

**TÜRKİYE'DE KIŞ TURİZMİ
DESTİNASYONLARININ REKABETÇİ
KONUMLANDIRMASI**

Doktora Tezi

Savaş EVREN

Eskişehir, 2016

**TÜRKİYE’DE KIŞ TURİZMİ DESTİNASYONLARININ REKABETÇİ
KONUMLANDIRMASI**

Savaş EVREN

DOKTORA TEZİ

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Nazmi KOZAK

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Nisan, 2016

Bu tez çalışması BAP komisyonunca kabul edilen 1308E098 nolu proje kapsamında desteklenmiştir.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Savaş EVREN'in "Türkiye'de Kış Turizmi Destinasyonlarının Rekabetçi Konumlandırılması" başlıklı tezi 04 Nisan 2016 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalında, **Doktora** tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Prof.Dr.Nazmi KOZAK
Üye : Prof.Dr.Mehmet YEŞİLTAS
Üye : Doç.Dr.N.Figen ERSOY
Üye : Yrd.Doç.Dr.Emre Ozan AKSÖZ
Üye : Yrd.Doç.Dr.Uğur AKDU

Prof.Dr.Kemal YILDIRIM
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü



Doktora Tezi Özü
TÜRKİYE’DE KIŞ TURİZMİ DESTİNASYONLARININ REKABETÇİ
KONUMLANDIRMASI

Savaş EVREN

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016

Danışman: Prof. Dr. Nazmi KOZAK

Bu çalışma, Türkiye'nin önde gelen beş kış turizmi destinasyonunun (Erciyes, Kartalkaya, Kartepe, Palandöken, Uludağ), rekabetçi konumlarının ve rekabetçi üstünlük alanlarının belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın veri toplama süreci, iki aşamadan oluşmaktadır. İlk aşamada, anket tekniğiyle beş destinasyonun mevcut ve potansiyel ziyaretçilerinin, bu destinasyonlara yönelik algıları ölçülmüş; ikinci aşamada, yarı yapılandırılmış mülakat tekniğiyle destinasyon temsilcilerinin çalıştıkları destinasyona ilişkin genel değerlendirmeleri ve ziyaretçi algılarına ilişkin yorumları alınmıştır. Nicel araştırma kapsamında, alandan ve çevrimiçi ortamdan, toplamda 554 yerli ziyaretçiden anket toplanmıştır. Nitel araştırmada ise her destinasyonda (Kartepe hariç) bölgeyi en iyi tanıyan üçer temsilciyle görüşülmüştür. Nicel analiz bulgularına göre, Erciyes uygun fiyatlar ve pist yoğunluğunun azlığıyla; Kartalkaya turizm üstyapısının kalitesiyle; Kartepe ulaşım kolaylığıyla; Palandöken kar kalitesi ve liftleriyle; Uludağ turizm üstyapısının çeşitliliğiyle ziyaretçilerin zihninde konumlandırılmaktadır. Destinasyonların rekabetçi üstünlük alanları da, benzer konular çerçevesinde şekillenmektedir. Nitel incelemeler ise destinasyon temsilcilerinin ziyaretçi algılarını önemli ölçüde haklı bulduğunu göstermektedir. Bu kapsamda, Kartalkaya ve Palandöken temsilcileri pazarlama stratejilerinde mevcut rekabetçi konum üzerinden hareket edebileceklerini belirtirken; Erciyes temsilcileri, algıları haklı bulmakla birlikte, destinasyon konumu üzerinde etkili olan diğer özellikleri (pist çeşitliliği, lift yeterliliği vb.) kullanabileceklerini söylemektedir. Uludağ temsilcileri ise mevcut özelliklere ek olarak, kayak pistlerinin çeşitliliği gibi bazı kayak unsurlarının da kullanılabileceği söylemektedir.

Anahtar Sözcükler: Rekabetçi konumlandırma, Destinasyon konumlandırma, Destinasyon rekabetçiliği, Kış turizmi.

Abstract
**COMPETITIVE POSITIONING OF WINTER TOURISM DESTINATIONS IN
TURKEY**

Savaş EVREN
Department of Tourism Management
Anadolu University, Graduate School of Social Sciences, 2016
Supervisor: Prof. Dr. Nazmi KOZAK

This study has been conducted to determine competitive positions and competitive advantages of five leading winter tourism destinations in Turkey. Data collecting process of the study consists of two phases. In the first phase, perceptions of existing and prospective visitor of these five destinations were measured with questionnaire technique. In the second phase, within the scope of semi structured interview technique, destination representatives' general assessments about the destination that they work in and comments to the visitor perceptions were received. In the quantitative research context, questionnaires were collected from a total of 554 domestic visitors, in the field and online platforms. In the qualitative research, three representatives for each destinations (except Kartepe) who have best knowledge about the region were interviewed. According to quantitative analyses results; Erciyes positioned in the visitors mind with appropriate prices and low crowd on ski tracks, and Kartalkaya with quality in tourism superstructure, Kartepe with ease of access, Palandöken with snow quality and lifts, Uludağ with variety of tourism superstructure. Competitive advantages of destinations comprise of similar features as well. On the other hand, qualitative analyses show that destination representatives find the large part of the visitors' perceptions right. In this context, representatives of Kartalkaya and Palandöken indicate that they may work on existing competitive positions in their marketing strategy, while representatives of Erciyes say that they may use other features (etc: variety of slopes and sufficiency of lifts) that effect competitive position, although they think the perceptions of visitors are right. And representatives of Uludağ indicate that, in addition to the existing features, they may also use some ski components such as variety of slopes.

Keywords: Competitive positioning, Destination positioning, Destination competitiveness, Winter tourism.

Etik İlke ve Kurallara Uygunluk Beyannamesi

Bu tez/proje çalışmasının bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumunda bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilmeyen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan bilimsel intihal tespit programıyla tarandığını ve hiçbir şekilde intihal içermediğini beyan ederim.

Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

Savaş Evren

Teşekkür

Öncelikle, tüm doktora eğitimim süresince bana her konuda destek olan, bilgi birikimi ve deneyimleriyle akademik gelişimime büyük katkı sağlayan değerli hocam sayın Prof. Dr. Nazmi Kozak'a çok teşekkür ederim. Ayrıca tez izleme jürimde bulunan ve tezimin ortaya çıkmasında önemli katkıları olan saygı değer hocalarım Prof. Dr. Mehmet Yeşiltaş ve Doç. Dr. Nezihe Figen Ersoy'a; savunma jürime katılarak tezimin son halini almasına destek olan sayın hocalarım Yrd. Doç. Dr. Emre Ozan Aksöz'e ve Yrd. Doç. Dr. Uğur Akdu'ya teşekkürlerimi sunarım. İlâveten, tüm doktora sürecimde yanımda olan ve bana destek olan sevgili meslektaşım Arş. Gör. Onur Çakır'a ve saha araştırmamda yardımlarını esirgemeyen Sayın Şevket Kaya'ya, Sayın Haluk Beceren'e, Sayın Yücel İkiler'e, Sayın Bora Kamber'e ve ismini hatırlayamadığı daha pek çok destinasyon çalışanına çok teşekkür ederim. Son olarak, beni bugünlere getiren anneme, babama ve tüm aileme; bu süreçte bana her konuda destek olan sevgili eşim Emine Şimşek Evren'e ve varlığıyla motivasyonumu hep en üst seviyede tutan canım oğlum Deniz Kaan'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Özgeçmiş

Savaş EVREN

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı
Doktora

Eğitim

Y.Ls. 2010 Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı

Ls. 2007 Mersin Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, Konaklama İşletmeciliği Bölümü

Lise 2000 Mersin Anadolu Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi

Kişisel Bilgiler

Doğum Yeri/Yılı: Mersin/ 21.09.1981 Cinsiyet: Erkek Yabancı Dil: İngilizce

İçindekiler

Jüri Onay Sayfası.....	ii
Doktora Tezi Özü.....	iii
Abstract	iv
Etik İlke ve Kurallara Uygunluk Beyannamesi.....	v
Teşekkür	vi
Özgeçmiş.....	vii
İçindekiler.....	viii
Tablolar Listesi	xii
Şekiller Listesi	xiv
1. Giriş	1
1.1. Problem	2
1.2. Amaç.....	4
1.3. Önem	4
1.4. Kapsam.....	8
1.5. Araştırma Soruları.....	10
1.6. Tanımlar.....	10
1.7. Sınırlıklar	13
2. Alanyazın	14
2.1. Rekabetçilik	14
2.2. Destinasyon Rekabetçiliği.....	19
2.3. Konumlandırma	28
2.4. Destinasyon Konumlandırma	36
2.5. Kış Turizmi Destinasyonları ve Rekabetçi Konumlandırması	42
2.6. İlgili Araştırmaların İncelenmesi.....	46
2.6.1. Destinasyon konumlandırma araştırmalarının incelenmesi	47
2.2.2. Kış turizmi destinasyonlarında konumlandırma araştırmalarının incelenmesi	53
3. Yöntem	56
3.1. Araştırma Deseni.....	56
3.1. Nicel Araştırma	57
3.1.1. Evren ve örneklem.....	57

3.1.2. Anketin oluşturulması.....	58
3.1.3. Nicel veri toplama süreci.....	64
3.1.4. Nicel verilerin geçerliliği ve güvenilirliği.....	65
3.1.4.1. Geçerlilik.....	65
3.1.4.2. Güvenirlik.....	66
3.1.5. Nicel veri analizleri.....	68
3.2. Nitel Araştırma.....	69
3.2.1. Yarı yapılandırılmış mülakat formunun geliştirilmesi.....	70
3.2.2. Nitel veri toplama süreci.....	71
3.2.3. Nitel verilerin geçerliliği ve güvenilirliği.....	72
3.2.4. Nitel veri analizi.....	75
4. Bulgular ve Yorum.....	78
4.1. Nicel Araştırma Bulguları: Talep Tarafının Algıları.....	78
4.1.1. Örneklem demografik yapısı.....	78
4.1.2. Kayak tatili motivasyonuna ilişkin bulgular.....	82
4.1.3. Destinasyon özelliklerinin önem düzeyleri.....	82
4.1.4. Destinasyon özelliklerinin faktör analizi.....	84
4.1.5. Farklılık Analizleri.....	89
4.1.6.1. Cinsiyet gruplarına göre farklılıklar.....	89
4.1.6.2. Yaş gruplarına göre farklılıklar.....	90
4.1.6.3. Gelir gruplarına göre farklılıklar.....	91
4.1.6.4. Kullanılan kayak aracı çeşidine göre farklılıklar.....	92
4.1.6. Destinasyonlara ilişkin ziyaretçi değerlendirmelerin karşılaştırması....	93
4.1.7. Destinasyonların önem-performans analizleri.....	97
4.1.7.1. Erciyes'in önem-performans analizi.....	99
4.1.7.2. Kartalkaya'nın önem-performans analizi.....	103
4.1.7.3. Kartepe'nin önem-performans analizi.....	108
4.1.7.4. Palandöken'in önem-performans analizi.....	111
4.1.7.5. Uludağ'ın önem-performans analizi.....	116
4.1.7.6. Önem-performans analizi bulgularının karşılaştırması ve değerlendirilmesi.....	120
4.1.8. Destinasyonlardan duyulan genel memnuniyet durumuna ilişkin bulgular.....	125

4.1.9. Destinasyon konumlandırmasına yönelik analizler	129
4.2. Nitel Araştırma Bulguları: Arz Tarafının Destinasyon Rekabetçiliği ve Rekabetçi Konumuna İlişkin Değerlendirmeleri	138
4.2.1. Erciyes'in rekabetçiliği ve rekabetçi konumuna ilişkin nitel bulgular.	139
4.2.1.1. Destinasyona ilişkin genel değerlendirmeler	139
4.2.1.2. Ziyaretçi algılarına yönelik değerlendirmeler	144
4.2.1.2.1. Turizm unsurları	145
4.2.1.2.2. Kayak unsurları	151
4.2.1.2.3. Koruma ve bilgilendirme	154
4.2.1.2.4. Kayak destek unsurları	160
4.2.1.2.5. Fiyat	162
4.2.1.2.6. Rekabetçi destinasyon konumuna ilişkin değerlendirmeler	164
4.2.2. Kartalkaya'nın rekabetçiliği ve rekabetçi konumuna ilişkin nitel bulgular	166
4.2.2.1. Destinasyona ilişkin genel değerlendirmeler	166
4.2.2.2. Ziyaretçi algılarına yönelik değerlendirmeler	170
4.2.2.2.1. Turizm unsurları	170
4.2.2.2.2. Kayak unsurları	174
4.2.2.2.3. Koruma-bilgilendirme	177
4.2.2.2.4. Kayak destek unsurları	179
4.2.2.2.5. Fiyat	181
4.2.2.2.6. Rekabetçi destinasyon konumuna ilişkin değerlendirmeler	184
4.2.3. Palandöken'in rekabetçiliği ve rekabetçi konumuna ilişkin nitel bulgular	185
4.2.3.1. Destinasyona ilişkin genel değerlendirmeler	185
4.2.3.2. Ziyaretçi algılarına yönelik değerlendirmeler	190
4.2.3.2.1. Turizm unsurları	190
4.2.3.2.2. Kayak unsurları	194
4.2.3.2.3. Koruma-bilgilendirme	196
4.2.3.2.4. Kayak destek unsurları	199
4.2.3.2.5. Fiyat	200
4.2.3.2.6. Rekabetçi destinasyon konumuna ilişkin değerlendirmeler	202
4.2.4. Uludağ'ın rekabetçiliği ve rekabetçi konumuna ilişkin nitel bulgular.	203

4.2.4.1. Destinasyona ilişkin genel değerlendirmeler	203
4.2.4.2. Ziyaretçi algılarına yönelik değerlendirmeler	205
4.2.4.2.1. Turizm unsurları	206
4.2.4.2.2. Kayak unsurları	209
4.2.4.2.3. Koruma-bilgilendirme	212
4.2.4.2.4. Kayak destek unsurları.....	215
4.2.4.2.5. Fiyat	216
4.2.4.2.6. Rekabetçi destinasyon konumuna ilişkin değerlendirmeler	219
5. Sonuç	220
5.1. Sonuç	220
5.2. Tartışma	227
5.1. Öneriler	232
Ekler	236
Kaynakça	249

Tablolar Listesi

	Sayfa
Tablo 1. Türkiye'deki faal kayak merkezlerinin genel durumu	9
Tablo 2. Destinasyon rekabetçiliği modellerindeki temel boyut ve değişkenler	26
Tablo 3. Destinasyon konumlandırma araştırmaları	48
Tablo 4. Lawshe'nin minimum kapsam geçerliliği oranları.....	61
Tablo 5. Ölçeklerin genel güvenilirlik düzeyleri	67
Tablo 6. Destinasyon özellikleri önem ölçeği güvenilirlik analizi bulguları	68
Tablo 7. Örneklemenin Demografik Özelliği	79
Tablo 8. Kayak tatili alışkanlıklarına ilişkin özellikler	80
Tablo 9. Bir sonraki destinasyon tercihi.....	81
Tablo 10. Türkiye'nin ideal kayak destinasyonları	81
Tablo 11. Katılımcıların kayak turizmine katılma motivasyonları	82
Tablo 12. Kayak destinasyonu özelliklerinin önem düzeyi.....	83
Tablo 13. Faktör Analizi	87
Tablo 14. Cinsiyet açısından faktörlere atfedilen önem düzeyi farklılıkları.....	89
Tablo 15. Yaş grupları arasında faktörlere atfedilen önem düzeyleri açısından farklılıklar.....	90
Tablo 16. Gelir grupları arasında faktörlere atfedilen önem düzeyleri açısından farklılıklar.....	91
Tablo 17. Farklı kayak aracı kullananlar arasında faktörlere atfedilen önem düzeyi açısından farklılıklar	93
Tablo 18. Beş destinasyona atfedilen ortalama değerlerin karşılaştırması.....	95
Tablo 19. Erciyes'in önem-performans tablosu	102
Tablo 20. Kartalkaya'nın önem-performans tablosu	106
Tablo 21. Kartepe'nin önem-performans tablosu	110
Tablo 22. Palandöken'in önem-performans tablosu	115
Tablo 23. Uludağ'ın önem-performans tablosu	119
Tablo 24. Beş destinasyonun önem-performans analizlerinin karşılaştırması	122
Tablo 25. Türkiye ortalaması üzerinden elde edilen önem-performans matrislerinin madde sayısı özeti	124
Tablo 26. Genel memnuniyet, tekrar ziyaret ve önerme eğilimi bulguları	125

Tablo 27. Genel memnuniyete etki eden destinasyon özelliklerinin analizi	127
Tablo 28. Uyuma analizi çapraz tablosu.....	130
Tablo 29. Uyum analizi değerleri	131
Tablo 30. Koordinatlar, boyutların noktalara, noktaların boyutlara katkısı.....	132
Tablo 31. Erciyes'te 2014-2015 kayak sezonunda uygulanan lift bileti fiyatları ..	163
Tablo 32. Uludağ'da 2014-2015 sezonunda uygulanan lift bileti fiyatları.....	218

Şekiller Listesi

Sayfa

Şekil 1. Cho'nun (1998) Dokuz Faktörlü Rekabetçilik Modeli	17
Şekil 2. Ritchie ve Crouch'un Kavramsal Destinasyon Rekabetçiliği Modeli	23
Şekil 3. Temel konumlandırma stratejileri.....	33
Şekil 4. Martilla ve James'in Önem-Performans Matrisi	51
Şekil 5. Yamaç grafiği.....	85
Şekil 6. Erciyes'in önem-performans matrisi.....	100
Şekil 7. Kartalkaya'nın önem-performans matrisi.....	104
Şekil 8. Kartepe'nin önem-performans matrisi	109
Şekil 9. Palandöken'in önem-performans matrisi	113
Şekil 10. Uludağ'ın önem-performans matrisi	117
Şekil 11. Uyum analizi algı haritası.....	134

1. Giriş

Günümüzde tüm ürün ve hizmetlerde olduğu gibi, birer bütünleşik ürün olan turizm destinasyonlarında da temel konulardan biri, farklılaşma ve bu farklılaşmanın mevcut ve potansiyel ziyaretçinin zihnine yerleştirilmesidir. Çünkü turizm destinasyonlarının veya destinasyon olma iddiasında olan bölgelerin sayısı her geçen gün hızla artmakta ve aralarındaki farklar belirsizleşmektedir. Bu konuda, modernleşmenin ve teknolojik gelişmenin etkisi tartışılmazdır. Modernleşme, ürün ve hizmetlerde standartlaşma ve “aynılaşma” yaratarak, turistlerin farklı deneyimler yaşama alanlarını sınırlandırmaktadır (Pike, 2008: 221). Bu noktada Ries ve Trout (1986), pazarlama faaliyetlerinin odağında, müşteri zihninde rakiplerle verilen farklılaşma “savaşının” olması gerektiğine dikkat çekerek, konumlandırma stratejisinin önemine vurgu yapmaktadır.

Turizm pazarında birbirine benzer özellikler gösteren destinasyon çeşitlerinden biri de, kuşkusuz kış turizmi destinasyonlarıdır. Kış turizmi, dünya çapında özellikle 1970’li yıllarda hızla gelişip, 1980’lerden sonra ise bir kitle turizmi hareketine dönüşmeye başlayan en önemli turizm hareketlerindedir (Hudson, 2003: 89-91). 2014 yılı itibariyle, dünya genelinde 2000’in üzerinde kış turizmi destinasyonu ve 115 milyon civarında kayak turisti bulunmaktadır (Vanat, 2014). Türkiye’de ise özellikle 2000’li yıllarla birlikte kış turizmi destinasyonlarının sayısı hızla artmış, iç pazar hacmi büyümüştür (Demiroğlu, 2015). Kültür ve Turizm Bakanlığı’nın 2014 yılı verilerine göre Türkiye’de toplam 28 kayak merkezi bulunmaktadır. Bu alandaki en güncel çalışmalardan biri olan Demiroğlu’nun (2015) çalışmasında ise kayak yapılabilir alan sayısının 50’ye ulaştığından söz edilmektedir. Görüldüğü üzere, uluslararası pazarlarda adı kış turizmi ile çok anılmayan Türkiye’de dahi kış turizmi destinasyonlarının sayısı oldukça fazladır ve ileride sayılarının daha da artacağı görülmektedir. Bu bağlamda, gerek dünya genelinde gerekse Türkiye’de, kış turizmi destinasyonları açısından da, en önemli pazarlama çabalarından birinin rekabetçi konumlandırma olduğunu söylemek mümkündür. Bu noktada, kış turizmi destinasyonlarında yöneticilerin, destinasyonu rakiplerinden farklılaştıran, ayırt edici özellikleri tespit edip, bu özellikler çerçevesinde rekabetçi konumlandırma faaliyetlerini yürütmeleri oldukça önemli görülmektedir. Ancak literatür incelediğinde, gerek diğer destinasyon çeşitleri açısından gerekse kış turizmi

destinasyonları açısından, konumlandırma çalışmalarının oldukça sınırlı olduğu görülmektedir. Türkiye’de ise ne diğer destinasyonların ne de kış turizmi destinasyonlarının konumlandırmasıyla ilgili bir araştırmaya rastlanabilmiştir.

Türkiye’de kış turizmi pazarı incelendiğinde de, genel olarak destinasyon pazarlaması anlamında bir gelişmeden söz etmek pek mümkün değildir. Bu alandaki faaliyetler, bazı destinasyonlarda turizm fuarlarına katılma gibi girişimler olsa da, genellikle otellerin kendi pazarlama çabalarıyla ve tur operatörlerinin satış çabalarıyla sınırlı kalmaktadır. Bu bağlamda, Türkiye’nin önde gelen beş kayak destinasyonunun rekabetçi konumlarının ve rekabetçi üstünlük alanlarının belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen bu çalışmanın, literatüre sağlayacağı katkı ve sektör profesyonellerine sunduğu bilgiler bakımından önemli olduğu söylenebilir.

1.1. Problem

Turizm sektörüne bakıldığında, dünyanın her yerinde birbirine benzeyen ve turistik talep oluşturulmaya çalışılan destinasyonların sayısının her geçen gün arttığı görülmektedir. Sayıları hızla artan destinasyonlar arasında; daha fazla turist çekme, mevcut turistlere daha fazla harcama yaptırma ve kalış sürelerini uzatma noktasında gittikçe sertleşen bir rekabet söz konusudur. Bu rekabet ortamında, destinasyon pazarlamacılarının mücadele vermek durumunda kaldıkları en önemli sorunlardan biri ise aynılıktır (Plog, 2000; Dann, 2000, akt. Pike, 2008). Aynılık sorunu, destinasyon pazarlamacılarını; özellikle farklılık yaratma, mevcut farklılıkları ortaya çıkarma ve bu farklılıkları mevcut ve potansiyel müşteri zihnine yerleştirme noktasında etkili olmaya zorlamaktadır. Çünkü müşterilerin zihninde kolaylıkla yer değiştirebilen, birinin yerine diğerinin kolayca tercih edilebildiği turizm destinasyonları pazarında (Cohen, 1972: 172), önemli olan etkin pazarlama stratejileriyle farklılıkları ön plana çıkarabilmek ve bu farklılıkların algılanmasını sağlayabilmektir.

