugünü ve Yarını*, Gençaslan Dijital Baskı Merkezi, Denizli.
- Öztop S. (2007). *Stratejik Planlamanın Belediyelere Uygulanması* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Fakültesi, Kocaeli.
- Page S.J. (2013). *Tourism Management*, Routledge Taylor&Francis Group, NewYork, USA.
- Paley N., (2006). *Stratejik Pazarlama Planlaması Nasıl Hazırlanır?*, Media Cat, Kapital Medya, İstanbul.
- Pfister R. E., Tierney P.T. (2009). *Recreation, Event and Toursm Businesses*, Start-Up and Sustainable Operations, USA.
- Porter M. E., (1980). *Competitive Strategy Techniques for Analysing Industries and Competitors*, The Free Pres, New York, USA
- Porter M.E. (1996). “What's Strategy?”, *Harward Business Review*, Kasım-Aralık, 61-78.
- Porter M. E., (2003). *Rekabet Stratejisi*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Sağlık ve Termal Turizmi Tanımı, Kültür Turizm Bakanlığı, Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü,  
<http://yigm.kulturturizm.gov.tr/TR-11492/saglik-ve-termal-turizmi-tanimi.html>  
 (03.02.2019).

- Sağlık Turizminin Geliştirilmesi Programı Eylem Planı, (2015), Onuncu Kalkınma Planı 2014- 2018, Sağlık Bakanlığı, SATURK Yayını, <http://www.satürk.gov.tr/images/pdf/eylemplani.pdf> (12.03.2019).
- Sağlık Turizmi, Sağlık Bakanlığı, [http://www.saglik.gov.tr/Sağlık Turizmi/ belge/1-100558/saglik turizmi.html](http://www.saglik.gov.tr/Sağlık_Turizmi/belge/1-100558/saglik_turizmi.html) (20.04.2013).
- Sağlık Turizmine Yönelik Uluslararası Çalışma, Eğilim ve Etkinlikler, Kültür ve Turizm Bakanlığı, <http://yigm.kulturturizm.gov.tr/TR-11478/saglik-turizmине-yonelik-uluslararası-calisma-egilim-ve-.html> (10.03.2019).
- Sarkım M. (2007). *Sürdürülebilir Turizm Kapsamında Turistik Ürün Çeşitlendirme Politikaları ve Antalya Örneği*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Schermerhorn J. (1996). *Management*, Fifth Edition, John Wiley&Sons Inc., New York.
- Smith M., Puczko L. (2014). *Health, Tourism and Hospitality*, Routledge, New York.
- Solomon M., Stuart E. (2003). *Marketing*, New Jersey, Prentice Hall.
- Speier A. R. (2011). "Health Tourism in Czech Health SPA", *Anthropology&Medicine*, Vol.18,no.1, 55-66.
- Tek Ö. B. (1999). *Pazarlama İlkeleri*, Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları, Beta Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Tek Ö. B., Özgül E. (2007). *Modern Pazarlama İlkeleri Uygulamalı Yönetimsel Yaklaşım*, Birleşik Matbaacılık, Ankara.
- Tengilimoğlu D. (2013). *Sağlık Turizmi*, Siyasal Kitapevi, Ankara.
- Termal Kültür ve Turizm Koruma ve Gelişim Bölgeleri, <http://www.ktbyatirimisletmeler.gov.tr/TR,11493/termal-kultur-ve-turizm-koruma-ve-gelisim-bolgeleri-ile-.html> (17.04.2013).
- Termal Sağlık Turizmi, Denizli İl Kültür Turizm Müdürlüğü, <http://www.pamukkale.gov.tr/tr/Termal-Saglik-Turizmi> (15.01.2016).
- Termal Turizm, Sağlık Bakanlığı, <http://www.saglikturizmi.gov.tr/175-termal-turizm.html> (28.04.2013).
- Tesis İstatistikleri, (2019), Kültür Turizm Bakanlığı, Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü, Araştırma Daire Başkanlığı, <http://yigm.kulturturizm.gov.tr/TR-232959/2018-yili-genel-turizm-istatistikleri.html> (22.03.2019).