Kış turizmi destinasyonları da, birbirine çok benzer ürünler sunduklarından “aynılık” sorunu ile karşı karşıya kalmakta; sayıları arttıkça, farklı özelliklere sahip olsalar da, benzer imajla algılanmaya başlamaktadırlar. Bu nedenle, farklılıkların belirlenmesi ve bu

farklılıkların potansiyel müşteri zihnine yerleştirilmesi, kayak destinasyonları pazarında da en önemli pazarlama stratejilerinden biri haline gelmektedir. Bu bağlamda, kayak destinasyonları arasında temel üstünlük alanlarının ve farklılıkların ortaya koyulması ve bu kapsamda gerekli konumlandırma çalışmalarının gerçekleştirilmesi önem kazanmaktadır. Bu çalışmaların gerçekleştirilebilmesi için ise öncelikle, konumlandırma stratejisinde kullanılacak bilgileri ortaya koyacak araştırmaların yapılması gerekmektedir.

Literatür incelendiğinde, destinasyon konumlandırması başlığı altında bazı çalışmaların yapıldığı görülmektedir. Deniz-kum-güneş destinasyonları (Pike ve Mason, 2011), golf destinasyonları (Kim, Chun ve Petrick, 2005), balayı destinasyonları (Kim ve Agrusa, 2005), eyaletler (Chen ve Uysal, 2002) ve ülkeler (Kim, Gou ve Agrusa, 2005; Gürsoy, Baloğlu ve Chi, 2009) konumlandırma araştırmalarında incelenen destinasyonlar arasındadır. Ancak kayak destinasyonlarının konumlandırmasına ilişkin oldukça sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır (Faulant, Matzler ve Müller, 2008; Frochot ve Kreziak, 2008). Bu çalışmalardan birinde (Faulant, Matzler ve Müller, 2008), temel bir eleştiri noktası olarak, her kayak merkezinin kendi müşterisinin memnuniyet algıları ele alınmış ve algı haritaları farklı destinasyonları değerlendiren farklı katılımcıların değerlendirmeleriyle ortaya koyulmuştur. Oysa konumlandırma, temelde bir müşterinin zihninde rakip ürünlerin edindiği konumla ilgilidir. Diğer araştırmada ise (Frochot ve Kreziak, 2008) oldukça farklı bir yöneme başvurulmuştur. Odak grup görüşmeleri kapsamında, kayak destinasyonlarına ilişkin broşürler imaj farklılaşması ve konumlandırma açısından ele alınmış, fotoğraflardan farklı temalar çıkarılıp, hangi destinasyonun hangi tema ile özdeşleştiği belirlenmeye çalışılmıştır. Türkiye’de ise destinasyon konumlandırma araştırmaları pek ilgi görmemektedir. Halbuki, kayak destinasyonları üzerine yürütülecek konumlandırma araştırmaları, gerek ilgili destinasyonların farklı bir turistik ürün çeşidi sunmalarından gerekse ziyaretçilerinin farklı motivasyonlarla destinasyon tercihi yapmalarından dolayı, farklı bir konumlandırma sistemi ortaya koyabilir (Frochot ve Kreziak, 2008: 306).

Türkiye’deki kayak destinasyonları incelendiğinde, bazı destinasyonlarda küçük girişimler olsa da, genel olarak destinasyon yönetimi ve pazarlaması konusunda oldukça

zayıf bir noktada oldukları görülmektedir. Bu destinasyonların çoğunda tek merkezden yönetilen bir destinasyon pazarlaması anlayışı yerine, otellerin bireysel çabaları söz konusudur. Konumlandırma stratejileri anlamında da, herhangi bir çaba gözlenmemektedir. Akademik camianın da bilimsel araştırmalarla yeterince ilgi göstermediği bu alanda, pazarlama ve daha özelden konumlandırma stratejileri anlamında yetersizlikler söz konusudur. Özetle, çalışmada tespit edilen temel problem, Türkiye'deki kayak merkezlerinin etkili pazarlama ve konumlandırma stratejileri belirleyememeleridir.

1.2. Amaç

Bu çalışmanın temel amacı, Türkiye'deki kış turizmi destinasyonlarının mevcut ve potansiyel müşterilerinin zihninde hangi özelliklerle konumlandırıldığının belirlenmesidir. Bu temel amacın yanında, kış turizmi destinasyonlarının rekabetçilik yapılarının ortaya koyulması ve rekabetçi üstünlük alanlarının belirlenmesi de amaçlanmaktadır. Ayrıca, hangi destinasyon özelliklerinin ziyaretçiler nezdinde daha fazla öneme sahip olduğunun belirlenmesi ve ilgili önemli değişkenler kapsamında, incelenen destinasyonların mevcut durumlarının ortaya koyulması da çalışmanın amaçları arasındadır.

Çalışma kapsamında elde edilecek bulgularla, yoğun rekabetin yaşandığı kış turizmi destinasyonlarının yöneticilerine pistler, liftler, konaklama, ulaşım, güvenlik, sürdürülebilirlik, fiyat düzeyi, kayak dışı etkinlikler vb. rekabet gücü sağlayan birçok konuda önemli bilgiler sunulabilecek ve konumlandırma önerilerinde bulunulabilecektir. Ayrıca, kış turizmi destinasyonlarının konumlandırmasında başvurulacak temel bir araştırma deseni ortaya koyularak, diğer destinasyonlarda da ilgili çalışmaların yapılmasında dayanak noktası oluşturulacaktır.

1.3. Önem

Konumlandırma; işletmeler, ürünler ve markaların rakiplerle kıyaslandığında müşteri zihninde aldığı yer ile ilgilidir. Bu yüzden konumlandırma, iş hayatının temel konularından biri olan rekabetle çok yakından ilgili bir konudur (Ries ve Trout, 2013). Konumlandırma araştırmalarının önemi de aslında buradan kaynaklanmaktadır. Çünkü

konumlandırma araştırmaları, sadece tek bir işletme, ürün veya markanın değerlendirilmesinin ötesinde, bir pazarda rekabet halinde olan ürünleri/hizmetlerin kıyaslamalı analizine dayanmaktadır. Bu araştırmalar sayesinde, rekabette taraf olanların üstün ve zayıf yanları, müşteri algılarıyla kıyaslamalı olarak değerlendirilmekte ve sonuçta gerek rekabet stratejileri gerekse pazarlama iletişimi stratejileri açısından son derece önemli bilgiler ortaya konulmaktadır.

Ries ve Trout (1986), işletmelerin pazarlama stratejilerinde önceliklerinin müşteri algıları olması gerektiğini ifade etmektedir. Yazarlara göre, yöneticilerin odaklanması gereken asıl konu, kendi bakış açılarıyla üstünlüklerin değerlendirilmesi değil; işletmenin müşteri zihninde nasıl konumlandırıldığıdır. Bu bağlamda, müşteri algılarında rakiplerle kıyaslandığında, ürünün/hizmetin veya markanın nasıl bir konuma sahip olduğu, hangi farklı özelliklerle müşteri zihninde konumlandırıldığı, işletmenin kendini nasıl gördüğünden daha önemlidir. Hatta Ries ve Trout'a (1986) göre, müşterinin algılamadığı farklılığın önemi yoktur; önemli olan, gerçek bir farklılığa sahip olunmasa dahi farklılık algısının yaratılmasıdır. Bu anlamda, farklılık algısının yaratılıp yaratılmadığının ve yaratılmış ise hangi konularda yaratıldığının belirlenmesini sağlayan konumlandırma çalışmalarının önemi de ortaya çıkmaktadır. Bu öneme bağlı olarak, özellikle endüstriyel pazarlar üzerine çalışan araştırmacılar, 1970'lerden bu yana konumlandırma konusu üzerinde önemle durmaktadırlar.

1970'lerin sonlarından itibaren konumlandırma, destinasyonlar açısından da incelenen bir konu haline gelmiştir (Goodrich, 1978). Bu tarz araştırmalar destinasyon yönetimi için, özellikle pazarlama iletişimi ve rekabet açısından son derece önemli bulgular ortaya koymaktadır. Konumlandırma çalışmalarının bulgularından hareketle uygulamacılar, destinasyonlarını pazarda ortaya çıkan en kârlı ve sürdürülebilir noktalarda konumlandırabilmekte ve müşteri zihninde rakiplerden farklı, ayırt edici bir yer elde etmek için iletişim stratejilerine dayanak bulabilmektedir.

Destinasyonlar açısından konumlandırma araştırmalarının dört temel alanda fayda sağladığı düşünölmektedir. Birincisi, bu araştırmalar ziyaretçi ihtiyaçlarının tatmini ve incelenen destinasyonların performansı arasındaki ilişkileri ortaya koymaktadır. İkincisi,

yeni pazar boşluklarını ve fırsatlarını belirlemeye yardımcı olmaktadır. Üçüncüsü, hedef pazarın beklentileri ile sunulan hizmet ve ürünlerin uyumunun sağlanmasına yardımcı olmaktadır. Dördüncüsü, pazarlama iletişimi kanalları kullanılarak, hedef pazara rakip destinasyonlardan farklı ve tercih sebebi olacak özellikte ürün ve hizmetler sunulduğu mesajının verilmesinde etkili olmaktadır (Kim, Sun ve Ap, 2008; Calantone ve Manzanec, 1991; Dimingo, 1988; Haahti, 1986).

Yapılan literatür taraması sonucunda, destinasyon konumlandırmasına yönelik araştırmaların; destinasyon imajı, markalaması, destinasyon seçimi vb. araştırmalarla kıyaslandığında, sayıca az olduğu görülmektedir. Grabler (1997), konumlandırma çalışmalarına turizm literatüründe çok rastlanılmamasını, ilgili çalışmaların rakip birkaç destinasyonun değerlendirilmesine dayalı olmasından kaynaklanan zorluğuna bağlamaktadır. Oysa konumlandırma araştırmaları, literatürde en fazla yer edinen destinasyon imajı araştırmalarıyla kıyaslandığında (Pike, 2002), daha kullanışlı ve kapsamlı bulgular ortaya koymaktadır (Kim, Chun ve Petrick, 2005). Çünkü imaj çalışmalarının sonuçları, her ne kadar ziyaretçi algılarıyla destinasyonun sahip olduğu güçlü yönleri ortaya koysa da, genellikle rakiplerle bir kıyaslama içermediğinden, hangi yönlerin pazarlama iletişimi açısından kullanılabilir olduğunun tespit edilmesi noktasında etkili olmamaktadır. Konumlandırma araştırmalarında aynı özellikler kapsamında rakip destinasyonlar kıyaslandığından, sonuçlar rakiplerin durumlarını ve pazardaki boşlukları da ortaya koymaktadır (Kim, Chun ve Petrick, 2005). Bu bağlamda, destinasyon konumlandırması araştırmalarının hazırlanacak bir pazarlama iletişimi stratejisi açısından, daha anlamlı ve kullanılabilir veriler ortaya koyduğu ifade edilebilir.

Literatürde yer alan destinasyon konumlandırması çalışmalarına bakıldığında; kongre destinasyonları, golf destinasyonları, kıyı destinasyonları, ülkeler, eyaletler vb. bölgelerin konumlandırma açısından ele alındıkları görülmektedir. Bu çalışmalarda araştırmacılar, ziyaretçilerin belirli sayıda destinasyona ilişkin karşılaştırmalı algılarını ölçmektedirler. Kış turizmi destinasyonları da, aynı ürünü sunmaları ve benzer imajlarla ziyaretçi zihninde yer edinmeleri problemine bağlı olarak, oldukça sınırlı sayıda olsa da, bazı araştırmacılar (Faulant, Matzler ve Müller, 2008; Frochot ve Kreziak, 2008) tarafından ele alınmıştır.

Kış turizmi destinasyonları, turizm endüstrisi içinde oldukça önemli yeri olan, konumlandırma da dâhil olmak üzere, birçok araştırma için inceleme alanı olabilecek nitelikte önemli destinasyonlardır. Laurent Vanat'ın 2014 Uluslararası Kar ve Dağ Turizmi Raporuna göre; dünya genelinde büyük çoğunluğu Alpler (%36), Amerika (%22) ve Asya-Pasifik'te (%18) olmak üzere, toplam 2.119 kayak merkezi ve 115 milyon civarında kayak turisti bulunmaktadır. Yakın tarihte dünyadaki toplam kayak turisti sayısının 400 milyonu aşacağına belirtildiği raporda, pazarın %45'ine Alpler bölgesinin hakim olduğu ifade edilmektedir. Alpleri; Amerika (%21), Asya-Pasifik (% 14), Batı Avrupa (%11), Doğu Avrupa ve Orta Asya (%9) takip etmektedir. Ayrıca raporda, Türkiye'nin de içinde bulunduğu Doğu Avrupa ve Orta Asya bölgesinin, Alpler ve Amerika gibi bölgeler doygunluğa ulaştığı için, ilerleyen yıllarda kayak turizmi pazarı için en önemli bölgeler olacağı ifade edilmektedir (Vanat, 2014). Rapordan da anlaşılacağı üzere, kayak turizmi gerek diğer ülkeler için gerekse Türkiye için en önemli turizm hareketlerinden biridir. Ancak kayak turizminin, arz ettiği öneme rağmen, akademik çevrelerden yeterince ilgi gördüğünü söylemek zordur.

Özetlemek gerekirse bu çalışma, gerek literatüre sağlayacağı katkıdan gerekse Türkiye'deki kış turizmi destinasyonlarının yöneticilerine sağlayacağı uygulama faydasından dolayı önemli görülmektedir. Çünkü kayak destinasyonlarının konumlandırması literatürde oldukça sınırlı sayıda araştırmaya konu olmuştur. Ayrıca çalışmada karma yöntem desenine başvurulup, konumlandırma açısından hem arz hem de talep tarafının görüşlerinin değerlendirilmesi de özgün değer açısından önemlidir. Zira literatürde arz ve talep taraflarının değerlendirmelerini bir arada ele alan bir destinasyon konumlandırma araştırmasına rastlanılmamıştır. Oysa konumlandırma stratejisi belirlemede potansiyel müşterinin zihninde oluşan mevcut rekabetçi konum kadar, arz tarafının yaratmak istediği rekabetçi konum da önemlidir. Zira rekabetin yapısının değişmesi, müşteri tutumlarının farklılaşması ve uygulanan yanlış stratejiler sonucunda istenen konumun yerleştirilememesi gibi etkenlerle yöneticiler, bazı durumlarda algılanan mevcut konumu kârlı bulmayabilir ve yeniden konumlandırma çabalarına başvurabilirler (Trout ve Rivkin, 2006: 57-63). Böyle durumlarda, sadece potansiyel müşteri zihnindeki konumun ölçülmesi yeterli olmaz, konumlandırma stratejisinin

şekillenmesinde rol alan kişilerin değerlendirmeleri de alınmalıdır. Dolayısıyla, çalışmada her iki tarafın değerlendirmelerinin alınması, bu eksik yönü kapatması açısından önemli görülmektedir. Uygulama faydası açısından bakıldığında ise çalışmada ortaya konan bulguların, araştırmada incelenen destinasyonlar başta olmak üzere, Türkiye’deki tüm kayak destinasyonları açısından önemli bulgular olduğu ifade edilebilir. Çalışma bulgularından hareketle destinasyon yöneticileri, rekabet ve pazarlama iletişimi stratejilerini güçlendirebilir ve gerekli ise yeniden konumlandırma çalışmalarına yön verebilirler.

1.4. Kapsam

Kültür ve Turizm Bakanlığı’na göre; Türkiye’de kayak merkezi niteliği taşıyan 28 alan bulunmaktadır. Bu alanlardan sekizi bakanlık tarafından “faal” kayak merkezleri olarak görülmektedir. Bunlar arasında; Davraz, Erciyes, Ilgaz Kartalkaya, Kartepe, Palandölen, Sarıkamış ve Uludağ bulunmaktadır (Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Müdürlüğü, 2014). Çalışmada öncelikle bahsi geçen sekiz destinasyonun incelenmesi düşünülse de, katılımcılar için veri toplama aracını doldurmak zor ve uzun zaman alan bir iş haline geleceği ve bunun da toplanan verilerin güvenilirliğine zarar vereceği düşünülerek, bu destinasyonlar içinden beşinin seçilmesi uygun görülmüştür. Bu beş destinasyonun seçilmesinde etkili olan kriterler arasında; yatak kapasitesi, lift sayısı, liftlerin kapasitesi ve ana pazarlara (İstanbul, Ankara, İzmir) uzaklık gibi kayak destinasyonları için önemli görülen konular yer almaktadır. Destinasyonların ziyaretçi sayıları da hesaba katılmak istenmiştir. Ancak İl Kültür ve Turizm Müdürlükleri’nden talep edilen istatistikler kayak merkezlerinin bulunduğu şehirlerin genel ziyaretçi sayılarını içerdiği için bu kriter dikkate alınamamıştır.

Tablo 1. Türkiye’deki faal kayak merkezlerinin genel durumu

Destinasyonlar	Yatak kapasitesi	Lift sayısı	Liftlerin kapasitesi (kişi/saat)	Ana pazarlara uzaklık (km)		
				Ankara	İstanbul	İzmir
Palandöken	2100*	16*	24.563*	873	1240	1472
Uludağ	1400*	20*	15.000*	394*	230*	334*
Kartalkaya	1200*	12*	7.000*	199*	266*	611*
Kartepe	800*	4*	6.400*	362*	117*	473*
İlgaz	600*	2	1.439	247*	519*	864
Sarıkamış	500	3	4.148	1081	1448	1680
Davraz	467	3	2.800	412	598*	403*
Erciyes	460	9*	4.650*	312*	766	846*

Kaynak: T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırımlar ve İşletmeler Genel Müdürlüğü, 2012

Tablo 1, sekiz destinasyonun yukarıda değinilen kriterler kapsamındaki genel durumunu ortaya koymaktadır. Tablo incelendiğinde; Uludağ, Kartalkaya ve Kartepe’nin tüm kriterler kapsamında ilk beş içinde yer aldığı görülmektedir. Bu bağlamda, bu üç destinasyonun araştırmanın kapsamına dahil edilmesi uygun görülmüştür. Araştırmaya dahil edilen diğer iki destinasyon ise Palandöken ve Erciyes’tir. Palandöken, her ne kadar ana pazarlara uzak olsa da, gerek Türkiye’de kayak sporunun ilk geliştiği dağlardan biri olmasıyla gerekse teknik kapasitesi en yüksek destinasyonlardan biri olmasıyla önemli görülmüş ve çalışmaya dahil edilmiştir. Erciyes ise teknik kapasitesi kapsam dışı kalan üç destinasyona göre daha yüksek olması ve Ankara ve İzmir gibi büyük pazarlara yakın olmasından dolayı tercih edilmiştir.

Araştırmanın kapsamı ve sınırlarıyla ilgili bir diğer konu da, anketlerin uygulanacağı kitlenin seçilmesidir. Türkiye’de kış turizmi destinasyonları genellikle iç pazar ağırlıklı olarak çalışmaktadır (Demiroğlu, 2015). Ayrıca sınırlı sayıdaki yabancı ziyaretçinin, beş destinasyonu birden tanıma ve değerlendirme olasılıklarının düşük olduğu da düşünülmüştür. Dolayısıyla, destinasyonların mevcut rekabetçi konumlarının belirlenmesinde yerli ziyaretçilerin algılarının ölçülmesinin daha doğru olacağına karar verilmiştir. Kısaca, çalışmanın kapsamını belirlenen beş destinasyon (Erciyes, Kartalkaya, Kartepe, Palandöken, Uludağ) ve onların mevcut veya potansiyel yerli ziyaretçileri oluşturmaktadır.

1.5. Araştırma Soruları

Bu çalışmada talep tarafının algıları ve arz tarafının görüşleri çerçevesinde karşılaştırmalı değerlendirmeler yapılmaktadır. Dolayısıyla çalışmanın hem ziyaretçi algılarına ilişkin soruları hem de destinasyon temsilcilerinin değerlendirmelerine ilişkin soruları bulunmaktadır. Gerçekleştirilecek analizler sonucunda cevap bulunması hedeflenen bu soruları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

1. Erciyes, Kartalkaya, Kartepe, Palandöken, Uludağ destinasyonları, mevcut ve potansiyel ziyaretçilerin zihninde hangi destinasyon özellikleriyle konumlandırılmaktadırlar?
2. Ziyaretçilerin; Erciyes, Kartalkaya, Kartepe, Palandöken, Uludağ destinasyonlarının rekabetçiliğine ilişkin algıları nasıldır?
3. Mevcut ve potansiyel ziyaretçiler için en önemli destinasyon özellikleri nelerdir?
4. Ziyaretçiler arasında, demografik özelliklerine ve kayak turizmi davranışlarına göre, destinasyon özelliklerine atfettikleri önem düzeyleri açısından farklılıklar var mıdır?
5. Ziyaretçileri kayak tatiline çıkmaya iten temel motivasyonlar nelerdir?
6. Destinasyon temsilcilerine göre Erciyes, Kartalkaya, Kartepe, Palandöken ve Uludağ'ın mevcut rekabetçilik durumu nasıldır?
7. Destinasyon temsilcileri, ziyaretçilerin destinasyon rekabetçiliğine ilişkin algılarını nasıl değerlendirmektedir?
8. Destinasyon temsilcileri, ziyaretçiler zihninde oluşan rekabetçi destinasyon konumlarını nasıl değerlendirmektedir?

1.6. Tanımlar

Kış turizmi: “Genellikle karlı, dağlık ortamlarda yapılan ve kış sporları uygulamalarının ağırlıklı olarak geliştirildiği merkez ve alanlar üzerinde yoğunlaşan bir turizm hareketidir” (Ülker, 2006: 21). Literatürde kış turizmi kavramı yerine kayak turizmi, dağ turizmi, kış sporları turizmi kavramları da kullanılmaktadır. Kayak turizmi kavramı, kış sporlarında hemen hemen tüm aktiviteler kar üstünde “kaymaya” bağlı olarak gerçekleştirildiği için kış turizmi kavramı yerine kullanılabilir. Fakat kayak, spesifik bir

kış sporunu da ifade eden bir kavramdır ve bu alanda snowboard, kızak, kar motoru vb. spor çeşitleri de bulunmaktadır. Bu nedenle, kayak turizmi kavramının da, eksik kaldığı ifade edilebilir. Dağ turizmi ise Demiroğlu'nun da (2014: 1) belirttiği gibi, kış sporlarının dağ gerektirmeyen uygulamalarını (örneğin, kayaklı yürüyüş, kar motosikleti) kapsam dışı bıraktığı için eksik kalmaktadır. Kış sporları turizmi kavramı, kış turizmine daha yakın bir kavramdır. Demiroğlu (2014), bu kavramın daha açıklayıcı olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca Kültür ve Turizm Bakanlığı da, bu kavramı kullanmaktadır. Ancak bu kavram da, kış turizmi merkezlerini günübirlik olarak ziyaret eden ve kayak yapmayan kişileri kapsam dışı tuttuğu için eleştirilebilir. Bu çalışmada, hem literatürde bu şekilde kabul gördüğü için hem de daha kapsayıcı bir kavram olduğu için daha çok kış turizmi kavramı kullanılmıştır. Ancak bazı bölümlerde kayak turizmi kavramına da yer verilmiştir.

Kayak merkezi: “Kayak uygulamalarına olanak veren, özel olarak düzenlenmiş karlı alanlar ile konaklama, günübirlik ve bunların yan tesislerini içeren farklı büyüklükte ve özellikle spor amaçlı yerleşimler veya düzenlemelerdir” (Ülker, 2006: 21). Kayak merkezleri; kayak yamaçları, mekanik tesisler (liftler), konaklama olanakları ve kayak okulları gibi temel unsurlar kapsamında şekillenen turizm destinasyonlarıdır (Van Peer, 2003: 26). Bu çalışmada, kayak merkezi kavramı ile birlikte kayak destinasyonu kavramı da, eş anlamlı olarak kullanılmıştır.

Rekabetçilik: Rekabetçilik kavramının, mikro ve makro olmak üzere, iki boyutu vardır. Bu çalışmada, bir işletmeden ziyade bir bölgenin rekabetçiliği incelendiğinden, daha çok makro rekabetçilik kavramı üzerinde durulmaktadır. Makro rekabetçilik, “bir ulusun, vatandaşlarının reel gelirlerini arttırırken; aynı zamanda serbest ve adil pazar koşullarında, uluslararası pazarların beklentilerini karşılayan ürün ve hizmetler üretebilme düzeyi” şeklinde tanımlanmaktadır (Report of President's Commission on Industrial Competitiveness, 1985, akt. Waheeduzzaman ve Ryans, 1996: 7).

Rekabetçi konumlandırma: Bu kavramı pazarlama literatürüne kazandıran Ries ve Trout (2013), konumlandırmayı “bir markanın potansiyel müşterisinin zihninde rakiplerden farklı bir yer elde etmesi” olarak tanımlamaktadır. Yazarlar, konumlandırmanın ürünle

başladığını, ancak ürüne yapılan bir şey olmadığını belirtmekte ve müşteri zihninde marka için rakiplerden farklı, ayırt edici bir yer edinilmesi anlamına geldiğini ifade etmektedirler. Konumlandırma kavramı yerine zamanla literatürde, rekabetçi konumlandırma kavramı sıklıkla kullanılmaya başlamıştır (örneğin, Kim, Yon ve Kim, 2011; Hooley, Saunders ve Piercy, 2004; Botha, Crompton ve Kim, 1999). Bu sayede, konumlandırma konusunun rekabetçilik boyutunun altı çizilmiştir. Bu çalışmada da, rakip destinasyonların analizi gerçekleştirildiği için rekabetçilik kavramı üzerinde yoğun olarak durulmuş ve genel olarak rekabetçi konumlandırma kavramı kullanılmıştır.

Destinasyon: Destinasyon kavramı, kelime anlamı olarak varış noktası anlamına gelmektedir. Fakat turizm literatüründe, turizm faaliyetlerinin gerçekleştirildiği coğrafi bölgeleri ifade etmek için kullanılmaktadır. Buhalis (2000) turizm destinasyonunu, “bir destinasyon markası altında bir araya getirilen turistik ürün ve hizmetlerin planlanıp pazarlandığı, sınırları belirli, turistler tarafından eşsiz özelliklere sahip olduğu düşünülen coğrafi bölge” olarak tanımlamaktadır. Van Raiji (1986) ise destinasyonu, bir kısmı insanlar tarafından oluşturulan, bir kısmı doğa tarafından bahşedilen bir ürün olarak kabul etmektedir. Yazara göre, doğa tarafından bahşedilen unsurlar; iklim, bitki örtüsü, sahiller, dağlar ve akarsular gibi faktörlerden oluşurken; insanlar tarafından oluşturulan yapılar arasında; oteller, paket turlar, restoranlar, ulaşım araçları, rekreasyon merkezleri vb. unsurlar bulunmaktadır (Van Raiji 1986, akt. Hsu, Tsai ve Wu, 2009).

Destinasyon rekabetçiliği: Hassan (2000), destinasyon rekabetçiliğini “destinasyonların bir yandan rekabetçi pazar konumlarını sürdürürken, diğer yandan kaynakların sürdürülebilirliğini de dikkate alarak, değerli ürünler yaratabilme ve pazara sunabilme yeterliliği” şeklinde tanımlamaktadır. Destinasyon rekabetçiliği konusuna en önemli katkıları sunan Ritchie ve Crouch (2003) ise sürdürülebilirlik temelinde en iyi yaşam tarzı ve sosyal refah üzerinde durmaktadır. Yazarlara göre bir destinasyonun rekabetçiliği, “turizm gelirini arttırma, memnun ederek ve hatırlanması deneyimler yaşatarak daha fazla ziyaretçi çekme, bunları yaparken kârlılığa önem verme ve aynı zamanda yerel halkın refahını attırıp, gelecek kuşakların doğal sermayesini korumakla ilgilidir”.

Destinasyon konumlandırma: Gartner (1989), destinasyon konumlandırma kavramını “potansiyel ziyaretçinin zihninde destinasyon hakkında ayırt edici bir yer elde edilmesi” şeklinde tanımlamaktadır. Ritchie ve Crouch (2003: 200) ise destinasyon konumunun, destinasyonun mevcut ve potansiyel ziyaretçiler tarafından rakiplerle kıyaslandığında nasıl algılandığıyla ilgili olduğunu ifade etmektedir. Yazarlar, destinasyon konumunu şekillendiren bu algıların deneyimlerle oluşabileceği gibi, imaj yönetimi çabaları sonucunda da oluşabileceğini belirtmektedirler. Pike (2008: 220-221) ise destinasyon konumlandırmayı rekabetçi avantajın kaynağı olarak görmekte ve destinasyon tercihinin etki eden özellikler kapsamında rakiplerle kıyaslandığında, destinasyonun ziyaretçinin zihninde edindiği yer olarak tanımlamaktadır.

1.7. Sınırlıklar

Bu çalışmanın üç temel sınırlığı söz konusudur. Bunlardan ilki, Türkiye’deki faal sekiz kayak merkezinden beşinin incelenmesidir. Araştırmanın kapsamı bölümünde de değinildiği gibi, bu sınırın belirlenmesinin temel amacı anketin doldurulmasının zorlaşmasını engellemek ve bu kapsamda verilerin güvenilirliğini arttırmaktır. İkinci sınırlık ise sadece yerli ziyaretçilerin algılarına başvurulmasıdır. Bu noktada, Türkiye kış turizmi pazarının daha çok yerli ziyaretçi ağırlıklı olması ve sınırlı sayıdaki yabancı ziyaretçilerin de beş destinasyonu birden tanıma ihtimalinin düşük olması etkili olmuştur. Üçüncü sınırlık ise çalışmanın sübjektif konumlandırma yaklaşımı çerçevesinde ele alınmasıdır. Yani objektif konumlandırmanın kapsam dışı tutulup, ziyaretçilerin zihnindeki mevcut imajın şekillendirilmesine odaklanılmasıdır. Bunlar dışında, Kartepe’de destinasyon temsilcileriyle nitel görüşme yapılamaması da çalışmanın sınırlıklarına dahil edilebilir. Bu çerçevede, Kartepe’de sadece bir işletmenin faaliyette bulunması ve bu işletmenin yöneticilerinin de görüşmeye sıcak bakmaması etkili olmuştur.

2. Alanyazın

Dünya genelinde, 1960'lerden sonra üretim teknolojileri hızla gelişmiş, insanların istek ve beklentileri arttıkça pazara çok sayıda yeni ürün girmeye başlamıştır. Bunun sonucunda, pazarda birbirine alternatif ve benzer ürünleri üreten markaların sayısı hızla artmış, rekabet olgusu zamanla yaygınlaşmıştır. Benzer ürünlerin sayısının artması, işletmeler ve markalar için müşteri zihninde farklılaşma sorununu da beraberinde getirmiştir (Fill, 1999: 512-519). Bu noktada, konumlandırma çalışmaları ortaya çıkmış ve rakiplere göre müşteri zihninde ayırt edici ve anlamlı bir yer edinme, markalar için en önemli pazarlama stratejilerinden biri haline gelmiştir (Ries ve Trout, 1986). Bu noktadan hareketle, konumlandırma konusuna temel oluşturan en önemli kavramın rekabetçilik olduğu ifade edilebilir. Bu bağlamda, çalışmanın alanyazın bölümünü iki temel konu üzerinde şekillendirilmiştir: rekabetçilik ve rekabetçi konumlandırma. Bu iki temel konu etrafında; destinasyon rekabetçiliği, destinasyon konumlandırma ve kış turizmi destinasyonlarının konumlandırması konuları da işlenmiştir. Bu bölümün son kısmında ise genel anlamda destinasyon konumlandırma araştırmaları ve kış turizmi destinasyonlarının konumlandırmasına yönelik araştırmalar incelenmiştir.

2.1. Rekabetçilik

Özellikle 1990'lerden itibaren ekonomi, işletme, pazarlama vb. pek çok alanda üzerinde önemle durulan kavramlardan biri olan rekabetçilik, mikro ve makro olmak üzere iki düzeyde ele alınmaktadır (Dwyer ve Kim, 2003). Mikro düzeyde rekabetçilik, firmaların rekabet gücüyle ilgilidir ve firmanın rakiplere karşı pazar payını koruyabilmesi, yatırımcılarına, çalışanlarına, tedarikçilerine gelir sağlaması ve bunun sürdürülebilirliğini yaratması anlamına gelmektedir (Cho ve Moon, 2000: 25-26). Makro düzeydeki rekabetçilik ise ülkeler arasındaki rekabetle ilgilidir ve “bir ülkenin, vatandaşlarının reel gelirlerini arttırırken; aynı zamanda serbest ve adil pazar koşullarında, uluslararası pazarların beklentilerini karşılayan ürün ve hizmetler üretebilme düzeyi” şeklinde tanımlanmaktadır (Report of President's Commission on Industrial Competitiveness, 1985, akt. Waheeduzzaman ve Ryans, 1996: 7).

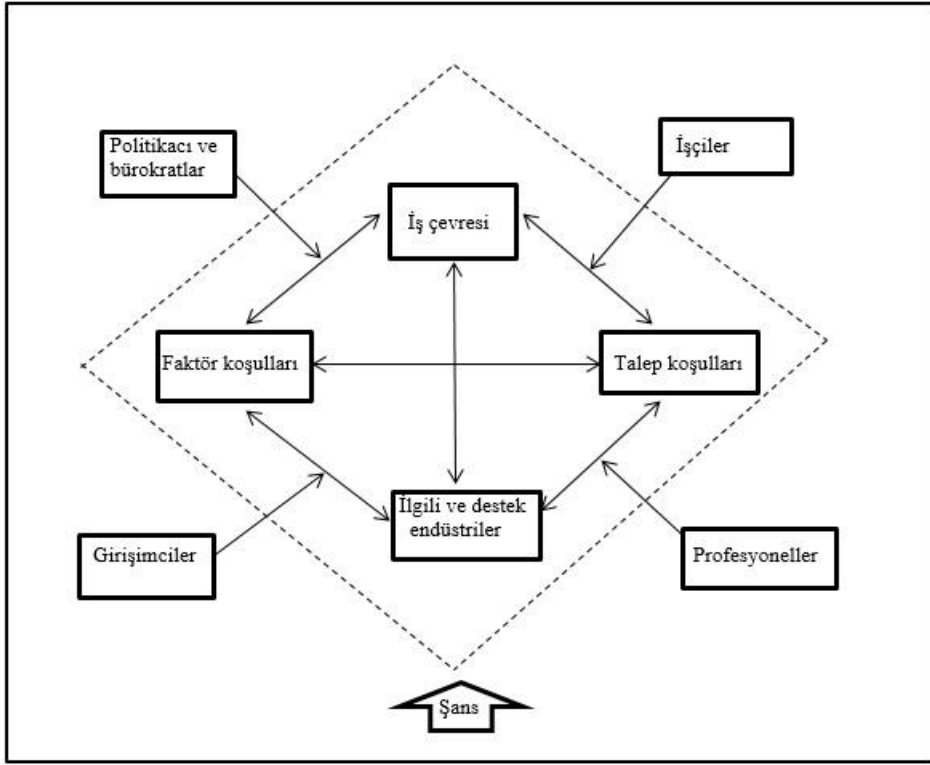
Bir ulusun rekabetçiliği, endüstrilerin yenilenme ve güncellenme kapasitesine bağlıdır ve ülkenin kültürü, değerleri, ekonomik yapısı, enstitüleri ve tarihi, rekabet avantajına katkı sağlamaktadır (Cho ve Moon, 2000: 57). Ancak ulusların rekabetçiliğinin sonuçlarının değerlendirilmesi, firmaların rekabetçiliğinin sonuçlarının değerlendirilmesi kadar kolay değildir. Çünkü firmaların rekabetçiliği azaldıkça iş dünyasından silinecektir. Ülkelerince rekabetçiliği azaldıkça, ulusun mutsuzluğu söz konusu olacaktır. Yani ulusun herhangi bir piyasadan silinmesi söz konusu değildir (Cho ve Moon, 2000: 25). Literatürde, gerek makro gerekse mikro düzeydeki rekabetçilik konusunda, kıyaslama üstünlüğü ve rekabet üstünlüğü kavramları üzerinde durulmaktadır. Çünkü rekabetçilik, kıyaslama üstünlüğü ve rekabet üstünlüğü sağlayan faktörler kapsamında şekillenmektedir. Kıyaslama üstünlüğü; insan kaynağı, bilgi kaynağı, sermaye kaynağı, doğal kaynaklar, kültürel kaynaklar gibi temel kaynaklarla ilgili iken, rekabet üstünlüğü bu kaynakları kullanabilme yeterliliğiyle ilgilidir (Crouch ve Ritchie, 1999: 142). Kıyaslama üstünlüğü sağlayan faktörlere daha fazla sahip olan, bu kaynakları daha etkin bir şekilde yöneten ve sürdürülebilirliğini sağlayan firmalar ve ülkeler, rekabet avantajı sağlamakta daha etkili olmaktadır.

Rekabet konusu, Adam Smith'in 1776 yılında yayınladığı "Ulusların Zenginliği" kitabından bu yana birçok disiplinde incelenen en önemli konulardan biri haline gelmiştir (Hong, 2008: 7). Bu konuda, literatürde en çok ilgi gören çalışma ise Michael Porter'a aittir. Rekabeti, başarı veya başarısızlığın temelini koyan Porter (1985: 1), iyi bir rekabet stratejisinin amacının, rekabetin yaşandığı alanda kârlı ve sürdürülebilir bir yer elde etmek olması gerektiğini öne sürmektedir. Porter, 1990 yılında yayınladığı "Ulusların Rekabetçi Üstünlüğü" başlıklı eserinde, 10 ülkeden 100'ü aşkın sektörü incelemiş ve elmas modelini geliştirmiştir. Elmas modeli; "talep koşulları", "faktör koşulları", "ilgili ve destekleyici endüstriler", "firma stratejisi, yapısı ve rekabeti" olmak üzere dört unsurdan oluşmaktadır. Porter'ın dinamik elmas modelinde, uluslararası ticarete rekabet her ne kadar küresel olsa da, rekabetin kaynağının yerel olduğu ileri sürülmektedir. Yani bir ülkenin uluslararası rekabetçiliğini belirleyen, ülke içi piyasalardaki başarısını uluslararası piyasalara taşıyan firmalardır. Buna göre, bir ülkede rekabet üstünlüğü yüksek firmaların çokluğu, uluslararası başarıyı getirmektedir. Porter, ülkelerin rekabet üstünlüğü konusunda belirleyici olan bu dört değişkene, sonraki yıllarda "devlet" ve

“şans” faktörlerini de eklemiştir. Bu kapsamda, içsel faktörler olarak değerlendirilen dört değişkene eklenen bu iki dışsal değişkenin, içsel değişkenleri etkileyerek rekabet üstünlüğü yaratmada etkili olduğu ortaya konmuştur (Enright ve Newton, 2005).

Porter’in modeli zamanla bazı araştırmacılarca eleştirilmiş ve modelin geliştirilmesi yönünde çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Örneğin Rugman (1992) ve Rugman ve D’Cruz’un (1993) geliştirdiği “çift elmas modeli” bu kapsamdaki önemli örneklerden biridir. Ancak bu model de, Kanada ve Yeni Zelanda için uygun olmasına rağmen diğer ülkeler için uygun olmadığı yönünde eleştirilerek; Moon, Rugman ve Verbeke (1995) tarafından “genelleştirilmiş çift elmas modeli” başlığı altında tekrar incelenmiştir. Ortaya çıkan bu yeni model ise sadece küçük ekonomilerin incelenmesinde uygun olduğu yönünde eleştirilmiştir.

Porter’in elmas modelinin gelişimine ve dönüşümüne en önemli katkılardan birini Cho (1998) yapmıştır. Porter’in modelinin sadece gelişmiş ülkelerin rekabetçilik analizi için uygun olduğunu ileri süren yazar, az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin rekabetçiliklerinin analizi için dokuz faktörlü uluslararası rekabetçilik modelini geliştirmiştir. Yazar, Porter’in orijinal modelinde yer alan dört temel içsel/fiziksel faktöre, yine dört kategoriden oluşan insan faktörünü eklemiştir. Buna göre; Cho’nun modeli dördü fiziksel faktörlerden, dördü “insan” faktöründen oluşan sekiz içsel faktör ve bir dışsal faktörden (şans) oluşmaktadır. Fiziksel faktörler, Porter’in modeline benzer şekilde; “iş çevresi”, “faktör koşulları”, “talep koşulları” ve “ilgili ve destekleyici endüstriler”den oluşurken; insan faktörü, “politikacılar ve bürokratlar”, “işçiler”, “girişimciler” ve “profesyoneller”den (bilim insanları, yöneticiler vb.) oluşmaktadır (Cho ve Moon, 2005: 4-5).



Şekil 1. Cho'nun (1998) Dokuz Faktörlü Rekabetçilik Modeli

Kaynak: Cho ve Moon, 2005: 5.

Cho ve Moon (2005: 4), Şekil 1'de yer alan Cho'nun (1998) Dokuz Faktörlü Uluslararası Rekabetçilik Modelinin, Porter'ın Dinamik Elmas Modelinden daha kapsamlı, dinamik ve kullanışlı olduğunu ileri sürmektedir. Yazarlara göre; Cho'nun modeli, dört insan unsurunu içerdiğinden; farklı insan gruplarının rollerinin, ekonomik gelişmişlik açısından önemli olduğu farklı uluslarda rekabetçiliğin açıklanmasında daha etkili olmaktadır. Ayrıca bu yeni modelde fiziksel unsurların ve insan unsurlarının, ulusun gelişmişliğini arttırmak için etkileşim halinde olduğunu belirten yazarlar, devlet temsilcilerinin modelde içsel faktör olarak değerlendirilmesinin (Porter'ın aksine), ilgili kişilerin ulusal rekabetçiliğe direkt katkısı olduğundan, modelin önemli bir artısını işaret ettiğini belirtmektedir.

Porter'ın Dinamik Elmas Modeli turizm alanında da, Ritchie ve Crouch (2003) modeli başta olmak üzere, birçok araştırmada incelenen bir model olmuştur. Elmas modeli turizm sektörü açısından ele alındığında şu değerlendirmeleri yapmak mümkündür (Bahar, 2004; Crouch ve Ritchie, 1999):

- **Faktör koşulları:** Bu boyut kapsamında, turizm açısından üzerinde durulan konular arasında; turizm sektöründe istihdam edilen nitelikli işgücü (beşeri kaynaklar), turizmin temel kaynakları olan doğal çevre unsurları ve sürdürülebilirliği (fiziki kaynaklar), turistik ürünün niteliğini arttıracak bilimsel ve teknik bilginin üretilmesi (bilgi kaynakları), turizm sektöründeki yerli ve yabancı sermaye yatırımları (sermaye kaynakları) ve ulaşım, haberleşme, teknoloji, sağlık, eğitim gibi altyapı unsurları (altyapı kaynakları) yer almaktadır.
- **Talep koşulları:** Bu boyut, bir destinasyonun uluslararası rekabetçiliğinin geliştirilmesinde iç talebin önemi ortaya çıkmaktadır. Çünkü iç talep açısından rekabetçi yapısını geliştiren destinasyonlar, dış rekabetçilik açısından da gelişim fırsatı yakalayacaktır. Bu bağlamda, iç piyasalarda talebi geliştirecek önlemlerin alınması, uluslararası rekabetçilik açısından önem arz etmektedir.
- **İlgili ve destekleyici endüstriler:** Bu boyut kapsamında, destinasyon rekabetçiliği açısından destek sektörlerin gelişmişlik seviyesi önem arz etmektedir. Zira ilgili ve destekleyici endüstrilerin (ulaşım, dağıtım, iletişim, rekreasyon, yiyecek-içecek vb.) uyum içinde işlemesi, bir destinasyonda ziyaretçilerin memnuniyetini arttırmaktadır.
- **Firma stratejisi, yapısı ve rekabeti:** Sektör içinde turizm işletmeleri arasında yaşanan rekabetin, destinasyonun gerek iç pazarlar gerekse dış pazarlar açısından rekabetçiliğine olumlu yönde katkı sağladığı ifade edilebilir. Çünkü sektör içinde firmalar arası yaşanan rekabet, daha iyi ve kaliteli hizmet üretimi açısından etkili olmaktadır.
- **Şans:** Yaşanan sosyolojik olaylar, politik dalgalanmalar ve doğal afetler gibi değişimlerin, destinasyonları farklı düzeylerde ve yönlerde etkilediği görülmektedir. Önemli olan, böylesi durumlarda fırsatları fark edip, rekabet üstünlüğü sağlayabilmektir.
- **Devlet:** Bu boyut, devletin turizm sektörüne doğrudan ve dolaylı olarak sağladığı katkıların büyüklüğünün rekabetçilik açısından önemine işaret etmektedir. Tanıtım faaliyetleri, turizm eğitimi sistemlerinin geliştirilmesi, turizm bölgelerine yapılan altyapı çalışmaları vb. konular devletin, turizm sektörünün rekabetçilik yapısının gelişimindeki etkisini ortaya koymaktadır.