- Torlak Ö. Altunışık R. (2012). *Pazarlama Stratejileri Yönetimsel Bir Yaklaşım*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Türkiye’de Sağlık ve Termal Turizm, Kültür ve Turizm Bakanlığı,  
<http://www.ktbayirimisletmeler.gov.tr/TR,11479/turkiyede-saglik-ve-termal-turizm.html> (30.04.2013).
- Türkiye’de Termal Sağlık Turizmi, Sağlık Bakanlığı, SATURK Yayını, Ankara,  
<https://saglikturizmi.saglik.gov.tr/TR,23592/turkiyede-termal-saglik-turizmi.html> (05.03.2019).
- TÜSİAD (2012). *Sürdürülebilir Turizm*, Eylül 2012/ 531 Sayılı Yayın, Türkiye Sanayiciler ve İşadamları Derneği (TÜSİAD) Yayınları.
- UNWTO (2007). *A Practical Guide to Tourism Destination Management*, World Tourism Organization, Madrid, Spain.
- Ülgen H., Mirze S.K. (2006). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Yayınları, İstanbul.
- Ülgen H., Mirze S.K. (2007). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Yayınları, İstanbul.
- Walker J.R. (2010). *Introduction to Hospitality Management*, Pearson Prentice Hall, Boston, USA.
- Westwood J. (2000). *30 Dakikada Pazarlama Planı Yazma*, Damla Yayınevi, İstanbul.
- World Tourism Organisation (2004). *Turizm Yöneticilerinin El Kitabı, Sürdürülebilir Turizm Göstergelerinin Geliştirilmesi ve Kullanımı Üzerine Pratik Rehber*, İstanbul.
- Viswanath P.V. (2008). “Porter Analysis”,  
[http://webpage.pace.edu/pviswanath/class/mba673/notes/porter\\_analysis.ppt](http://webpage.pace.edu/pviswanath/class/mba673/notes/porter_analysis.ppt)  
(18.03.2019)
- Yabancı Konuk İstatistiği, Sağlık Bakanlığı İstatistikleri,  
<http://www.saglikturizmi.gov.tr/94-2010-yili-kaplicalara-gelen-yabanci-konuk-istatistigi.html> (27.04.2013).
- Yatırımlar, Kültür ve Turizm Bakanlığı,  
[www.kultur.gov.tr/Yatirimlar/belgegoster.aspx](http://www.kultur.gov.tr/Yatirimlar/belgegoster.aspx) (20.03.2013).
- Young R.D., (2003). “Perspectives on Strategic Planning in the Public Sector”, Institute for Public Service and Policy Research, University of South Carolina.
- Zengin İ. (2010). *İşletmelerde Stratejik Pazarlama Planlaması ve Otomotiv Yan Sanayi Sektörüne Yönelik Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