2.2. Destinasyon Rekabetçiliği

Turizm destinasyonları, içinde turizm kaynaklarının kümелendiği coğrafi alanlardır. Destinasyonlar politik sınırlardan öte; turistik çekicilikler, altyapı, hizmet sağlayıcılar, destek sektörler ve yönetim organizasyonların oluşturduğu kümelenmelerdir (Pike, 2008: 24). Van Raiji (1986), turistik destinasyonu, bir kısmı insanlar tarafından oluşturulan, bir kısmı da doğa tarafından bahşedilen bir ürün olarak kabul etmektedir. Yazara göre, doğa tarafından bahşedilen unsurlar; iklim, bitki örtüsü, sahiller, dağlar, akarsular gibi faktörlerden oluşurken; insanlar tarafından oluşturulan yapılar arasında; oteller, paket turlar, restoranlar, ulaşım araçları, rekreasyon merkezleri vb. unsurlar bulunmaktadır (Van Raiji 1986, akt. Hsu, Tsai ve Wu, 2009). Buhalis (2000) ise destinasyonu, “bir destinasyon markası altında bir araya getirilen turistik ürün ve hizmetlerin planlanıp pazarlandığı, sınırları belirli, turistler tarafından eşsiz özelliklere sahip olduğu düşünülen coğrafi bölgeler” olarak tanımlanmaktadır.

Destinasyonlar, kimi kaynaklara sahip olup olmama bakımından farklılaşsa da, bazı temel unsurlardan oluşmaktadırlar. Bu unsurlar; çekicilikler (doğal kaynaklar, kültürel zenginlikler, özel etkinlikler vb.), erişilebilirlik (ulaşım sistemi), imkanlar (konaklama, yiyecek-içecek, diğer turistik hizmetler), paket ürünler, etkinlikler ve diğer destek hizmetler (bankalar, iletişim araçları, hastaneler vb.) şeklinde ele alınmaktadır (Buhalis, 2000: 98). Ayrıca birincil kaynaklar ve ikincil kaynaklar şeklinde bir değerlendirme de yapılabilir. Buna göre birincil kaynaklar; destinasyonun iklimi, ekolojisi, gelenekleri ve mimarisinden oluşurken; ikincil kaynaklar turistler için geliştirilen yiyecek-içecek olanakları, konaklama, ulaşım ve etkinliklerden oluşmaktadır. İki kaynak türü arasındaki fark, turistlerin birincil kaynakları genelde para ödmeden kullanabilmesi, ikincil kaynakları kullanabilmek için ise belirli bir bedel ödemesidir (Laws, 1995, akt. Van Peer, 2003). Yapılan tanımlara ve değerlendirmelere bakıldığında; destinasyonların turizm amaçlı oluşturulan konaklama, yiyecek-içecek, ulaşım, rekreasyonel etkinlik alanları vb. unsurlar ve turizmden bağımsız olarak var olan doğal, tarihi ve kültürel kaynaklar, altyapı olanakları, yerel yönetimler vb. unsurlardan oluşan, politik sınırlara bağlı olmayan coğrafi bölgeler olduğu görülmektedir.

Bütün ürün ve hizmetlerle ilgili pazarlarda olduğu gibi, turizm destinasyonları pazarında da yoğun rekabetten söz edilmektedir. Turizm destinasyonlarının her seviyesinde (kıta, ülke, bölge, şehir vb.), özellikle daha fazla ziyaretçi çekme noktasında yoğun rekabet yaşanmaktadır (Crouch, 2011: 27). Turizm destinasyonlarının temel karakteristiklerini oluşturan doğal kaynakların çeşitliliği, sosyal ve kültürel kaynakların çeşitliliği, hizmetler, diğer ekonomik etkinlikler, yerel halk, yerel yönetimler vb. kapsamında sahip olunan zenginlikler ve yürütülen etkin çalışmalar, destinasyonların rekabetçiliğini etkilemektedir. Destinasyonlarda rekabetçiliğin unsurları olarak kabul edilen ve literatürde çeşitli başlıklar altında değerlendirilen destinasyon çekiciliklerini etkin kullanmayan destinasyonlar, rekabet avantajı sağlamakta zorlanmaktadır. Bunun sonucunda, yerel halkın yaşam kalitesi, turizm gelirlerinden mahrum kaldığı için düşmektedir (Crouch ve Ritchie, 1999). Ayrıca; insanların işlerini kaybetme korkusu yaşamaları, yatırımcıların daha az kazanmaları ve kültürel-ekonomik-fiziksel kaynakların olumsuz etkilenmesi kuvvetle muhtemeldir. Bu açıdan, destinasyon rekabetçiliği, destinasyon yöneticileri için en önemli konu haline gelmektedir. Yöneticilerin, bugünün daha iyi eğitilmiş, çevre konularına daha duyarlı, ulaşım imkanları gelişmiş, daha fazlasını isteyen, bireyselleşmiş ve bilgiye daha kolay ulaşabilen turistlerini memnun etmede daha etkili hale gelmesi için destinasyon rekabetçiliği konusuna önem vermeleri gerekmektedir (Kozak ve Baloğlu, 2011: 8-9).

Destinasyon rekabetçiliği konusunda, yazarların bakış açısı farklılıklarına bağlı olarak, farklı tanımlar geliştirilmiştir. Örneğin, Hassan (2000) sürdürülebilirlik mantığı çerçevesinde, destinasyon rekabetçiliğini, “*destinasyonların bir yandan rekabetçi pazar konumlarını sürdürürken, diğer yandan kaynakların sürdürülebilirliğini de dikkate alarak değerli ürünler yaratabilme ve pazara sunabilme yeterliliği*” olarak tanımlamıştır. D’Hautesserre ise (2000) pazar bakış açısıyla, destinasyon rekabetçiliğini “*destinasyonların pazar payı ve konumunu koruyabilme ve/veya zaman içerisinde geliştirebilme yeterliliği*” şeklinde tanımlamaktadır. Bunun yanında, yazarlar rekabetin farklı boyutlarıyla da ilgilenmişlerdir. Örneğin, destinasyonların rekabetçiliğinin ekonomik, politik, sosyokültürel, teknolojik ve çevresel boyutları olduğunu belirten Ritchie ve Crouch (2003), destinasyon rekabetçiliğini genel anlamda ele alıp tüm

boyutları incelerken; Dwyer, Forsyth ve Rao (2002) fiyat rekabetçiliği, Hassan (2000) ise sürdürülebilirlik kapsamında konuyu ele almıştır.

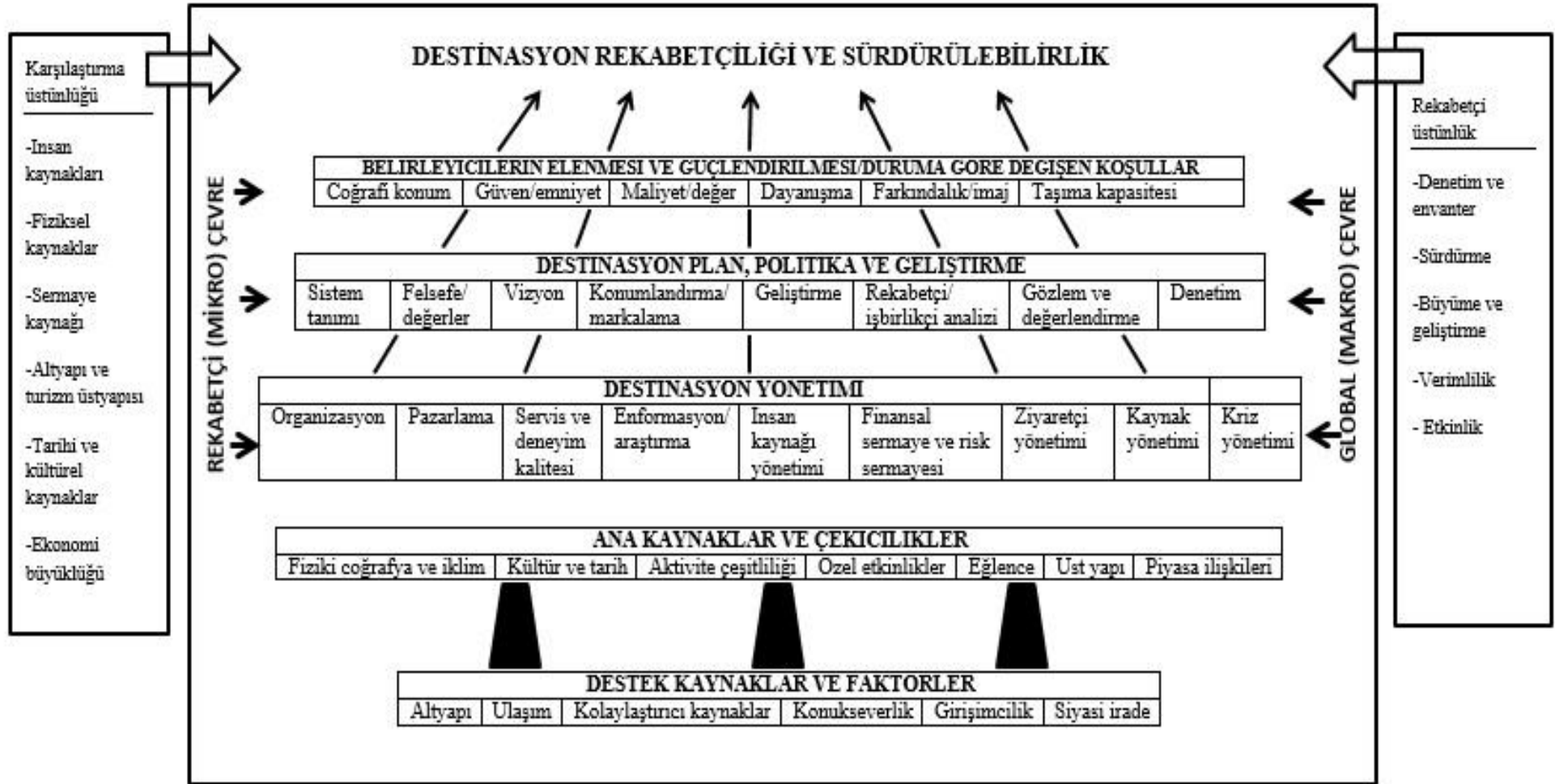
Ritchie ve Crouch (2003: 25), turizm destinasyonlarının başta turist harcamalarını bölgeye çekme olmak üzere, belli amaçlarla rekabet ettiklerini belirtmektedir. Yazarlar bu amaçlardan ilkinin, turizmin bir bölgeyi yaşanabilir, yatırım ve ticaret yapılabilir bir yer haline getirmesi olduğunu ifade etmektedirler. Bunun dışında, turizmin bölgeye uluslararası ün kazandıracağını belirten yazarlar, bölgelerin turizm sayesinde ekolojik kaynaklar ve kültürün korunması konusunda da kazanımlar elde edebileceğini belirtmektedirler. Bu kapsamda, Ritchie ve Crouch (2003) bir destinasyonun rekabetçiliğinin; turizm gelirini artırma, memnun ederek ve hatırlanması deneyimler yaşatarak daha fazla ziyaretçi çekme, bunları yaparken kârlılığa önem verme ve aynı zamanda yerel halkın refahını artırıp, gelecek kuşakların doğal sermayesini korumakla ilgili olduğunu ifade etmektedir.

Destinasyonların rekabetçiliği, bütünleşik bir ürün olması nedeniyle, ürünlerin rekabetçiliğinden farklıdır. Çünkü bir destinasyonun rekabetçiliğinin temel göstergelerinden biri olan memnun kalınmış tatil deneyimi yaşayan turistlerin çokluğu, bütünleşik ürünü sunan unsurların senkronize başarısına bağlıdır. Turizm işletmeleri, destek işletmeler, destinasyon yönetim organizasyonları, kamu sektörü, yerel halk vb. kesimlerin toplu etkisi ile oluşan bütünleşik turizm ürününün rekabet edebilirliğini sağlamak, bir işletmenin rekabetçiliğini sağlamaktan çok daha karmaşık ve zordur (Crouch, 2011: 27). Çünkü bu farklı kesimlerin rekabetçilik açısından beklentileri de farklıdır. Örneğin, yerel halk ve yerel yönetimler sürdürülebilirlik (ekolojik, ekonomik ve sosyal anlamda) beklentisi ile rekabetçilik konusuna yaklaşırken; turizm işletmeleri, düşük maliyetler çerçevesinde konuya yaklaşabilmektedir. Bu yüzden, destinasyon rekabetçiliğinde, işletmelerin aksine, pazarlama faaliyetlerinde tek kaynaklı rekabetçilik bakış açısını yakalamak zordur.

Rekabetçilik konusunda, turizm ürününün bütünleşik bir ürün olmasının bir diğer dezavantajı ise ürünü oluşturan kesimlerin hizmet kalitesi kapsamındaki çabalarının farklılaşmasıdır. Bir turist tatil deneyimi düşünüldüğünde, ilk aşamasından son

aşamasına kadar bütünleşik ürünü meydana getiren kesimlerin hizmet kalitesi kaygıları eşit düzeyde olmalıdır. Örneğin kişi, destinasyona gelişi, otele yerleşşi ve otelde geçirdiği süre boyunca hiçbir sıkıntı yaşamamış olsa dahi, otelden ayrılırken bellboy ile yaşadığı bir sorun veya havaalanına transferi sırasında şoförle yaşadığı bir sorun, tüm turistik ürünü etkileyecektir (Kozak, 2010). Sonuçta, kişi evine mutsuz bir şekilde dönecek; destinasyonun imajı ve rekabet üstünlüğü zarar görmüş olacaktır. Destinasyon yönetimi, bu noktada, toplam hizmet kalitesine etki eden birimlerin hizmet seviyelerini gözlem altında tutmalı ve rekabetçiliğe olumsuz etki eden durumları düzeltmenin yollarını aramalıdır.

Destinasyon rekabetçiliği konusunun turizm alanındaki önemi anlaşıldıkça, akademik camianın ilgisi de bu alana yönelmiştir. Literatürdeki destinasyon rekabetçiliği çalışmaları, genellikle destinasyonların karşılaştırmasının yapılmasıyla başlamaktadır. Bu bağlamda; destinasyonların yıllık turist sayısı, yıllık turizm harcamaları, turist başına düşen harcama miktarı ve turistlerin kalış süreleri gibi konular ilgili istatistiklerle incelenmekte; ayrıca, turistlerin sosyo-ekonomik ve sosyo-demografik profilleri, memnuniyet durumları, şikâyetleri, çalışan kalitesi, hizmet ve etkinlik kalitesi gibi konular da çeşitli araştırmaların bulguları kapsamında incelenmektedir (Kozak ve Baloğlu, 2011: 35).



Şekil 2. Ritchie ve Crouch'un Kavramsal Destinasyon Rekabetçiliği Modeli

Kaynak: Ritchie ve Crouch, 2003.

Destinasyon rekabetçiliği konusuna yönelik akademik ilginin geçmişi, Goodrich'in 1977-78 yıllarındaki çalışmalarına dayansa da, bu konudaki literatürün gelişmesi 1990'lara denk gelmektedir (Kozak ve Baloğlu, 2011; Crouch, 2011). 1990'lı yılların başında yürütülen ilk rekabetçilik çalışmaları ve geliştirilen modeller, Porter'ın Dinamik Elmas Modelini temel almıştır. Örneğin, bu modeli temel alan Ritchie ve Crouch (1993, 1999, 2000, 2003) tarafından "destinasyon rekabetçiliği" başlığı altında gerçekleştirilen araştırmalar, bu alandaki en önemli çalışmalar olarak kabul edilmektedir (Dwyer ve Kim, 2003). Ritchie ve Crouch, 1992 yılında başladıkları çalışmalarını; konferans sunumları, odak grup çalışmaları ve destinasyon yönetim örgütü yöneticileri ile yaptıkları görüşmelerle şekillendirmişler ve 1999 yılında destinasyon rekabetçiliğine ilişkin kavramsal modellerini yayımlamışlar (Ritchie ve Crouch, 2003: 61). 2003 yılında ise sürdürülebilirlik mantığının eksik olduğu bir rekabetçiliğin hayal olduğunu ileri sürerek, modellerini sürdürülebilirlik konusunu da içerecek şekilde geliştirmişlerdir. Destinasyon rekabetçiliği literatüründe en çok ilgi gören modellerin başında gelen Ritchie ve Crouch (2003) Modeli (Dwyer ve Kim, 2003: 376; Kozak ve Baloğlu, 2011: 42), beş temel boyut ve 36 bileşenden oluşmaktadır (Şekil 2). Yazarlar bu 36 alt bileşenin de onlarca alt bileşeni olduğunu belirtmiş, araştırmacılara ve uygulayıcılara bu bileşenlerden oluşan bir havuz sunmuşlardır (Ritchie ve Crouch, 2003: 257-264).

Ritchie ve Crouch (2003), Şekil 2'de görülen modelde, rekabetçilik açısından karşılaştırmalı üstünlük ve rekabetçi üstünlük kavramları üzerinde durmaktadır. Bilindiği gibi, bu iki kavram Ricardo ve Porter'a dayanmaktadır. Ricardo (1817) uluslararası rekabette, ülkelerin doğal kaynakları üzerinde durarak karşılaştırmalı üstünlük tezini savunurken; Porter (1980), bu kaynakların kullanımına ilişkin yönetsel unsurları da dikkate alıp rekabetçi üstünlük tezi üzerinde durmaktadır (Hong, 2008: 5-8). Ritchie ve Crouch'un (2003) destinasyon rekabetçiliğinde üzerinde durduğu karşılaştırmalı üstünlük öğeleri; "insan kaynakları", "fiziksel kaynaklar", "sermaye kaynağı", "altyapı ve turizm üstyapısı", "tarihi ve kültürel kaynaklar" ve "ekonomi büyüklüğü"dür. Rekabetçi üstünlük unsurları ise "denetim ve envanter", "sürdürme", "büyüme ve geliştirme", "verimlilik" ve "etkinlik" şeklinde belirlenmiştir. Modele göre kıyaslamalı üstünlük sağlayan faktörler üzerinde yöneticilerin müdahale olanağı çok sınırlıdır. Rekabetçi üstünlük sağlayan faktör ise destinasyon yönetiminin kontrolündedir. Bu bağlamda,

turizm sektörü yatırımcılarının ve devlet yetkililerinin karşılaştırma üstünlüğü yüksek alanları turizm destinasyonu olarak belirlemeleri ve rekabet üstünlüğü yaratan konularda etkili çalışmalar yürütmelerinin destinasyonun rekabetçiliğini arttıracacağı ifade edilebilir. Ritchie ve Crouch (2003) destinasyonlarda rekabetçiliğin belirlenmesinde ayrıca, “ana kaynaklar ve çekicilikler”, “destek kaynaklar ve faktörler”, “destinasyon yönetimi”, “destinasyon plan-politika ve geliştirme” ve “değişken koşullar” olmak üzere beş faktörün etkili olduğunu öne sürmektedir. Modele göre, bir destinasyonun sürdürülebilir rekabetçiliği, bölgede turizmden bağımsız olarak bulunması gereken destek kaynaklar üzerinde yükselmektedir. Turizm sektörünün gelişmesi için gerekli olan ana kaynaklar ile destinasyonda yönetim, planlama, geliştirme çabaları ise değişken faktörlerle birlikte destinasyonun sürdürülebilir rekabetçiliğini şekillendirmektedir.

Destinasyon rekabetçiliği konusunda literatürde üzerinde durulan modellerden bir diğeri Dwyer ve Kim (2003) modelidir (Tablo 2). Dwyer ve Kim (2003), daha önceki rekabet çalışmalarını incelemiş ve Ritchie ve Crouch’un (2003) modeline benzer, ancak özellikle talep koşulları boyutu kapsamında farklılaşan bir model geliştirmişlerdir. Yazarlar, talep koşulları kapsamında destinasyon farkındalığı, tercih edilirliliği ve algılanması konularını değerlendirmiştir. Bu bağlamda, destinasyon imajının ve destinasyonun sunduğu ürünlerin algılanışının önemine vurgu yapılmıştır. Ayrıca, Ritchie ve Crouch (2003) modelinde yer alan “zorunlu ve tamamlayıcı etkenler” değişkeni, Dwyer ve Kim (2003) modelinde “durumsal koşullar” olarak yer almaktadır. Rekabet faktörleri arasındaki ilişkileri ve ilişki yönlerini inceleyen Dwyer ve Kim (2003) ayrıca, destinasyon rekabeti göstergeleri arasında, daha çok objektif değerlendirmeler kapsamında ele alınabilecek olan “pazar performansı göstergelerini” de değerlendirmiştir. Bu göstergeler arasında; ziyaretçi istatistikleri (sayılar ve harcamalar), turizmin ekonomiye katkısı, ekonomik refah göstergeleri, turizm yatırımları, fiyat rekabeti indeksleri ve turizme devlet desteği yer almaktadır.

Tablo 2. Destinasyon rekabetçiliği modellerindeki temel boyut ve değişkenler

Heath (2002)	Ritchie ve Crouch (2003)	Dwyer ve Kim (2003)	Enright ve Newton (2004)
<p>Temel -Ana çekiciliklerin temini ve yönetimi -Önlenemez unsurların tespiti -Destek faktörlerinin temini -Değer ekleyicilere yatırım yapma -Kolaylaştırıcıların temini -Deneyim zenginleştiricilere odaklanma</p> <p>Beton -Sürekli ve şeffaf iletişim kanalları -Paydaşların katılım ve faydalarının balansı -Bilgi yönetimi, araştırma ve tahminleme -Rekabetçilik göstergelerini yönetmek ve kıyaslamak</p> <p>Blokların inşası -Sürdürülebilir gelişim politikası ve çatısı -Stratejik destinasyon pazarlaması stratejisi ve çatısı</p> <p>Senaryo -Turizm aktörlerinin rollerini oynamalarını sağlama</p> <p>Temel başarı faktörleri -Paylaşılan turizm vizyonu ve liderlik -Değerler ve prensipler belirleme -İnsan faktörüne öncelik tanıma</p>	<p>Zorunlu ve tamamlayıcı etkenler -Emniyet/güvenlik -Maliyet/değer -Karşılıklı bağlılık/dayanışma -Farkındalık/İmaj -Taşıma kapasitesi -Konum</p> <p>Destinasyon politika, planlama ve gelişim -Felsefe/değerler -Vizyon -Konumlandırma/ markalama -Gelişim -Rekabetçilik/ işbirlikçilik analizi -Sistem tanımı -İzleme ve değerlendirme -Denetleme</p> <p>Destinasyon yönetimi -Pazarlama -Hizmet / deneyim kalitesi -İnsan kaynağı gelişimi -Finans ve risk sermayesi -Ziyaretçi yönetimi -Organizasyon -Kaynak yönetimi -Kriz yönetimi -Bilgi/araştırma</p> <p>Temel kaynak ve çekicilikler -Kültür ve tarih -Faaliyet çeşitliliği -Özel etkinlikler -Eğlence -Üstyapı -Fiziki coğrafya ve iklim -Pazar bağı</p> <p>Destekleyici faktör ve kaynaklar -Ulaşılabilirlik -Kolaylaştırıcı kaynaklar -Misafirperverlik -Girişimcilik -Politik gaye -Altyapı</p>	<p>Temel kaynaklar -Var olan kaynaklar -Doğal kaynaklar, -Kültür ve kültürel miras -Oluşturulan kaynaklar</p> <p>-Turizm üst yapısı -Aktivite çeşitliliği -Alışveriş -Eğlence -Özel etkinlikler ve festivaller -Destek faktörler</p> <p>-Genel altyapı -Hizmet kalitesi -Destinasyonun ulaşım kolaylığı -Misafirperverlik -Pazar bağları</p> <p>Destinasyon yönetimi -Destinasyon yönetim örgütü -Destinasyon pazarlama yönetimi -Destinasyon planlaması, politikası ve gelişimi -İnsan kaynakları gelişimi -Çevre yönetimi</p> <p>Durumsal koşullar -Mikro rekabetçi çevre -Destinasyonun coğrafi konumu -Küresel çevre -Fiyat rekabetçiliği -Güvenlik/emniyet</p> <p>Talep faktörleri -Destinasyon bilinirliği, algılanması ve tercih edilirliliği</p> <p>Pazar performansı göstergeleri -Ziyaretçi istatistikleri (sayılarla) -Ziyaretçi istatistikleri (harcamalarla) -Turizmin ekonomiye katkısı -Ekonomik refah göstergeleri -Turizm yatırımları -Fiyat rekabeti indeksleri -Turizme devlet desteği</p>	<p>Turizmle ilgili faktörler -Fiziki coğrafya -Kültür ve tarih -Özel etkinlikler -Mutfak -Güvenlik</p> <p>İş ile ilgili faktörler -Girdiler -Endüstriyel ve tüketici talebi -Firmalar arası rekabet ve işbirliği -Endüstriyel ve bölgesel kümelenmeler -İçsel örgütlenmeler ve firmaların stratejileri -Kurumlar, sosyal yapılar ve gündemler</p> <p>Ek etkenler -Turizm endüstri üstyapısı -Pazar bağları</p>

Tablo 2’de de görüldüğü üzere, önemli destinasyon rekabetçiliği modellerinden bir diğeri Enright ve Newton’a (2004) aittir. Yazarlar, destinasyon rekabetçiliği literatüründe var olan modelleri değerlendirmiş ve bu alandaki ampirik araştırma eksikliğine vurgu yaparak, bu yönde bir çalışma gerçekleştirmiştir. Turizm profesyonellerini de (otel, seyahat acentesi, tur operatörü, havayolları gibi alanlardan üst düzey yöneticiler) araştırmaya dahil eden yazarlar, Tablo 2’deki değişkenler kapsamında Hong-Kong’un

rekabetçilik düzeyini belirlemeyi amaçlamışlardır. Çalışmanın bulgularına göre; en önemli turizm-spesifik değişkenler; güvenlik ve yerel mutfaktır. En önemli işle ilgili faktörlerse politik istikrar ve uluslararası ulaşımıdır.

Heath (2002) ise; Crouch ve Ritchie'yi (2000), temel başarı faktörleri (insan) ve hayati bağlar (iletişim ve bilgi yönetimi) gibi önemli faktörlerin modellerde yer almaması bakımından eleştirmiş ve farklı bir destinasyon rekabetçiliği modeli geliştirmiştir. Yazar, geliştirdiği kavramsal modelde destinasyon rekabetçiliğini bir bina inşası şeklinde düşünmüş ve ilgili modeli bu kapsamda şekillendirmiştir. Modelde bina temeli metaforu ile anlatılan ana unsurlar; temel çekicilikler (tarih, kültür, iklim vb.), önlenemez faktörler (politik istikrar, terörizm, suç oranı), etkinleştiriciler (ulaşım ağları, su sistemleri, sağlık hizmetleri vb.), değer arttıran unsurlar (fiyat/değer algısı, etnik veya işle ilgili bağlar vb.), kolaylaştırıcılar (havayolları, konaklama tesisleri, dağıtım kanalları vb.) ve deneyim zenginleştiricilerden (misafirperverlik, hizmet kalitesi) oluşmaktadır. Temel başarı faktörleri ise; “paylaşılan turizm vizyonu ve liderlik”, “değerler ve prensipler belirleme”, “insan faktörüne öncelik tanıma” başlıkları altında incelenmiştir. Binanın geri kalanı ise, “sürdürülebilir gelişim politikası ve çerçevesi” ile “bütünsel destinasyon pazarlaması stratejisi ve çerçevesi” faktörleri üzerinde yükselmektedir.

Yukarıda bahsi geçen temel rekabet çalışmalarının dışında literatürde gerek kavramsal (Buhalis, 2000; Go ve Govers, 2000; Hauteserre, 2000), gerek ikincil veri analizine dayalı (Duman ve Kozak, 2010; Barbosa, Oliveira ve Rezende, 2010) ve gerekse ampirik temelli (Caber, Albayrak ve Matzler, 2012; Crouch, 2011; Armenskia vd., 2011; Chen, Chen ve Lee, 2011; Kozak, Baloğlu ve Bahar, 2009; Cracolici ve Nijkamp, 2008; Omerzel Gomezelj ve Mihalic, 2008; Feng, 2006; Omerzel Gomezelj, 2006; Bahar, 2004; Kozak, 2003; Kozak, 2002; Yoon, 2002; Kozak ve Rimmington, 1999) birçok çalışma yer almaktadır. Kış turizmi destinasyonları da bazı çalışmalarda (Hallmann vd., 2012; Hallmann, Müller ve Feiler, 2012; Hudson, Ritchie ve Timur, 2004) rekabetçilik açısından ele alınmıştır. Hudson, Ritchie ve Timur (2004), Kanada'daki 13 kayak destinasyonunda, Crouch ve Ritchie'nin (1999) rekabetçilik modelini temel alarak bir çalışma yapmışlardır. Hallmann vd. (2012) de çalışmalarında Ritchie ve Crouch (2003) modelini temel almışlar ve İsviçre Alplerinde paydaşlar üzerine bir anket çalışması

gerçekleştirmişlerdir. Benzer şekilde, Hallmann, Müller ve Feiler (2012) de, Ritchie ve Crouch (2003) modeline başvurmuş, ancak diğer iki çalışmadan farklı olarak, talep tarafının algıları dikkate alınmışlardır. Bu çalışmalarda kış turizmi destinasyonlarının rekabetçiliği üzerinde; kar kalitesi, pist çeşitliliği, kar güvenilirliği, ulaşım, turizm üst yapısı, mekanik tesislerin gelişmişliği, hizmet kalitesi, sürdürülebilir gelişim vb. birçok konunun etkili olduğu ortaya konulmuştur.

2.3. Konumlandırma

Konumlandırma konusu, Al Ries ve Jack Trout'un 1972 yılından *Advertising Age* dergisinde yayımladıkları makale dizisi ile pazarlama literatürüne girmiş, yazarların klasikleşen "Konumlandırma: Tüketici Zihnini Fethetme Savaşı" başlıklı kitabının yayımlanmasından sonra (1981) ise pazarlama araştırmacılarının üzerinde en fazla durduğu konulardan biri haline gelmiştir (Botha, Crompton ve Kim, 1999: 341). Philip Kotler, bahsi geçen kitap için yazdığı önsözde Ries ve Trout'un yayımladıkları makalelerden sonra pazarlama disiplininin bir daha aynı olmadığını, yazarların ortaya koyduğu konumlandırma konseptinin (4 P'yi kapsadığı için) bir devrim niteliğinde olduğunu belirtmektedir (Ries ve Trout, 2013: 13-14).

"Konumlandırma ürün ile başlar. Mamulün bir parçası, bir hizmet, bir işletme ve hatta bir kişi... Ancak konumlandırma sizin ürüne ne yaptığınızla ilgili bir şey değildir. Konumlandırma, sizin potansiyel müşterinin zihnine ne yaptığınızdır. Bu, sizin ürününüzü potansiyel müşterinizin zihninde konumlandırmanızdır." (Ries ve Trout, 1986).

Ries ve Trout (1986) konumlandırma için üç temel varsayımdan söz etmektedir. Bunlardan ilki, insanların "aşırı iletişimli" bir toplum içinde yaşadıklarıdır. Her gün onlarca, yüzlerce mesaja ve bilgiye maruz kalan insanların, aşırı iletişimli toplumda, bu mesajlara karşı defans sistemi oluşturmaları ise konumlandırmanın ikinci varsayımını oluşturmaktadır. Üçüncü varsayımsa insanların bu gürültülü pazar yerinde kısa ve öz mesajlara odaklandığıdır. İnsanlar, yaşadıkları toplumlarda çeşitli iletişim araçları ile bir gün içerisinde yüzlerce markanın ve ürünün hedefi haline gelmekte ve bu, insan zihninde karışıklığa neden olmaktadır. Oysa zihin basittir ve belirli bir kapasitesi vardır. Bu

karmaşıklık içinde işletmelerin, ürünlerin ve markaların kendilerine ayrıcalıklı bir konum elde etmesi ise çok kolay görülmemektedir. Bu bağlamda, zaten bir gün içinde yüzlerce ürün ve markanın mesaj bombardımanına maruz kalan insanların kafalarının, ürün ve markaların karmaşık kimlikleri ile daha da bulandırılmaması gerekmektedir. Yani bir marka sade ve farklı bir mesajla potansiyel müşteri zihninde yer etmelidir (Ries ve Trout, 1986).

Al Ries ve Jack Trout, konumlandırmanın pazarlamada en temel konu olduğunu ileri sürmüş ve konumlandırmayı “bir markanın potansiyel müşterisinin zihninde rakiplerden farklı bir yer elde etmesi” olarak tanımlanmışlardır. Tanımdan da anlaşılacağı üzere, yazarların konumlandırmada en önem verdikleri konu farklılaşmadır. Bu bağlamda yazarlar; yüzlerce ürün, onlarca markanın rekabet ettiği pazarlarda farklı konumlar yakalayıp müşteri zihnine yerleşenlerin başarılı olacağını ifade etmektedirler. Çünkü pazarlama, aslında bir savaştır ve müşterilerin zihinleri markaların savaş alanlarıdır. Günümüzün rekabetçi ortamında, ne 1920’lerdeki gibi üretim yönelimli ne de 1950’lerdeki gibi müşteri yönelimli olmak başarı getirmemektedir; günümüzde başarı, rekabet yönelimli olmayı gerektirmektedir. Çünkü yaşadığımız çağ; “ürün çağı” (1950’ler) ve “imaj çağı” (1960’lar) ardından gelen “konumlandırma çağı”dır Yoğun rekabetin söz konusu olduğu bu çağda, rekabet yönelimli olmanın temel kurallarından biri ise farklı olmaktır (Ries ve Trout, 2013; Trout ve Ries, 2007).

Ries ve Trout (1986), “daha farklı” algısı yaratmanın “daha iyi” algısı yaratmaktan daha önemli olduğunu belirtmektedir. Çünkü yazarlara göre, rekabetin bir getirisi olarak, artık tüm ürünler daha iyi üretilmektedir. Bu durumda önemli olan, iyiler arasında farklı olanın algılatılmasıdır. Pazarlama disiplinin duayen ismi Kotler de (2007: 74), günümüzde pazarlamada başarılı olmanın en temel yollarından birinin farklılaşma olduğunu ifade etmektedir. Yazar, eskiden başarı sağlamanın başlıca etmenleri arasında iyi ve kaliteli ürün sunmanın yer aldığını, çünkü çoğu işletmenin bunlardan yoksun olduğunu belirtmektedir. Oysa günümüzde kalite ve hizmet standartlaşmaya başlamıştır. Yazara göre, günümüzde iyi ve kaliteli hizmet/ürün sunmayanlar mutlaka kaybeder; ancak iyi ve kaliteli hizmet/ürün sunanların kazanması garanti değildir. Çünkü kaliteli hizmet/ürün olmazsa olmazdır, önemli olan farklılık yaratmaktır.

Konumlandırmada yaratılan farklılığın müşteri için önemli olmasına da dikkat edilmelidir. Çünkü işletmenin farklılık olarak belirleyip konumlandırmada başvurduğu her özelliğin müşteride karşılığı olmayabilir. Bir diğer ifadeyle, her rekabetçi farklılık, güçlü bir rekabetçi konum elde etmeyi sağlamayabilir (Hooley, Saunders ve Piercy, 2004: 269). Kotler'e göre (2000) farklılık; önemli, benzersiz, başkaları tarafından daha iyi yapılamayan, üstünlük sağlayıcı, iletişim yoluyla müşteriye aktarılabilen, maddi olarak karşılanabilir ve kârlılık sağlayıcı olmalıdır. Benzersiz olmak, konumlandırmanın temel ilkesi olan, pazardaki tüm rakiplerden farklı olmakla ve pazarda diğerlerinden önce keşfedilen bir boşluk bulmakla ilgilidir. Buna göre, ürün veya marka için müşteri zihninde anlamlı ve rakiplerden farklılaştırıcı bir yer elde edilmelidir. Ancak farklılık aynı zamanda önemli de olmalıdır. Bu yüzden müşterinin beklentilerini karşılayan ve müşteri tarafından önemsenen farklılıklara odaklanılmalıdır. Ayrıca inanılabilirlik da konumlandırma açısından son derece önemlidir. İşletme, müşterilerine iletişim yoluyla aktarabileceği, kârlılık sağlayıcı, önemli ve eşsiz bir konum belirlemiş olabilir. Ancak son noktada, aktarılan konumun müşteriye inandırıcı gelmesi de gerekmektedir. Örneğin, piyasaya yeni girmiş bir markanın pazarda kalite ve pazar payı konusunda lider konumunda olan en büyük rakibe saldırması ve “daha iyisini üretiyoruz” algısı yaratmaya çalışması her zaman inandırıcı bulunmayabilir (Myers, 1996: 171-173). Bu konuda, konumlandırma literatüründe sıklıkla bahsi geçen, Avis'in Hertz'i hedef alarak uyguladığı konumlandırma stratejisi örnek verilebilir. Avis, Hertz'in araba kiralama sektöründe bir numara olduğu herkesçe bilindiğinden ve yerleşik bir algıyı değiştirmek çok zor olduğundan, kendisini bu sektörün iki numarası olarak konumlandırmıştır. Avis iki numaralı markayı tercih etmenin getirisinin ise daha fazla çaba sarf eden markayı kullanmak olduğunu, pazarlama iletişimiyle duyurmuştur (Ries ve Trout, 2006: 96). Avis'in bu atağı aynı zamanda bir saldırı ilkesi olarak da değerlendirilmektedir. Müşterilerine hızlı hizmet vermekte zorlanan Hertz'in lider gücünde oluşan bu zayıflığı Avis, “Bizden kiralayın. Bizim bankomuzdaki kuyruklar daha kısadır” mesajı ile değerlendirmektedir (Trout ve Ries, 2007: 87).

Ries ve Trout'un (1986) konumlandırma açısından önemli gördüğü diğer konular arasında; odaklanma, doğru ad-slogan-sembol seçimi, samimiyet ve basitleştirme yer

almaktadır. Örneğin yazarlar, odaklanma kapsamında, iyi bir pazarlama için firmaların ürün gamı genişletmesine karşı çıkmakta ve birden fazla şey olmaya çalışan firmaları eleştirmektedir. Çok fazla çeşitli ürünle pazara giren firmaların müşteri zihninde net bir konumunun olamayacağını ifade eden yazarlar, bu noktada IBM örneğini önemli görmektedir. IBM'in bilgisayar olduğunu; fotokopi makinası olmadığını belirtip, IBM'i birden fazla şey olmaya çalışmakla eleştirmektedirler (Ries ve Trout, 2006: 75-76). Ancak ürün gamı genişletme konusundaki bu karşı çıkışa, pazarlama alanından iki önemli isimden eleştiri gelmektedir. Kotler ve Aaker, bu konuda yazarlarla aynı fikirde değildirlir. Örneğin Kotler (2007: 73), P&G'nin yüzlerce çeşit ürün satmasına rağmen başarılı olduğunu örnek vererek, ürün grubu çeşitlendirmenin o kadar da kötü olmadığını belirtmektedir.

Ries ve Trout (1986), konumlandırmayı pazarlama faaliyetlerinin başlangıcı olarak görse de; literatürde konumlandırma, hedefli pazarlama stratejisinin, bölümlenme ve hedeflemeden sonra gelen üçüncü aşaması olarak değerlendirmektedir. Bu yaklaşıma göre; pazarı oluşturan tüketiciler; istekleri, kaynakları, buldukları yerler, satın alma tutumları, satın alma şekilleri vb. kapsamında birbirlerinden farklıdırlar ve öncelikle heterojen yapıdaki pazar, nispeten birbirine benzer ihtiyaçları olan tüketici gruplarına ayrılmalıdır. Bu işlem (bölümlenme/dilimleme); coğrafi, demografik, psikografik veya davranışsal kriterlere göre yapılabilir. Belirlenen bölümler; ölçülebilir, erişilebilir, büyük ve anlamlı olmalıdır. Bahsi geçen bu kriterleri taşıyan pazar bölümü veya bölümleri, hedef pazar olarak seçilir. Bu noktada, üç farklı yöntem başvurulabilir: farklılaştırılmamış pazarlama stratejisi, farklılaştırılmış pazarlama stratejisi ve yoğunlaştırılmış pazarlama stratejisi. Farklılaştırılmamış pazarlama stratejisinde, pazar tek bir birim olarak ele alınmakta ve tüm pazar için tek bir pazarlama karması geliştirilmektedir. Farklılaştırılmış pazarlama stratejisinde, iki veya daha fazla pazar bölümünü kârlı ve sürdürülebilir olarak belirlenmekte ve tüm pazarlama çabaları bu pazar bölümlerine yönlendirilmektedir. Yoğunlaştırılmış pazarlama stratejisinde ise tüm pazar içinde belirlenen bölümlerden sadece biri hedef pazar olarak seçilmekte ve tüm pazarlama çabaları tek pazarlama karmasıyla bu bölüme yönlendirilmektedir. Hangi strateji benimsenirse benimsensin, hedef pazar belirlendikten sonra, markayı müşteri zihninde

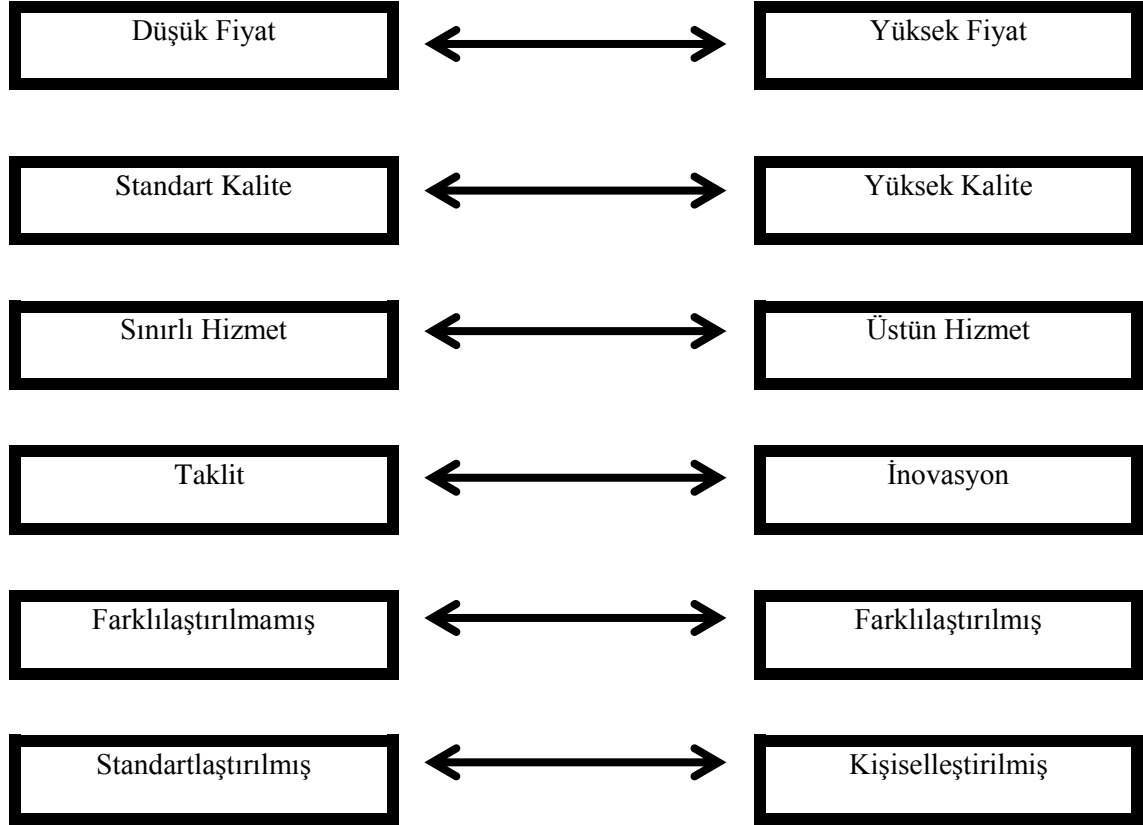
farklılaştıracak şekilde konumlandırma çalışmaları yürütülmelidir (Mucuk, 2004; Fill, 1999; Kotler, 2000).