## EKLER

### **EK-1 Derinlemesine Görüşmelerde Kullanılan Yarı Yapılandırılmış Sorular Formu**

#### **Derinlemesine Görüşmelerde Kullanılacak Yarı Yapılandırılmış Sorular**

- Adınız, yaşınız, mesleğiniz, eğitim durumunuzla ilgili kısa bir bilgi alabilir miyim?
- Konumuz ile ilgili genel bilgi vermem gerekirse;
  - Tez Konumuz; “Uluslararası Termal Sağlık Turizmi Potansiyelinin Arttırılmasında Stratejik Pazarlama Planlaması” ve bu açıdan “Pamukkale Karahayıt Termal Turizm Bölgesi” özelinde yapılan bir araştırma üzerine çalışıyoruz. Bu açıdan sağlayacağınız değerli katkınız için şimdiden teşekkür ederiz.
- Genel olarak Türkiye’de turizmin geldiği noktayı nasıl buluyorsunuz?
  - Şu andaki durumu ve geleceği hakkında ne düşünüyorsunuz?
- Termal sağlık turizminin dünya ve Türkiye turizmindeki yeri nedir sizce?
- Türkiye’de tam anlamıyla “Termal Kür Kenti” olarak hizmet veren bölgeler var mı? Hangileri hangi yönleriyle öne çıkmaktadır? Dünya uygulamalarının neresindeyiz?
- Pamukkale-Karahayıt bölgesi özelinde termal turizmin durumu nasıldır?
- Sektörde ne gibi sorunlarla karşılaşılıyor? Çözüm önerileriniz neler?
- Termal turizmde sosyal güvenlik kurumlarının desteği var mı yerli ve yabancı turist için bu uygulamalar nasıldır? Dünya ve Türkiye’de durum nedir?
- Termal kaynakların sürdürülebilirliği hakkında ne düşünüyorsunuz?
  - Ne gibi önlemler alınıyor, yeterli mi? Reenjeksiyon sistemi ve su birliği sağlanarak kuyular kontrol altına alınabiliyor mu?
- Bölgede oluşturulan rekreasyon alanları ve peyzaj çalışmaları yeterli mi?
- Kentsel dönüşüm faaliyetlerinin bölgeye katkısı nasıldır?
- Bölgede alternatif turizm çeşitliliği sağlanabiliyor mu?

- Bölge yatırım projeleri arasında bulunan Karahayıt Doğal Yaşam Parkı, 510 dönümlük Kent Ormanı, Kamp ve karavan alanı, TOKİ kentsel dönüşüm konutları, Karahayıt köyü pansiyonların durumu ve onlara tahsis edilen yerlerin son durumu hakkındaki bilgi ve görüşleriniz neler? Daha farklı yatırımlar planlanıyor mu örneğin kapsamlı bir kür merkezi projesi gibi?
- PAÜ Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon Merkezi ne aşamada bilginiz var mı? Bittikten sonra çevreye katkıları açısından ne düşünüyorsunuz?
- Sağlık turizmi açısından yurtdışından hasta getirme ve tesislerin ruhsatlandırılması, SGK anlaşması, tıp merkezi veya dal merkezi olma yolunda kolaylıklar sağlanıyor mu? Sağlık oteli ruhsatı almak uluslararası düzeyde yeterli mi? Uluslararası akreditasyon gerektiren sertifikalar var mı?
- Tatil, Termal, Tedavi kavramlarını içeren 3T bakış açısıyla bölgede atılması gereken adımlar neler?
- Bölge için uygulanabilecek büyüme stratejileri neler olmalıdır?
- Bölgenin güçlü ve zayıf yönleri neler?
- Bölge açısından öngörülen fırsatlar ve tehditler neler olabilir?
- Satış yönetimi açısından uygulanabilecek stratejiler neler olabilir?
- Bölgenin termal kür kenti anlamında marka destinasyon haline gelmesi sağlanabilmiş midir? Bu yolda yürümek isteniyor mu? Daha yolumuz varsa bu doğrultuda neler yapılmalı?
- Termal şehir konsepti nasıl olmalıdır? Bölgede (FITEC International) uluslararası düzeyde kabul görmüş kür merkezi şartları sağlanıyor mu? Ortalama bir gecelik konaklama süresini uzatmak dünya termal sağlık turizmi pastasından daha çok pay almak ve nitelikli turisti bölgeye çekmek gibi hedeflerimiz var mı bölge ile ilgili?
- Bölgede termal turizm mi; kültür turizmi mi ön planda?
- Termal sağlık turizminde tedavi ve iyilik halinin korunması açısından bölge yeterli düzeyde hizmet verebiliyor mu? (Kalifiye personel, SPA&Wellness ve fizik tedavi imkanlarının yeterliliği ve hijyen standartlarının sağlanması vs. konularında hizmet kalitesi açısından bölge olarak dünya standartlarının neresindeyiz?)
- Kür mimarisi nasıl olmalıdır?