Hedef pazarın seçilmesinde olduğu gibi, konumlandırmada da farklı stratejiler arasında tercih yapılmalıdır. Bu kapsamda literatürde üzerinde en fazla durulan stratejiler Aaker ve Shansby (1982) tarafından kavramsallaştırılmıştır. Yazarlara göre; bir ürün, işletme veya markanın uygulayabileceği yedi farklı konumlandırma stratejisi bulunmaktadır (Aaker ve Shansby, 1982: 56-62):

- **Özellik konumlandırması:** Bir işletme kendini; büyüklüğü veya faaliyette bulunduğu zamanın uzunluğu gibi, temel bir özelliği ile konumlandırabilir.
- **Fayda konumlandırması:** Firma kendini müşteriye sağladığı temel bir fayda konusunda lider olarak konumlandırabilir.
- **Kullanıma göre konumlandırma:** Ürünün bazı kullanımlar için ideal olduğu şeklinde bir mesajla konumlandırılmasıdır.
- **Kullanıcıya göre konumlandırma:** Ürünün belirli kullanıcı grupları için ideal olduğu şeklinde konumlandırılmasıdır.
- **Rakibe göre konumlandırma:** İşletme kendini belirli alanlarda rakiplerinden daha iyi olduğu şeklinde konumlandırabilir. Rekabet yasasına bağlı olarak, bazı ülkelerde reklamlarda rakip firma isimleri kullanılabilir. Türkiye’de ise böylesi bir reklam yapabilmek mümkün değildir. Ancak yine de bazı reklam kampanyalarında isim verilmeden; semboller ve renklerle de olsa, böylesi konumlandırma çabaları görülmektedir. Avea’nın reklam kampanyasında, Türkcell’in dört çeker reklamıyla, “çok yakar bu” şeklinde dalga geçmesi, bu stratejiye önemli bir örnek olarak verilebilir.
- **Ürün kategorisine göre konumlandırma:** Ürünler, belirli bir kategori içinde konumlandırılabilir.
- **Kalite veya fiyata göre konumlandırma:** İşletme, ürününü ödenen paranın karşılığında elde edilen en iyi değer şeklinde konumlandırabilir.

Hooley, Saunders ve Piercy (2004) ise altı temel strateji öne sürmektedir. Rekabetçi konumlandırmanın, işletmenin kaynakları ve yeterlilikleriyle hedeflenen pazarın

beklentileri arasındaki uyum kapsamında şekillendiğini belirten yazarlar, konumlandırma stratejilerinin; fiyat, kalite, inovasyon, kişiselleştirme, fayda farklılaştırma ve hizmet unsurları çerçevesinde oluşturulabileceğini ifade etmektedirler. Hooley, Saunders ve Piercy'nin (2004) temel konumlandırma stratejileri Şekil 3'de görülmektedir.



Şekil 3. Temel konumlandırma stratejileri

Kaynak: Hooley, Saunders ve Piercy, 2004.

Fiyat konumlandırması; özellikle de düşük fiyat konumlandırması, en sıklıkla başvurulan stratejilerden biridir. Düşük fiyat konumlandırması için hedef kitlenin fiyat hassasiyetinin yüksek olması gerekmektedir. Bunun yanında, işletmenin tedarik ve bilgi sistemleri de gelişmiş olmalıdır. Yüksek kalite konumlandırmasında ise hedef müşterilerin kalite duyarlılığının yüksek olması beklenmektedir. Bu stratejide işletmenin stratejik odağında kalite geliştirme ve imaj yönetimi vardır. Ayrıca müşteri odaklılık, etkin kalite kontrolü, tedarik zinciri kontrolü ve markalama faaliyetleri de etkin bir şekilde yürütülmelidir. Yenilik konumlandırmasında hedef müşteriler, yenilikleri ilk deneyimleyenler olmaktan hoşlanan kesimdir. Bu noktada, işletmenin yaratıcı işgücüne ve yeni ürün geliştirme

süreçlerine önem vermesi gerekmektedir. Hizmet konumlandırmasında ise müşteriler, hizmet beklentisi yüksek kişilerdir. Bu stratejiyi benimseyenlerin; müşteri ilişkileri yönetimine, personel geliştirmeye, müşteri odaklılığa ve geribildirim sistemlerinin gelişmişliğine odaklanması beklenmektedir. Fayda farklılaştırması stratejisinde ise işletmenin hedefi, fayda temeline dayalı olarak pazar bölümlerini belirlemek ve belirlenen hedef pazarda lider olmaktır. Bu noktada, rekabetçi pazarda alternatiflerden farklı bir faydanın hedef müşterilere sunulması amaçlanmaktadır. Bu stratejisi kapsamında; müşteri odaklılığa, etkin pazar bölümlerine bilgisine ve yeni ürün geliştirme yeterliliğine sahip olunmalıdır. Son olarak, kişiselleştirme stratejisi kapsamında ise hedefte, kitlelerden ziyade bireyler vardır. Bu stratejiye başvurulması halinde, etkin müşteri ilişkileri yönetimi ve bireysel tercihleri anlayabilme-karşılatabilme yeterliliği gibi özellikler sahip olunmalıdır (Hooley, Saunders ve Piercy, 2004: 567-581; Hooley, Broderick ve Möller, 1998: 1005-112).

Literatürde, işletmelerin gerek strateji belirleme gerekse belirlenen stratejileri uygulama aşamalarında karşılaşılabilecekleri dört farklı konumlandırma hatasından söz edilmektedir: zayıf konumlandırma, abartılı konumlandırma, karmaşık konumlandırma, şüpheli konumlandırma (Kotler, 2000: 300). Zayıf konumlandırmada müşteri; işletme veya ürün/hizmet hakkında belli belirsiz bir fikre sahip olur ve özel bir şeyler algılayamaz. Marka, kalabalık pazarda sadece bir diğer seçenek olarak algılanır. Abartılı konumlandırmada müşteriler, işletme veya ürünle ilgili çok dar bir imaj algısına sahip olurlar. Karmaşık konumlandırmada ise firma konumunu sürekli değiştirdiği için müşteriler, firma hakkında kafa karışıklığı yaşar. Şüpheli konumlandırmada, firmanın verdiği mesajın doğruluğu tartışılır durumdadır ve mesajda rakiplerden farklılaşma yoktur. Burada hem firmanın inandırıcılığı düşüktür hem de farklılık azdır. Konumlandırmanın temel özelliklerinden birinin farklılaşma olduğu düşünüldüğünde, bahsi geçen hatanın en dikkat edilmesi gereken konulardan biri olduğu ifade edilebilir (Kotler, 2000: 300; Hooley, Saunders ve Piercy, 2004: 269-270).

Son olarak, bir konumlandırma faaliyetinin hangi süreçlerden meydana geldiğini incelemek gerekirse; Fill'in (1999: 513) ortaya koyduğu aşamaları değerlendirmekte fayda vardır. Yazar bu aşamaları aşağıdaki gibi sıralamaktadır.

1. Pazarda hangi konumun hangi rakip tarafından ele geçirildiğinin belirlenmesi. Bu aşamada, ürünle ilgili temel özelliklerin müşteriler tarafından algılanan öneminin belirlenmesi ve bu özellikler kapsamında hangi rakibin hangi konumu ele geçirdiğinin yine müşteri araştırmalarıyla ortaya koyulması gerekmektedir.
2. Üzerinde çalışılan markanın müşteri zihninde mevcut bir rekabetçi konumu olup olmadığı, varsa nasıl bir konuma sahip olduğunun belirlenmesi.
3. Birinci ve ikinci aşamalarda elde edilen bilgiler doğrultusunda, marka için istenilen konumu müşteri zihnine yerleştirebilecek bir konumlandırma stratejisinin geliştirilip geliştirilemeyeceğinin belirlenmesi. Bu aşamada geliştirilecek stratejinin uygulanabilme olasılıkları değerlendirilmelidir.
4. Seçilen strateji rakipler açısından değerlendirildiğinde, uygulanabilir bir strateji midir? Bu konuda herhangi bir bütçe kısıtlamasına maruz kalınmakta mıdır? Bu aşamada bu sorulara yanıt bulunmalıdır. Seçilen konumun sürdürülebilir olması gerektiğinden, bu süreçte uzun dönemli bir bakış açısı gerekmektedir.
5. Bu aşamada belirlenen rekabetçi konumu müşteri zihnine yerleştirmek üzere bir program hazırlanmalı ve uygulanmalıdır. Bu süreçte çeşitli pazarlama iletişimi yöntemleriyle hedef müşteriye belirlenen konumlandırma mesajı iletilmelidir.
6. Son aşamada ise müşterilerin marka hakkındaki algıları gözlemlenmeli ve beklentilerdeki değişiklikler takip edilmelidir. Bu noktada ilgili konumlandırma stratejisinin hedefine ulaşip ulaşmadığı ve hedef müşterinin oluşturulmaya çalışılan marka konumunu algılayıp algılamadığı değerlendirilmelidir.

Fill'in (1999: 513) ortaya koyduğu konumlandırma sürecinden de anlaşılacağı üzere, işletmeler tarafından ürün veya marka için anlamlı ve farklı bir konum belirlendikten sonra, sıra bu konumun müşteri zihnine nasıl yerleştirileceğinin belirlenmesine gelmektedir. Bu noktada işlemenin pazarlama iletişimi kanalları devreye girmektedir. Konumlandırma ve pazarlama iletişimi konusunda Rossiter ve Bellman (2005: 45), markanın çeşitli paydaş grupları içinden hangisine nasıl bir konumlandırma yapılacağına karar vermesi gerektiğini belirtmektedir. Son tüketiciler, endüstriyel tüketiciler, tedarikçiler, dağıtım kanalı, yatırımcılar vb. her bir paydaş grubu için markaların farklı özellikleri önem kazanmaktadır. Örneğin, son tüketiciler için uygulanacak bir

konumlandırma çalışması için önce son tüketicilerin kim olduğu belirlenmeli ve ona göre iletişim yolları ve yöntemleri geliştirmelidir (Rossiter ve Bellman, 2005: 46). Bu konuda Kotler'in de (2000: 302-303) ifade ettiği gibi, konumlandırmayı ilk başta yapanlar, diğer pazarlama karması elemanlarında olduğu gibi, iletişim unsurlarında da zaten belirli bir karar almış olmaktadır. Yani yazar, konumlandırma problemini çözen firmanın aslında pazarlama karması problemini de büyük oranda çözdüğünü öne sürmektedir. Yazara göre, kendisini “yüksek kaliteli” olarak konumlandıran bir firma, yüksek kaliteli ürün üretmek, yüksek fiyat politikası uygulamak, birinci sınıf dağıtım kanalı kullanmak ve yüksek kaliteli dergilerde reklam yapmak durumundadır. Bu bağlamda, Percy'nin (2008: 35) ifade ettiği gibi, bütünleşik pazarlama iletişimi açısından yaklaşıldığında, konumlandırmanın güçlü bir marka yaratma sürecinin ilk aşaması olduğunu söylemek mümkündür.

Özetlemek gerekirse, pazarda rekabetin yoğunlaşmasına paralel olarak ortaya çıkan “konumlandırma çağında”, pazarda birbirine benzer ve ilişkili çok fazla sayıda marka vardır ve bu “gürültülü” ortamda markaların farklılıklarını ortaya koyabilmeleri çok zor bir hale gelmiştir. Bu kapsamda markalar, bu gürültülü pazar yerinde, daha homojen yapıdaki küçük pazarları hedef almaya başlamışlardır. Ancak pazarın belirli bir bölümünde faaliyet gösterilse de, zamanla rakipler artmış, farklılıklar anlaşılabilir hale gelmiştir. Bu kapsamda, müşterilerin zihninde ayırt edici bir yer edinmenin yolları aranmış ve iletişim olanakları kullanılarak rekabetçi konum yaratma stratejilerine odaklanılmıştır. Bu stratejilerin uygulanmasında ise mevcut ve potansiyel müşterilerin algılarında rakip ürünlerin/markaların yerlerini belirleyen algı haritalama araştırmaları ve bütünleşik pazarlama iletişimi çabaları önemli görülmektedir (Fill, 1999: 511-514).

2.4. Destinasyon Konumlandırma

Destinasyon pazarlaması, bütünleşik destinasyon ürününün bölgeye turistik talep oluşturacak şekilde pazarlanmasıyla ilgilidir ve “bir destinasyonun ekonomik ve kültürel gelişiminde; toplumun, servis sağlayıcıların ve ziyaretçilerin ilgilerini birbirine entegre eden ve dengeleyen, proaktif ve ziyaretçi merkezli bir yaklaşım” olarak tanımlanmaktadır (Wang, 2011: 3). Destinasyon pazarlaması, bir endüstriyel ürün veya yerleşik bir hizmetin pazarlanmasından oldukça farklıdır. Çünkü destinasyon pazarlamasında, bütünleşik

turizm ürününün üretilmesinde rol alan tüm kesimlerin (konaklama ve yiyecek-içecek işletmeleri, yerel yönetim, yerel halk, tur operatörleri vb.) iletişimi ve çıkar ilişkileri söz konusudur. Bu iletişimin sağlanması ve çıkar ilişkilerinin herkesin yararına bir şekilde yürütülmesi her zaman kolay olmamaktadır. Bu yüzden iyi yönetilen destinasyonlarda, destinasyon yönetim örgütü olarak adlandırılan; bazı yerlerde sadece kamu kurumlarının yönettiği, bazı bölgelerde sadece özel sektör temsilcilerinin yönettiği ve bazı bölgelerde kamu-özel işbirliğinde yönetilen örgütler, pazarlama ve yönetim faaliyetlerini üstlenmektedir. Bu sayede pek çok çatışmanın önüne geçilmekte ve destinasyonun tek merkezden yönetilip pazarlanması sağlanmaktadır (Buhalis, 2000; Pike, 2008). Dünya Turizm Örgütü Destinasyon Yönetimi Bölümü, destinasyon pazarlamasının dört temel konu etrafında şekillendiğini ortaya koymaktadır. Bu konular arasında; konumlandırma, imaj, marka ve vizyon yer almaktadır. Buradan da anlaşıldığı üzere, güçlü bir destinasyon markası yaratma sürecinin en önemli unsurlarından biri konumlandırma (Özdemir, 2008: 99).

Destinasyon konumlandırması; pazar bölümlenme ve hedeflemenin bir parçası olarak, belirlenen hedef pazarın zihnine destinasyonu, yöneticilerin istediği şekilde yerleştirme çabasıdır. Çünkü mevcut ve potansiyel ziyaretçiler, yoğun pazarlama mesajlarına maruz kalmaları da, gerek kulaktan kulağa iletişimle gerekse yaşadıkları deneyimle destinasyonlar hakkında zihinlerinde belirli imajlar yaratırlar. Konumlandırma sürecinin amacı da bu imajı, destinasyon yöneticileri ve paydaşlarının istediği yönde şekillendirmektir (Özdemir, 2007: 98-101).

Gartner (1989), Ries ve Trout'un (1986) konumlandırma tanımını destinasyonlara uyarlamış ve destinasyon konumlandırmasını, "potansiyel ziyaretçinin zihninde destinasyon hakkında ayırt edici bir yer elde edilmesi" şeklinde tanımlamıştır. Ritchie ve Crouch (2003: 200) ise destinasyon konumunun, mevcut ve potansiyel ziyaretçiler tarafından, rakiplerle kıyaslandığında, destinasyonun nasıl algılandığıyla ilgili olduğunu ifade etmektedir. Yazarlar, destinasyon konumunu şekillendiren bu algıların deneyimlerle oluşabileceği gibi, imaj yönetimi çabaları sonucunda da oluşabileceğini belirtmektedirler. Ancak bir destinasyonun rekabetçi konumunun belirlenebilmesi için sadece o destinasyonun algılanan imajı yeterli değildir. Çünkü destinasyon konumu, rakip

destinasyonlara ait imajların karşılaştırmasıyla oluşmaktadır (Chen ve Uysal, 2002). Dolayısıyla destinasyon konumlandırma, imaj yaratma çabalarının ötesinde bir faaliyettir ve destinasyonun rekabetçi üstünlüğünün kaynağı niteliğindedir (Hooley, Saunders ve Piercy, 2004; Pike, 2008: 220-221). Destinasyon konumlandırmasında, mevcut ve potansiyel ziyaretçilerin zihninde yer edinecek özelliklerin, destinasyon tercihinine etki eden özellikler olması ve destinasyonun ayırt edici özellikleri olması önemlidir. Bu bağlamda Pike (2008: 221-222), destinasyon konumlandırması açısından iki konunun önemine dikkat çekmektedir: “farklılaşma” ve “destinasyon özelliklerin önemi-dikkat çekiciliği-belirleyiciliği”.

Ries ve Trout’un (1986) da belirttiği gibi farklılaşma, konumlandırmanın temellerini oluşturmaktadır. Destinasyonlar için de durum farklı değildir. Farklılaşma, destinasyon yöneticilerinin de başa çıkmak durumunda kaldığı temel sorunlardandır (Pike, 2008: 221). Çünkü günümüzde, küreselleşmenin ve modernleşmenin etkisiyle çoğu destinasyon “aynılaşmaktadır”. Ziyaretçiler, sayıları her gün artan turizm destinasyonları arasında, birinin yerine diğerini kolayca tercih edebilmektedir (Dann, 2000; Plog, 2000). Ünlü turizm sosyoloğu Erik Cohen de, 1972 yılında yayımladığı “Uluslararası turizm sosyolojisi üzerine” başlıklı makalesinde; turist sayısı ve destinasyon sayısının sürekli artmasına ve destinasyonların standartlaşıp birbirine benzemesine vurgu yapmaktadır. Cohen’in makalesinden 44 yıl sonra turizm pazarı çok daha “kalabalık” bir hal almış ve birbirine benzer turizm destinasyonlarının sayısı artmıştır. Bu bağlamda, günümüzde destinasyonları müşteri zihninde rakiplerinden ayıran, etkili konumlandırma stratejilerinin öneminin de arttığını söylenebilir.

Pike’ın (2008) konumlandırma açısından önemli gördüğü ikinci konu olan destinasyon özelliklerinin önemi-dikkat çekiciliği-belirleyiciliği; farklılıkların tek başına anlamlı olmadığı, farklılığın mevcut ve potansiyel ziyaretçiler nezdinde önemli olması gerektiği fikrine dayanmaktadır. Kotler’in (2007) de üzerinde önemle durduğu bu konuda Pike (2008) ayrıca, her önemli konunun satın alma sürecinde belirleyici olup olmadığını sorgulanması gerektiğini belirtmektedir. Yazara göre; bir özelliğin potansiyel ziyaretçiler tarafından önemli veya dikkat çekici bulunması, o özelliğin satın alma sürecinde kesinlikle etkili olduğu anlamına gelmemektedir. Bu yüzden, destinasyon pazarlaması

faaliyetlerinin temel amacı ziyaretçi sayısını arttırmak olduğu için konumlandırma stratejisinde de bu amacı gerçekleştirecek özelliklere odaklanılmalıdır. Yazara göre; belirli bir ürün kategorisinde önemli olan pek çok özellik vardır. Fakat bu özelliklerin önemli bir kısmı rakip markaların çoğu tarafından sağlandığından, dikkat çekici (ayrıt edici) özellik sayısı azalmaktadır. Bu yüzden, potansiyel ziyaretçinin nihai kararını belirleyen özellik sayısı; dolayısıyla, konumlandırma stratejisinde kullanılacak özellik sayısı da oldukça sınırlıdır. Pike (2008: 222-223) bu kapsamda, kullanılması muhtemel 15 özelliğe dikkat çekmektedir: doğa/manzara, yerel kültür, fiyat/değer, iyi hava şartları, altyapı, konuksever yerel halk, güvenli/rahatlatıcı çevre, aktivite çeşitliliği, konaklama, spor aktiviteleri, kafeler/restoranlar, tarihi alanlar, gece hayatı, ulaşım kolaylığı, alışveriş.

Destinasyon konumlandırmada önemli konulardan biri de konumlandırma sürecidir. Bu süreci; olası rekabetçi avantajların tespit edilmesi, doğru rakiplerin tanımlanması, doğru rekabetçi üstünlüklerin seçilmesi ve müşteri zihninde daha önce rakipler tarafından ele geçirilmemiş niş bir alana yerleşmek için belirlenen konumun uygun pazarlama karmasıyla hedef pazara iletilmesi şeklinde, dört aşamada özetlemek mümkündür (Woodside, 1982, akt. Kim, Guo ve Agrusa, 2005: 213). Pike (2008) ise destinasyon konumlandırma sürecini yedi aşamada incelemektedir.

1. Hedef pazarın ve genel seyahat durumunun tanımlanması
2. Hedef pazardaki rakip destinasyonların ve genel seyahat durumunun tanımlanması
3. Eski ziyaretçilerin ve ziyaretçi olmayanların motivasyonlarının/beklentilerinin tanımlanması
4. Her rekabetçi destinasyonun güçlü ve zayıf yönlerine ilişkin algıların belirlenmesi
5. Farklılaştırılmış konumlandırma için fırsatların/seçeneklerin tanımlanması
6. Konumun seçilmesi ve uygulanması
7. Zaman içinde konumlandırma stratejisinin performansının gözlemlenmesi

Görüldüğü üzere Pike (2008), hedefli pazarlama yaklaşımını temel alarak, konumlandırma sürecini incelemiş ve uygulama sürecini bu çerçevede ortaya koymuştur. Yazara göre, önce hedef pazarlar belirlenmeli ve bu pazar seyahat bağlamında

incelenmelidir. Sonrasında, ilgili hedef pazardaki rakipler belirlenmeli ve ziyaretçilerin (mevcut ve potansiyel) rakiplere yönelik algıları ölçülmelidir. Son aşamada ise elde edilen bilgiler kapsamında konumlandırma stratejileri belirlenip uygulanmalı ve denetlenmelidir. Pike (2008), bu sürecin en önemli aşamalarından birinin konumlandırmada kullanılacak destinasyon özelliğinin/özelliklerinin tespit edilmesi olduğu ifade etmektedir. Yazara göre, destinasyon yönetim örgütleri mümkün olduğunca sınırlı sayıda (bir veya birkaç) özelliğe odaklanmalıdır. Çünkü Ries ve Trout'un (2013) da ifade ettiği gibi, zihin kısıtlıdır ve kafa karışıklığından nefret eder. Ancak Taşçı (2011: 118), destinasyon konumlandırmasında başvurulacak özellik sınırlandırmasının destinasyonun çeşidine göre değişiklik gösterebileceğini ifade etmektedir. Yazar, özellikle ülkeler gibi makro destinasyonların, içinde farklı özelliklere sahip birçok mikro destinasyon barındırdığından ve farklı hedef pazarların farklı motivasyon ve özellikleri olduğundan, çoklu konuma sahip olabileceğini belirtmektedir. Dolayısıyla, bu tür destinasyon konumlandırma çalışmalarında daha fazla özelliğin dikkate alınabileceğini söylemektedir. Fakat kayak destinasyonları gibi, spesifik bir destinasyon ürünü sunan mikro destinasyonların konumlandırmasında sınırlı sayıda özellik belirlemek gerekmektedir. Ayrıca makro destinasyonlar için de, her hedef pazara sınırlı sayıda özellikle konumlandırma yapmak ve potansiyel ziyaretçinin zihnini bulandırmamak önemlidir. Bu kapsamda Ndlovu (2009: 116), farklı hedef pazarlarda farklı destinasyon konumlarıyla pazarlama faaliyetleri yapmanın destinasyon konumlandırmada kullanılan yöntemlerden biri olduğunu, ancak tüm pazarlara yönelik kullanılan bir "şemsiye konuma" da ihtiyaç olduğunu ifade etmektedir.

Son olarak, bazı destinasyon konumlandırma yaklaşımlarına değinmekte fayda görülmektedir. Özdemir (2008: 101), turizm ve seyahat hizmetleri için objektif konumlandırma ve sübjektif konumlandırma olmak üzere iki konumlandırma yaklaşımı olduğunu ifade etmektedir. Objektif konumlandırmada, hizmetler ve ürünler, hedef pazardaki turistlerin ihtiyaç ve istekleri doğrultusunda şekillendirilir. Bu çerçevede, ürün veya hizmetlere gerekli düzenleme ve eklemeler yapılabilmektedir. Bu yaklaşım, genellikle, yeteri kadar çekici faktöre sahip olmayan ya da sahip olmasına rağmen yeni çekiciliklerle destinasyon tecrübesini zenginleştirme amacıyla olan destinasyonlar tarafından uygulanmaktadır. Sübjektif konumlandırmada ise ürün veya hizmetin fiziksel

özelliklerine odaklanılmadan, potansiyel turistin zihnindeki imaj şekillendirmekte, güçlendirilmekte ve değiştirilmektedir. Bu yaklaşımda destinasyon, markalaşma çabaları çerçevesinde belirli bir imajı turistlere benimsetmeye ve duygusal öğelerle destinasyon imajını şekillendirmeye çalışmaktadır. Destinasyonlarda iki konumlandırma yaklaşımının da kullanılması mümkün olmakla birlikte, sübjektif konumlandırmanın kullanımının daha yaygın olduğu bilinmektedir (Özdemir, 2008: 101). Çünkü sübjektif konumlandırmada, Ries ve Trout'un (1986) öngördüğü gibi, destinasyonun sahip olduğu temel çekiciliklerin değil, potansiyel ziyaretçinin zihnindeki mevcut imajın şekillendirilmesine odaklanılmaktadır. Ries ve Trout (1986) bu kapsamda, algıların gerçeklikten daha önemli olduğunu ve yeni bir konum yaratmaktansa, müşteri zihnindeki mevcut konumun şekillendirilmesinin daha etkili olduğunu ifade etmektedir.

Özetlemek gerekirse, destinasyonların birer bütünleşik ürün olmasından dolayı yönetilmesi, pazarlanması ve konumlandırması, yerleşik ürünlere veya markalara göre daha farklı ve zordur. Çünkü destinasyon ürünü; oldukça farklı amaç, beklenti ve çıkarları olan çok sayıda paydaş tarafından üretilmektedir. Ancak etkili pazarlama çabalarıyla destinasyonların konumlandırması da yapılabilmektedir. Destinasyonların pek çok önemli özelliğe sahip olması da destinasyon pazarlamacılarının işini zorlaştırmaktadır. Çünkü destinasyonların sahip olduğu tüm özellikler, konumlandırma açısından etkili değildir. Bu noktada, destinasyon pazarlamacısının potansiyel ziyaretçinin satın alma davranışını şekillendiren özellikleri belirlemesi gerekmektedir. Ayrıca belirlenen özelliğin, rakiplerle kıyaslandığında, destinasyona müşteri zihninde ayırt edici bir yer sağlaması gerekmektedir. Bu kapsamda, sadece ziyaretçilerin ilgili destinasyona ilişkin algıları değil, rakip destinasyonlara ilişkin algıları da önemlidir. Etkili bir konumlandırma stratejisi, ancak bu bilgiler ortaya konduktan sonra, gerekli pazarlama ve tutundurma karması ile gerçekleştirilebilir. Bu bağlamda, konumlandırma çabaları açısından en önemli konulardan birinin strateji geliştirmede kullanılacak bilgilerin doğru, eksiksiz ve objektif bir şekilde ortaya konması olduğunu söylemek mümkündür. Çünkü ancak bu yolla elde edilen bilgiler; doğru karma elemanlarının seçimini ve konumlandırmanın temel unsurlarından olan doğru ad, slogan, logo, sembol seçimini mümkün kılmaktadır. Bu çerçevede, akademik anlamda uluslararası literatürde önemli çalışmaların olduğu görülmektedir. Bu çalışmalara ilişkin bilgiler, takip eden bölümlerde incelenmiştir.

2.5. Kış Turizmi Destinasyonları ve Rekabetçi Konumlandırması

Kış turizmi destinasyonları insanların; heyecan ve risk arama, kişisel saygı geliştirme, sosyalleşme, sosyal kabul sağlama, beceri geliştirme, doğayla iç içe olma, kalabalıktan kaçma ve rahatlama gibi motivasyonlarla (Alexandris vd., 2009), kış sporları aktivitelerini gerçekleştirmek üzere gittikleri karlı bölgelerdir. Van Peer (2003: 26), kış turizmi destinasyonlarının dört temel unsur etrafında şekillendiğini belirtmektedir: kayak yamaçları, kayak liftleri, kayak okulları ve konaklama olanakları. Çeşidi ne olursa olsun, bir destinasyonda konaklama, ulaşım ve rekreasyon alanları gibi üstyapı yatırımları ve yol, su, elektrik gibi altyapı yatırımları yapılmalıdır. Kış turizmi destinasyonlarında ise, bunlara ek olarak, temel çekicilik unsurunu oluşturan kayak etkinliği için bazı rekreasyon alanlarının oluşturulması ve altyapı çalışmalarının yapılması gerekmektedir. Bunlar arasında, kayak yamaçları ve kayak liftleri ön plana çıkmaktadır. Kayak turistlerinin bölgeye çekilmesi ve memnuniyetlerinin sağlanması için kayak yamaçlarının çeşitliliğine ihtiyaç duyulmakta ve bu yamaçlara ulaşmayı mümkün kılan liftlerin gelişmiş olması gerekmektedir (Van Peer, 2003). Bunların dışında; konaklama tesisleri, kayak okulları, kayak ekipmanı satış ve kiralama noktaları, yiyecek-içecek alanları, eğlence mekânları ve araç park alanları gibi unsurlar da, modern kayak turizmi sektörünün gerekleri arasındadır (Weed ve Bull, 2004: 190).

Kayak olgusunun tarihsel süreç içindeki gelişimine bakıldığında ise; kayak yapmanın geçmişinin binlerce yıl öncesine gittiği görülmektedir. Hudson (2003: 89), kayak yapmanın ilk örneğine, M.Ö. 2000'lerde Norveç'te rastlandığını belirtmektedir. Yazara göre kayak, bu tarihlerde ilk kez Norveçli iki avcı tarafından, geyik avlamak amacıyla kullanılmıştır. Ancak bazı kaynaklar, arkeolojik kalıntılar ve duvar resimleri gibi tarihi göstergelerden hareketle, ilk kayakların geçmişinin M.Ö. 7000-8000 yıllarına kadar gittiğini ileri sürmektedir (Allen, 2016; Huntford, 2008: National Geographic, 2015). Huntford (2008: 5) en eski tahta kayak kalıntısının M.Ö. 6000'lere ait (mezolitik çağ) olduğunu ve Rusya'da Beyaz Deniz yakınlarında bulunduğunu ifade etmektedir.

Allen (2007), M.Ö. 4000 ile M.Ö. 1000 arasında Rusya, Norveç, Finlandiya ve İsveç'te kayağın kullanımının özellikle ulaşım, avlanma ve askeri anlamda yayılmaya başladığını, bugün bu ülkelerin müzelerinde o dönemlerden kalma birçok kalıntıyı görmenin mümkün

olduğunu ifade etmektedir. Yazara göre, bu ülkelerin geçmişinde kayak olgusunun çok önemli yeri vardır. Örneğin Finlandiya tarihi açısından kayağın; ulaşım, spor ve turizm kapsamının ötesinde, bir savaş aracı geçmişi vardır. 1939 yılında güçlü, kalabalık ve teknolojik üstünlüğe sahip Rus güçlerini, iyi kayak bilen askerleriyle yenen Finlandiya ordusunun kahramanlığı, ülke tarihi açısından oldukça önemlidir (Allen, 2007). Norveç de kayak sporu açısından son derece önemli ülkelerden biridir. Öyle ki, Norveç'in İsveç'e karşı yürüttüğü bağımsızlık hareketlerinde kayak, bir milli kimlik unsuru haline gelmiştir (Lund, 1996, akt. Demiroğlu, 2014: 2). Ayrıca modern anlamdaki kayak sporunun temellerinin Norveç'te atılması da, ülkenin isminin kayak sporuyla özdeşleşmesini sağlamaktadır. Bu kapsamda, 1820 yılında Sondre Nordheim isminde Norveçli bir kayakçının Telmark'ta modern kayak sporunun ilk örneğini ortaya koyduğu ifade edilmektedir (Hudson, 2003: 89). Nordheim, o güne kadar bir sopa yardımıyla yön verilen ve fren yaptırılan kayaklar için özel bir bağlama geliştirmiş; kayakçılar, topuktan serbest bu bağlamalar sayesinde, dönme, durma, atlama ve tırmanma tekniklerini geliştirmişlerdir. Çok geçmeden bu teknik, bir eğlence ve spor unsuruna dönüşmüş ve yaygınlaşmıştır. Bu teknik sayesinde oluşan kayma stili, çıkış yerinden hareketle Telmark kayağı olarak adlandırılmış, ilk yıllarda çok rağbet görse de zamanla ilgi azalmıştır. Ancak son yıllarda "tur kayağı" adıyla tekrar canlanmaya başlamıştır (Lund, 1996, akt. Demiroğlu, 2014: 2).

Buraya kadar anlatılanlardan da anlaşıldığı üzere, kayağın ilk kullanım amaçları genel olarak; ulaşım, avlanma, eşya/posta taşıma vb. günlük işlerle ilgilidir ve bir spor/eğlence aracı olarak kullanılması, çok daha yakın tarihlerde gerçekleşmiştir. M.S. 700'lerde Çinlilerin "tahta atlar" olarak tanımladığı kayağın, bir spor ve eğlence aracı olarak Avrupa ve Amerika'ya yayılması 1800'lerde olmuştur (Van Peer, 2003: 23). Kayağın bir seyahat unsuru haline gelmesi de, aynı yüzyıl içinde gerçekleşmiştir. Hudson (2003), bu sporun önemli bir kış etkinliği olarak kabul edilmesi ve moda haline gelmesinde İngiliz üst sınıfının önemli payı olduğunu ifade etmektedir. Bu kapsamda yazar, ilk kayak seyahatlerinin İngiliz soyluları tarafından, İsviçre'nin St. Moritz kasabasına gerçekleştirildiğini belirtmektedir.

Kayak sporunun gelişmesi ve yaygınlaşmasında iki gelişmenin çok önemli etkisi olduğu düşünülmektedir. Bunlar; kayağın olimpiyatlarda yer alması ve mekanik tesislerin gelişmesidir (Hudson, 2003). Kayak sporu ilk kez 1905'te, resmi anlamda olmasa da, olimpiyat oyunlarında yer almış ve bu durum kayak sporuna olan ilginin artmasında önemli bir etken olmuştur. Daha sonra, 1924'te Fransa Chamonix Olimpiyatlarında kayağa resmi olarak yer verilmesi ve 1932'de New York, Lake Placid'te Olimpik Kış Oyunlarının düzenlenmesi, kış sporlarının yaygınlaşması ve turizm hareketlerinin önemli öğelerinden biri haline gelmesini sağlamıştır. Öyle ki, I. Dünya Savaşı yıllarında dahi, kış turizmi pazarının oldukça gelişmiş bir durumda olduğu bilinmektedir. İsviçre'de 1914 yılında kış turizmi amaçlı kullanılan 215.000'in üzerinde yatak kapasitesi vardır. İlk mekanik tesislerin ise 1929'da Kanada'da geliştirildiği ve sonrasında, Kuzey Amerika ve Avrupa başta olmak üzere, dünyanın her yerine hızla yayıldığı düşünülmektedir. 1936 yılında Sun Valley, Idaho'da ilk turizm odaklı kayak merkezi kurulmuş ve bu kayak merkezi modeli, Kuzey Amerika'daki tüm kayak destinasyonlarında kabul görmüştür. Kış turizminin kitle turizmine dönüşmeye başlaması ise II. Dünya Savaşı sonrasına denk gelmektedir. Özellikle 1960'larda, Avrupa ve Kuzey Amerika'da kış turizmi, en önemli turizm çeşitlerinden biri haline gelmeye başlamıştır. 1970'lerden sonra ise artık kış turizmi arzı, talebi aşmaya başlamış ve buna paralel olarak, ürün yönetimi ve pazarlama stratejileri kış turizmi destinasyonlarının yöneticileri için en önemli konular arasına girmiştir. 1980'lerden sonra snowboardçuların sayısı da hızla artmaya başlamış, turistler farklılık yaratan destinasyonları tercih etmeye başlamışlardır (Hudson, 2003: 89-91).

Türklerde kayağın geçmişi ise, Türkiye Kayak Federasyonu'na göre; M.Ö. 4000'lere dayanmaktadır ve Eski Türkler çana adını verdikleri kayağı ilk kez o tarihlerde Baykal Gölü çevresinde kullanmışlardır. Günümüz Türkiye'sinde ise ilk kayak malzemesi 1914 yılında, Haliç'te bir marangoz atölyesinde üretilmiştir. Üretilen kayaklar, hayvan sırtında Erzurum'a götürülmüş ve Kafkas cephesinde kayakçı er yetiştirmek üzere açılan kurslarda kullanılmıştır (Türkiye Kayak Federasyonu, 2012). Daha öncesinde ise 1909 yılında, Büyük Britanya Kayak Kulübü üyesi bir grubun Karadağ'dan Trakya'ya doğru bir tur gerçekleştirdiği ve yerel halkı kayakla tanıştırdığı bilinmektedir. Ayrıca, I. Dünya Savaşı yıllarında Avustralyalıların Palandöken'de eğittiği Türk askerlerinin Anadolu'nun

ilk kayakçıları olduğu ve aynı yıllarda yerel halkın askerlerden kayağı öğrendiği düşünülmektedir (Demiroğlu, 2014: 116).

Türkiye’de kayak sporunun turizm hareketleri çerçevesinde şekillenmesi ise 1930’larda Uludağ’da gerçekleşmiştir. Bu kapsamda, 1933 yılında İstanbul Galatasaray Lisesi’nden bir grup öğretmenin Uludağ’a düzenledikleri gezi, Türkiye’deki turizm amaçlı kayağın başlangıcı olarak kabul edilmektedir (Demiroğlu, 2014: 116). Uludağ’da 1929 yılında, yaz aylarında hizmet vermek amacıyla Uludağ (Büyük) Otel açılmıştır. 1933 yılında ise bu otel, kışları da hizmet vermeye başlamıştır. 1933 yılında ayrıca, Bursa Dağ Sporları Kulübü (Bursa Dağcılık Kulübü) kurulmuştur (Kuşku, 2012). Bu kulübün Uludağ’ın bir kış turizmi merkezi haline gelmesinde çok büyük payı vardır. Şehrin ileri gelenleri tarafından kurulan bu kulüp, Uludağ’da o yılların zorlu şartlarında konaklama, ulaşım, güvenlik vb. pek çok konuda önemli görevler üstlenmiş ve Uludağ’ın bir kayak merkezi olarak ayağa kalmasını sağlamıştır. Bu bağlamda, Bursa Dağcılık Kulübü’nün Türkiye’de kış sporları ve kış turizmi tarihi açısından oldukça önemli bir yeri vardır (Şaktimur, 1994). Türkiye’de kayak sporunun turizm sektörü açısından gerçek anlamda yaygınlaşması ise 1960’larda, yine Uludağ’da olmuştur. Uludağ, 1970’lere kadar kış turizmi pazarının %70’ine hakim olmuştur (Demiroğlu, 2014: 116-117). Sonraki yıllarda ise Türkiye’de kayak merkezlerinin sayısı artmaya başlamış ve pazar dengeleri nispeten değişmiştir. Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü’ne göre; 2014 yılı itibarıyla Türkiye’de toplam 28 kayak merkezi bulunmaktadır. Ancak bunlardan sadece sekizi tam olarak faaldir (Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü, 2014). Demiroğlu (2014: 122) ise kendi gözlem ve deneyimlerinden hareketle, Türkiye’de kayak yapılabilen 51 alan bulunduğunu ifade etmektedir.

Kayak turizminde destinasyonların ve turistlerin sayısının yıllar içinde hızla artması, destinasyonlar arasındaki rekabeti arttırmış; bu kapsamda, Plog’un (2000) bahsini ettiği “aynılaşma” sorunuyla kış turizmi destinasyonları da karşı karşıya kalmıştır. Dolayısıyla, konumlandırma konusu, kış turizmi destinasyonlarının da önemli ölçüde gündemine girmiştir. Konumlandırma fikrini pazarlama literatürüne kazandıran Al Ries ve Jack Trout (2013) da, kayak merkezleri açısından konumlandırma stratejilerinin önemine dikkat çekmiş ve bu kapsamda ABD’nin doğu bölgesinde bulunan Stowe kasabasının

konumlandırmasına değinmiştir. Ries ve Trout (2013), Stowe'un oldukça popüler bir kayak merkezi olduğunu ve dolayısıyla insanların böylesine ünlü bir destinasyonun konumlandırmaya ihtiyaç duymayacağını düşünebileceklerini, ancak iyi bir konumlandırma stratejisinin kulaktan kulağa dolaşıp destinasyon tanıtım sürecine katkı sağlayacağını söylemektedir. Yazar, bir araştırmanın sonucuna bağlı olarak, Stowe için "dünyanın en iyi 10 kayak merkezinden biri" şeklinde bir konumlandırma stratejisi geliştirildiğini ve bu stratejinin destinasyona güçlü rakipleri arasında önemli bir rekabet avantajı sağladığı belirtmektedir.

Flagestad ve Hope (2001: 457), kayak destinasyonu konumlandırmasının farklılaşma temeline oturması gerektiğini söylemektedir. Yazarlara göre farklılaşmada; kayak ürünü (lift sistemi, kayak aktiviteleri, kayak okulları vb.), yatak ürünü (konaklama olanakları, restoranlar vb.), dağ ambiyansı (kayak dışı etkinlik, eğlence vb.) ve destinasyon genelindeki hizmetler (banka, ulaşım, sağlık vb.) gibi konular kullanılabilir. Bu özellikler çerçevesinde, kayak turizmi destinasyonu yöneticileri ve pazarlamacıları, diğer destinasyon çeşitlerindeki benzer bir konumlandırma sürecini yürütebilirler. Bu kapsamda, destinasyon pazarlamacıları öncelikle destinasyonun temel rekabetçi özelliklerini belirlemeli ve ziyaretçilerin bu özellikler kapsamında ilgili destinasyonu ve rakipleri nasıl değerlendirdiğini incelemelidir. Sonrasında, rakipler arasında destinasyona farklılık sağlayan ve ziyaretçinin satın alma sürecine etki eden özellikler belirlenmelidir. Son aşamada ise destinasyon pazarlamacıları, belirlenen özellikler çerçevesinde sembol, slogan ve reklam mesajı gibi konular üzerinde çalışmalar yapıp, doğru pazarlama iletişimi araçlarıyla, belirlenen destinasyon konumunu ziyaretçi zihnine yerleştirme yoluna gitmelidirler.

2.6. İlgili Araştırmaların İncelenmesi

Bu bölümde, literatürde yer alan rekabetçi destinasyon konumlandırması araştırmaları incelenmiştir. Bu kapsamda öncelikle, genel anlamda destinasyon konumlandırması çalışmaları değerlendirilmiş, sonrasında ise kış turizmi destinasyonlarının rekabetçi konumlandırmasına yönelik çalışmalar ele alınmıştır.

2.6.1. Destinasyon konumlandırma araştırmalarının incelenmesi

Konumlandırma araştırmaları genel olarak; rakip birkaç ürün, işletme ve/veya markanın belirlendiği, daha sonra bunların belirli özellikler kapsamında kıyaslanıp, rekabet durumlarının incelendiği ve müşteri algılarındaki üstünlük-zayıflık durumlarına göre algı haritalarının çıkarıldığı çalışmalardır. Destinasyon pazarlaması literatüründe de konumlandırma çalışmaları, sayıca az olsa da ilgi görmektedir. Kim, Chun ve Petrick (2005), konumlandırma çalışmalarının, destinasyon pazarlaması alanında sıklıkla rastlanılan “destinasyon imajı” çalışmalarının ötesinde, daha kapsamlı çalışmalar olduğunu ifade etmektedir. Yazarlara göre, destinasyon imajı çalışmaları, destinasyona ilişkin ziyaretçi algılarını orta koymakta etkili olmakla birlikte, bu çalışmalarda çoğunlukla rekabet boyutu eksik kalmaktadır. Bu kapsamda, destinasyon konumlandırma araştırmaları, rakip destinasyonların müşteri zihnindeki yerlerini belirleyerek, bu açığı kapatmaktadır. Tablo 3, literatürde yer alan destinasyon konumlandırma araştırmalarını, bu araştırmalarda başvuru teknikleri, incelenen destinasyonları ve destinasyon türlerini-sayılarını göstermektedir.

Tablo 3’te özetlenen araştırmaları, mevcut çalışmada kullanılacak tekniğin belirlenmesi amacıyla, kullanılan teknikler özelinde incelemekte fayda görölmektedir. Bu kapsamda, tabloya bakıldığında kullanılma sıklığına göre MDS (Multi-dimensional scaling) tekniğinin öne çıktığı görölmektedir. MDS, diğer sektörel alanlara ilişkin konumlandırma araştırmalarında da en sıklıkla başvuru tekniklerden biridir. MDS, nesnelere arasındaki ilişkilerin bilinmediği, fakat aralarındaki uzaklıkların hesaplanabildiği durumlarda, uzaklıklardan yararlanılarak nesnelere arasındaki ilişkileri ortaya koymaya yarayan istatistiksel bir yöntemdir. MDS’nin genel amacı, nesnelere yapısını, uzaklık/benzerlik değerlerini kullanarak, mümkün olduğunca az boyutla orijinal şekle yakın bir şekilde ortaya koymaktır. Bu kapsamda MDS, k boyutlu bir uzayda gösterilebilen nesnelere orijinal konumlarına çok yakın, daha az boyutlu kavramsal bir uzayda göstererek, nesnelere arası ilişkileri belirlemeye yaramaktadır (Demirgil, 2006: 379-380).