- Pamukkale ören yerine gelen günübirlik ziyaretçi sayısının bölgedeki otellere, doluluk oranları ve konaklama sürelerinin uzunluğu açısından yansımaları nasıl?
- Bölgede konaklama sürelerinin uzatılması için neler yapılabilir?
- Bölgeye ulaşım imkânları hakkında ne düşünüyorsunuz?
- Pamukkale ören yeri giriş ücretleri ile ilgili görüşleriniz neler?
- Kamu kuruluşları dışında ortak akılla hareket eden; bölge için stratejik pazarlama planlaması, fiyatlandırma politikası, tutundurma faaliyetleri gibi konularda çözümler üreterek sürdürülebilirlik sağlayan birkaç ayaklı ortak bir kuruluşun yokluğu söz konusu mu? Bunun sağlanması gerektiğini düşünüyor musunuz yoksa idari birimler işbirliği içerisinde çalışarak bu süreci yönetebilir mi?
- Sizce bölge için geliştirilmesi gereken pazarlama stratejileri neler olmalıdır?
- Bölge için geliştirilen stratejik pazarlama planlamasında ne gibi unsurlar yer almalıdır?
- Denizli Pamukkale-Karahayıt Termal Turizm Kenti olarak misyonumuz nedir?
- Vizyonumuz ne olmalıdır?
- Bölge açısından hedef pazarımızı nasıl tanımlarsınız? Hedef kitlemiz şu anda kimler ve ileride kimler olmalı?
- Konumlandırma anlamında nerede olmalıyız?
- Deneyimlerimize göre müşteri beklentileri nelerdir? Bu beklentileri karşılama ve memnuniyetsizliği önleme noktasında alınacak önlemler neler olabilir?
- Turizm pazarlama karmasında belirlenen hedef pazara yönelik oluşturulacak 7P ve 7C' ye ilişkin sorulara değinecek olursak; ürün kısmında kriterlerin sağlanması ve bunların müşteri için değeri hakkında ne düşünüyorsunuz?
- Bölgedeki paydaşlar açısından ürün bazında ortak çalışmalar var mı? Oteller ile fizik tedavi merkezi arasında yapılan anlaşmalar mevcut mu? Avrupa akreditasyon çalışmaları, Avrupa Board Sertifikası, Europe SPA (ESPA), Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon (FTR) açısından uluslararası geçerliliği olan sertifikalar mevcut mu?
- Bölge için hazırlanabilecek stratejik pazarlama planlaması gereğince doğru fiyatlandırma politikası nasıl olmalıdır?

- Turizmde dağıtım sistemi içerisinde yer alan tur operatörlerinin faaliyetleri ve ulaştırma firmalarındaki işleyiş nasıldır? Bölge tesislerinin bu açıdan karşılaştığı aksaklıklar var mıdır? Özellikle ulaşılabilirlikte tüketiciler açısından kolaylık sağlanabilmiş midir?
- Online rezervasyon servislerinin kullanımı konusunda bölge açısından etkin bir kullanım söz konusu mu?
- Seyahat acenteleri ile çalışma şartları nasıl ve bu açıdan paydaşların beklentileri ne düzeydedir? Karşılaşılan sorunlar nelerdir?
- Bölgenin tanıtım ve bilinirliğini arttırmak için neler yapılabilir? Halkla ilişkiler, sosyal medyayı kullanma, hikâyeler oluşturma yoluyla destinasyonun kişilerin zihninde anlamlandırılmasının sağlanması sağlanabilir mi? Başka ne gibi tutundurma faaliyetleri uygulanabilir?
- Aynı zamanda tutundurma alt karması noktasında neler yapılabilir? Reklam, PR, marka oluşturma, itme ve çekme stratejilerini kullanma, uluslararası turizm fuarlarına katılım, kültürel diplomasi faaliyetleri, tanıtıcı yayın, tasarım, görsel tanıtım faaliyetleri gibi tutundurma faaliyetlerini içeren stratejik pazarlama çalışmaları hakkında önerileriniz var mı? Bölge faydasına hangileri uygulanmalıdır?
- Fiziksel unsurlar açısından, müşterilerin daha yüksek düzeylerde hizmet talep ettiği bir ortamda işletmelerin farklılaşabilmesi için gereken güçlü rekabet silahları nelerdir sizce?
- Hizmet kalitesinin büyük oranda işletme çalışanlarının kalitesi ve davranışlarıyla belirlendiğini düşünürsek bölge tesislerindeki hizmet kalitesini nasıl buluyorsunuz? Bu açıdan hedef kitlenin beklentisinin ve değerlendirmesinin ne yönde olduğunu düşünüyorsunuz?
- Termal sağlık turizmi hizmetinin nasıl oluşturulması gerektiği ve tüketiciye nasıl sunulacağı bağlamında uygulanması gereken prosedürler ve politikalar hakkındaki görüşleriniz nelerdir?
- Rekabetçi pazarlama stratejileri açısından rakipler karşısında neler yapılmalıdır sizce?
- Dünya’da ve Türkiye’de bildiğiniz Pamukkale Karahayıt termal turizm bölgesi benzeri bölgeler var mı? Rakipler kendilerini nasıl konumlandırmış? Bu bölgelerin artıları veya eksileri neler sizce?

- Pazarlama programlarının organize edilmesi, yürütülmesi ve kontrolü nasıl sağlanmalıdır?
- Bölge için hazırlanacak stratejik eylem planında stratejik amaç ve hedeflerimiz öncelikle neler olmalıdır?
- Bölgenin gelişiminin hızlanması ve potansiyelin artırılması için ne gibi adımlar atılmalıdır?
- Genel olarak konu hakkında değinmek istediğiniz başka önemli noktalar var mıdır?

Değerli katkınız için teşekkür ederiz.



## ÖZ GEÇMİŞ

### KİMLİK BİLGİLERİ

**Adı Soyadı:** Ayşin Aydemir Atay

**Doğum Yeri:** Denizli

**Doğum Tarihi:** 22.01.1982

**E-posta:** aysinatay@gmail.com

### EĞİTİM BİLGİLERİ

**Lise:** Denizli Anadolu Lisesi, (1993-2000).

**Lisans:** İstanbul Bilgi Üniversitesi- İktisadi İdari Bilimler Fakültesi- İngilizce İşletme Bölümü, (2000-2005).

**Yüksek Lisans:** Pamukkale Üniversitesi- Sosyal Bilimler Enstitüsü- İşletme Anabilim Dalı- Üretim Yönetimi ve Pazarlama Programı.

**Yabancı Dil ve Düzeyi:** İleri Derecede İngilizce / Orta Seviye Almanca.

**İŞ DENEYİMİ:** Aydemir Petrol Turizm Tic. A.Ş. Şirket Ortağı ve Yönetim Kurulu Üyesi / Kur-Tur Otelcilik ve Seracılık A.Ş Şirket Ortağı.

### EĞİTİM ve SERTİFİKALAR:

- DTO (ABİGEM- KOSGEB), Girişimcilik Eğitim Programı, (2012).
- DTO, Proje Hazırlama Eğitimi, (2012).
- Boğaziçi Üniversitesi Yaşamboyu Eğitim Merkezi, Turizm İşletmeciliği Eğitim Programı Yeterlilik Sertifikası, (2011).
- Hayat Bilgisi Kişisel Gelişim Merkezi, NLP Eğitimi, (2007).
- Batı Bilgisayar, 3D Max Eğitim Sertifikası, (2007).
- DTO & HRM Danışmanlık Ortak Programı, Dış Ticaret ve CRM Tabanlı Uluslararası Pazarlama Eğitim Sertifikası, (2006).
- Dünya Bankası, Kurumsal Sosyal Sorumluluk Online Eğitim Programı, (2004).