Tablo 3. Destinasyon konumlandırma araştırmaları

Künye	Destinasyon türleri ve sayısı	Destinasyonlar	Teknik
Kim, Gou ve Agrusa (2005)	Deniz Ařırđ Ülkeler - 7	Japonya, Güney Kore, Almanya, Avustralya, Singapur, Tayland, Mısır	MDS, (KYST, ALSCAL)
Kim, Chun ve Petrick (2005)	Golf destinasyonları- 7	Avustralya, Hawaii, Filipinler, Tayland, Çin, Malezya ve Japonya	MDS (KYST, PROFIT, PREFMAP)
Kim ve Agrusa (2005)	Balayđ destinasyonları- 7	Guam, Tayland, Avustralya, Hawaii, Avrupa, Japonya ve Çin	MDS (KYST, PROFIT, PREFMAP)
Kim, Yoon ve Kim (2011)	Kongre destinasyonları- 5	Tokyo, Beijing, şangay, Hong-Kong, Seul	MDS (PREFMAP, PROFIT)
Gürsoy, Baloğlu ve Chi (2009)	Orta Doğu Ülkeleri- 10	Ürdün, Mısır, Yemen, Fas, Suudi Arabistan, Bahreyn, Kuveyt, İsrail, Lübnan ve Birleşik Arap Emirlikleri	MDS (ALSCAL)
Prayag (2007)	Kentsel Destinasyon- 4	Cape Town; Johannesburg, Durban ve Pretoria	Uyum analizi
Chen ve Uysal (2002)	Eyaletler- 10	Virginia; Pennsylvania, New York, Maryland, North Carolina, South Carolina, Georgia, West Virginia, Florida, Washington DC	Melez Yaklaşım; Uyum analizi ve logit modelleme
Pike ve Ryan (2004)	Kısa süreli tatil destinasyonları- 5	Rotorua, Bay of Islands, Taupo, Mount Maunganui, Coromandel	Önem-performans analizi
Pike ve Mason (2011)	Kıyı destinasyonları- 5	Sunshine Coast; Gold Coast, Northern NSW, Fraser Coast, Coral Coast	Önem-performans analizi
Baloğlu ve Love (2005)	Kongre destinasyonları- 5	Las Vegas, Chicago, Dallas, Atlanta ve Orlando	GLM (General Linear Model)
Kim, Sun ve Ap (2008)	Kongre destinasyonları- 6	Hong-Kong, Singapur, Beijing, Tokyo, şangay ve Seul	GLM (General Linear Model)
Botha, Crompton ve Kim (1999)	Kıyı destinasyonu- 3	Sun/Lost City, Güney Afrika	Faktör analizi, Paired sample t-testleri
Faullant, Matzler ve Füller (2008)	Kış destinasyonları- 10	St. Moritz, Lech/Zürs, Dolomiti Superski, Saalbach, Schladming, Gurgl/Obergurgl, Mayerhofen, Obertauern, Toggenburg ve Tannheimer Tal	Faktör analizi, Uyum analizi
Frochot ve Kreziak (2008)	Kış destinasyonları- 6	Courchevel, Méribel, Val d'Isère, Aussois, La Norma, Les Aillons	Odak grup görüşmeleri

MDS, turizm araştırmalarında, özellikle destinasyonlarda rekabetçilik, konumlandırma ve imaj çalışmalarında 1980'lerden sonra sıklıkla başvurulan; araştırmacıların markalar ile özellikler arasındaki ilişkileri ortaya koymasını sağlayan bir açıklayıcı veri analizidir (Gartner, 1989). Bu teknik, araştırmacıların uyarıcılar (destinasyonlar) ile objeler

(özellikler) arasındaki ilişkileri, algı haritalarıyla sergileyebilmelerine olanak tanımaktadır (Gürsoy, Baloğlu ve Chi, 2009: 157). Örneğin, Kim, Chun ve Petrick (2005), yedi golf destinasyonu ve 10 destinasyon özelliğinden oluşan algı haritaları elde etmişlerdir. Bu kapsamda KYST, PROFIT ve PREFMAP metotlarından yararlanılan çalışmada; KYST kapsamında, destinasyon eşleşmelerinin benzerliklerinin değerlendirilmesi, PROFIT kapsamında her destinasyonun belirlenen değişkenler kapsamında değerlendirilmesi, PREFMAP kapsamında ise destinasyonların, değişkenler dikkate alınarak birden yediye (yedi destinasyon) sıralanması istenmiştir. Ayrıca, ideal noktanın belirlenmesi amacıyla, en beğendikleri golf destinasyonunu seçmeleri istenmiştir. Elde edilen verilerle, destinasyonların benzerlik dereceleri değerlendirilmiş, algı haritası üzerinde değişkenler ile destinasyonların dağılımı incelenerek konumlandırma yorumları yapılmıştır.

Kim, Guo ve Agrusa (2005) ise MDS yöntemine, deniz aşırı seyahat eden Çinli taticilerin yedi destinasyon hakkındaki görüşleri kapsamında başvurmuştur. KYST ve ALSCAL (PROFİT ile aynı işlevi görmektedir) programlarının kullanıldığı çalışmada, seyahat acenteleri ile yapılan pilot çalışma ve literatür taraması sonucunda, 10 değişken belirlenmiştir. Toplam 375 turistin katılımı ile gerçekleştirilen çalışmada, sonuçlar yine algı haritaları ve farklılık analizleri kapsamında değerlendirilmiştir. Gürsoy, Baloğlu ve Chi (2009) de ALSCAL tekniğine başvurmuş ve Dünya Seyahat ve Turizm Konseyi'nden (WTTC) elde ettikleri rekabetçilik verileri üzerinden, 10 Ortadoğu ülkesinin altı rekabetçilik indeksi kapsamında, rekabetçi konumlarını incelemiştir. Yazarlar, ALSCAL testiyle elde ettikleri algı haritası kapsamında, hangi ülkenin hangi indeks (fiyat, çevre, teknoloji, açıklık, sosyal gelişim, insan kaynakları) çerçevesinde daha etkili veya etkisiz olduğunu değerlendirilmiştir.

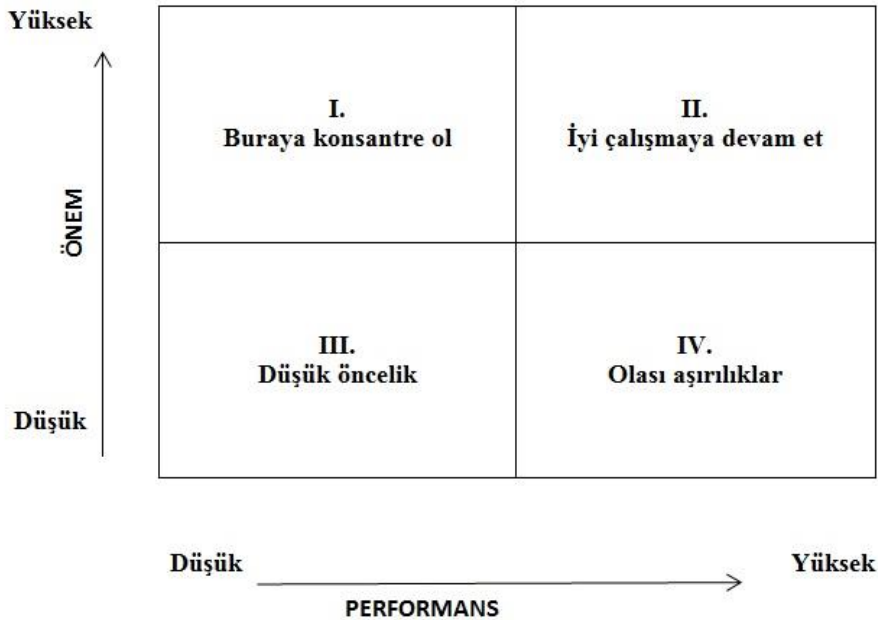
Destinasyon konumlandırma çalışmalarında sıklıkla başvurulan bir diğer analiz, uyum analizidir (Kendall ve Gürsoy, 2007; Chen ve Uysal, 2002; Prayag, 2007). Bu analiz, çapraz tablolama ve çok değişkenli kategorik verilerin grafiklerle gösterilmesine yarayan bir açıklayıcı veri analizi yöntemidir. Uyum analizi, parametrik olmayan değişkenler üzerinden, objelere (ürün, insan gibi) ilişkin algı haritalarının ortaya koyulmasına yaramaktadır. Bu sayede, metrik olmayan veriler, metrik hale getirilir, faktör analizine

benzer şekilde boyutlara ayırma gerçekleştirilir ve algı haritaları ortaya çıkarılır (Hair vd. 2010: 19). Uyum analizinin temel hedefi, çapraz tablolardaki satır ve sütun kategorileri arasındaki ilişkiyi grafiksel olarak göstermek ve bu gösterimi sağlayacak basit faktörler geliştirmektir. Bu faktörler, eşanlı olarak hangi sütun (ya da satır) kategorisinin hangi satır (ya da sütun) kategorisi üzerinde daha fazla ağırlığa sahip olduğunu ortaya koymaktadır (Dolgun ve Alpar, 2011: 355-356). Ayrıca uyum analizi, ki-kare uzaklığı temeline dayanmaktadır ve bu yöntemde varyans terimi yerine inertia kullanılmaktadır. Toplam inertia terimi, profil noktalarının merkeze olan uzaklıklarının toplam bir ölçüsüdür (Blasius, 1994: 24).

Uyum analizi, pazarlama alanında özellikle imaj ve konumlandırma çalışmaları kapsamında kullanılmaktadır. Bu sayede araştırmacılar; rekabetçi markalar, önemli değişkenler, bir markanın güçlü yönleri ve bir markanın konumuna ilişkin detaylı bilgilere sahip olmaktadır (Whitlark ve Smith, 2001). Bu tekniğin turizm pazarlaması çalışmalarında yeterince değerlendirilmediğini söyleyen Prayag (2007: 145), Cape Town'un, Johannesburg, Durban ve Pretoria'ya karşı ziyaretçi zihninde elde ettiği rekabetçi konumunu belirlemeyi amaçlayan bir çalışma yürütmüştür. Toplam 10 değişkenin belirlendiği çalışmada Cape Town, bu değişkenler kapsamında "benzer", "daha iyi" ve "daha kötü" seçenekleri çerçevesinde diğer şehirlerle kıyaslanmıştır. Ortaya çıkan algı haritası kapsamında, Cape Town'un hangi değişkenlerde hangi şehirlere benzer, hangi şehirden daha etkili, hangi şehirlerden daha etkisiz performans sergilediği değerlendirilmiştir. Chen ve Uysal (2002) ise Virginia eyaletinin, rekabetçi konumunu analiz belirlemek amacıyla; 17 aktivite temelli, dokuz çekicilik temelli olmak üzere 26 destinasyon özelliği çerçevesinde uyum analizine başvurmuşlardır. Bu kapsamda, elde ettikleri algı haritasında destinasyonlarla özellikler arasındaki uzaklıkları/ilişkileri incelemişlerdir. Sonuçlar, Virginia'nın 12 aktivite tabanlı değişkende üstün konuma sahip olduğunu gösterirken; Pennsylvania'nın sadece iki değişkende üstün konumu olduğunu ortaya koymuştur.

Konumlandırma çalışmalarında uygulanan analizlerden biri de önem-performans analizidir. Bu analiz, Martilla ve James (1977) tarafından, müşteri memnuniyeti konusunda geliştirilmiştir. Temelinde, müşterinin önem verdiği konulardaki

performansın, yine müşteri algılarıyla belirlenmesi vardır. Basit ve masrafsız bir analiz olması nedeniyle yoğun ilgi gören bu analiz sonucunda bir matris elde edilmektedir ve maddelerin matristeki dağılımına göre yorumlarda bulunulmaktadır. Matris, Şekil 4’de görüldüğü üzere, dört parçadan/çeyrekten oluşmaktadır. “İyi çalışmaya devam et” çeyreği, hem önem hem de performans değerlerinin en yüksek olduğu çeyreklerdir. Bu çeyrek içinde toplanan özellikler konusunda işletmenin mevcut başarısını koruması gerekmektedir. Müşterinin önem algısının yüksek, performans algısının düşük olduğu “buraya konsantre ol” çeyreğinde toplanan özellikler konusunda ise acil önlemler alınıp, iyileştirmeler yapılması gerekmektedir. Algılanan performansın yüksek, önemin düşük olduğu “olası aşırılıklar” çeyreğinde toplanan değişkenler kapsamında, gereğinden fazla para-zaman-çaba sarfı söz konusu olabilir. Bu alanlara yapılacak yatırım ve sarf edilecek çabaların, I. ve III. çeyrekler yönlenmesinin daha doğru olacağı söylenebilir. Hem önem algısının hem de performans algısının düşük olduğu “düşük öncelikler” çeyreğinde yer alan değişkenler içinse, önceliğin I. ve II. çeyreklerde olması koşuluyla, gerekli iyileştirme çabaları gösterilmelidir (Martilla ve James, 1977; Tyrrell ve Okrant, 2004; Pike ve Ryan, 2004).



Şekil 4. Martilla ve James'in Önem-Performans Matrisi

Kaynak: Martilla ve James, 1977.

Pike ve Ryan (2004), beş destinasyonun (Rotorua, Bay of Islands, Taupo, Mount Maunganui, Coromandel) konumlandırmasını, bilişsel ve duygusal imaj maddeleri çerçevesinde, önem-performans analiziyle incelemiştir. Araştırmacılar, katılımcılara öncelikle belirledikleri 20 bilişsel imaj değişkeninin önem düzeylerini ve aynı değişkenler kapsamında beş destinasyonun performansını, yedili Likert tipi ölçekle sormuşlardır. Duygusal imaj ve eğilimlere ilişkin soruların da bulunduğu çalışmada araştırmacılar, elde ettikleri önem-performans matrisleri doğrultusunda, ilgili destinasyonların rekabetçi konumları hakkında yorumlarda bulunmuşlardır. Pike ve Mason (2011) da, konumlandırma elementleri olarak belirledikleri; destinasyon bilinirliği (zihnin farkındalığı, tercih seti), rakiplerle ilişkiler (bilişsel ve duygusal imaj) ve destinasyona bağlılık (eski ziyaret, ziyaret eğilimi ve WOM eğilimi) kapsamında önem-performans analizine başvurmuştur. Sonuçlar; matrisler, boşluk tabloları ve korelasyon değerleri çerçevesinde incelenmiş, özellikle Sunshine Coast destinasyonun rekabetçi konumu üzerine değerlendirmelerde bulunulmuştur.

GLM de (General Linear Model), çok ilgi görmemekle birlikte, konumlandırma araştırmalarında kullanılan analiz tekniklerinden biridir. Bu kapsamda, Kim, Sun ve Ap (2008); Hong Kong, Singapore, Beijing, Tokyo, Shanghai ve Seoul'un birer kongre destinasyonu olarak konumlandırılmasını analiz etmişlerdir. GLM'nin katılımcıların bir dizi sürekli bağımlı değişkeni birden fazla kez değerlendirdikleri durumlarda kullanılmasının uygun olduğunu ifade eden yazarlar, bu kapsamda Bonferroni çoklu karşılaştırma testine başvurmuşlardır. Kongre destinasyonlarına ilişkin 30 özelliğin belirlendiği çalışmada, faktör analizi sonucunda yedi faktörlü bir yapı oluşmuş ve GLM bu yedi faktör üzerinden uygulanmıştır. Daha sonra, ideal destinasyon değerleri ile araştırmada incelenen altı destinasyon arasındaki farklar (oluşan yedi boyut üzerinde) t-testler ile analiz edilmiş ve ilgili destinasyonların rekabetçi konumları belirlenmiştir.

Baloğlu ve Love (2005) ise; Las Vegas, Chicago, Dallas, Atlanta ve Orlando'nun birer kongre destinasyonu olarak konumlandırılmasını konu aldıkları çalışmalarında, GLM analizine başvurmuştur. Yazarlar, öncelikle belirledikleri 21 destinasyon özelliğinin toplantı planlayıcılar nezdindeki önemini öğrenme yoluna gitmişlerdir. Daha sonra, aynı değişkenler kapsamında, belirlenen beş destinasyonun performans algısı ölçülmüştür.

Çalışmada, duygusal imaj ölçeği (BİPOLAR), davranışsal eğilim ölçeği ve genel imaj ölçeği de kullanılmıştır. Açık uçlu sorularla kalitatif tekniklere de başvurulmuş çalışmada, faktör analizi sonucunda beş boyut ortaya çıkmış ve GLM bu beş faktör grubu üzerinden gerçekleştirilmiştir. Toplantı planlayıcılarının beş destinasyona ilişkin algıları; bilişsel, duygusal ve davranışsal değişkenler kapsamında kıyaslanmış, ilgili destinasyonların rekabetçi konumları değerlendirilmiştir.

2.2.2. Kış turizmi destinasyonlarında konumlandırma araştırmalarının incelenmesi

Kayak sporu ve kış turizmi yaygınlaştıkça akademik camianın da, gelişen bir pazar olarak, bu alana ilgisi artmaya başlamıştır. Bu bağlamda pazar bölümlendirme (Joppe, Elliot ve Durand, 2013; Konu, Laukkanen ve Komppula, 2011; Alexandris vd., 2009; Hudson, 2000), rekabetçilik (Hallmann, Müller ve Feiler, 2012; Hallmann vd., 2012), destinasyon seçimi (Won, Bang ve Shonk, 2008; Klenosky, Gengler ve Mulvey, 1993) ve destinasyon imajı (Zemla, 2008; Johnson ve Sievinen, 2003) gibi konularda yapılan çalışmaların sayısı zamanla artmıştır. Ayrıca küresel ısınma faktörü ve kayak merkezlerinin kontrolsüz gelişimi sonucunda ortaya çıkan olumsuzlukların fark edilmesiyle birlikte; çevre (Smerecnik ve Andersen, 2011; Holden, 2000; Williams ve Todd, 1997), sürdürülebilirlik (Flagestad ve Hope, 2001) ve özellikle de iklim değişimi (Hoffmann vd., 2009; Moen ve Fredman, 2007; Scott, McBoyle ve Minogue, 2006; Koenig ve Abegg, 1997) konuları kayak destinasyonları açısından sıklıkla incelenen konular arasına girmiştir. Konumlandırma konusu da, kayak destinasyonlarının birbirine benzer ürünler sunmaları ve algılanan imajlarının zaman içinde birbirine benzemesine paralel olarak, sınırlı sayıda olsa da, kayak destinasyonları açısından bazı araştırmalarda incelenmeye başlamıştır (Faullant, Matzler ve Füller, 2008; Frochot ve Kreziak, 2008).

Faullant, Matzler ve Füller (2008), 10 kayak destinasyonu üzerine gerçekleştirdikleri çalışmada, ziyaretçilerin memnuniyet algılarını konumlandırma kapsamında değerlendirmişlerdir. Elde edilen veriler üzerinden doğrulayıcı faktör analizi ve uyum analizleri gerçekleştirilmiştir. Faktör analizi sonucunda, ortaya çıkan sekiz boyuta ilişkin memnuniyet değerleri iki farklı pazar bölümü kapsamında (25 yaş altı ve 50 yaş üstü) karşılaştırmalı olarak incelenmiştir. Araştırmanın bazı bulgularına yer vermek gerekirse,

25 yaş altı pazar bölümü açısından; St. Moritz, Obertauern ile Mayerhofen arasındaki benzerlikler ve Lech/Zürs ile Dolomiti Superski arasındaki benzerliklerin yüksek olduğunu görülmektedir. Ayrıca bu pazar bölümünde St. Moritz'in "pistler" ve "partiler" maddeleri; Toggenburg'un ise "fiyat" ve "çocuklar için sunulan olanaklar" maddeleri kapsamında rekabetçi konuma sahip olduğu ortaya konmuştur.

Frochot ve Kreziak (2008) ise Fransız kayak destinasyonları üzerine yürüttükleri çalışmada odak grup görüşmelerinden yararlanmışlardır. Altı kayak destinasyonunun (Courchevel, Méribel, Val d'Isère, Aussois, La Norma, Les Aillons) incelendiği çalışmada; ilgili destinasyonlara ilişkin broşürler, odak grup görüşmelerine katılan kişiler tarafından değerlendirilmiş ve bu değerlendirmeler ışığında araştırmacılar, destinasyon imajları hakkında saptamalar yapılmıştır. Çalışmada, 14 fotoğraf üzerinde inceleme yapılmış, altı temel tema belirlenmiştir: destinasyonda turist hizmetleri, dağ otantikliği, kayak dışı aktiviteler, zorluluk (sıra dışı kayak ve rekabet imajı), eğlenti. Odak grup katılımcılarından her bir tema için dört fotoğraf seçmesi istenmiş ve daha sonra ziyaretçilerden her tema başlığı altında farklı destinasyonlar için fotoğraflar seçmeleri istenmiştir. Bu kapsamda, hangi fotoğrafın hangi destinasyon için kaç kez seçildiği incelenmiştir. Bulgular, destinasyonların genel olarak ortak imajlara sahip olduğunu göstermektedir ve bu, konumlandırma açısından olumsuz bir durumu ifade etmektedir. Ancak çalışmada, ilgili destinasyonların imajını farklılaştıran özelliklerin de bulunduğu ve destinasyon pazarlamacılarının bu noktalara odaklanması gerektiği de ifade edilmektedir. Bu çerçevede yazarlar, özellikle küçük ve büyük ölçekli destinasyonlar arasında önemli imaj farklılaşması olduğunu belirtmektedirler. Küçük destinasyonların daha çok "güvenli", "içten" ve "gerçek dağ atmosferi" gibi imajları olduğunu söyleyen yazarlar; büyük kayak destinasyonlarının imajı açısından daha fazla sayıda maddenin etkili olduğunu ve incelenen destinasyonların bu imajları konumlandırma stratejilerinde etkili bir şekilde kullandıklarını ifade etmektedirler.

Sainaghi (2008) de kış turizmi destinasyonlarının performansı ve konumu üzerine bir araştırma yapmıştır. Fakat yazarın incelediği rekabetçi konumlar sadece ziyaretçilerin alışkanlıklarıyla ilgilidir. Bu kapsamda, İtalyan Alplerindeki dokuz kayak destinasyonunu (Teglio, Gerola, Chiesa V., Valdidentro, Madesimo, Bormio, Aprica, Livigno, Valfurva)

inceleyen yazar; kriter olarak, ziyaretçilerin aldıkları lift biletlerinin tek günlük olmasını veya birden fazla günü içermesini dikkate almışlardır. Bulgular; Livigno, Bormino ve Aprica'nın uzun kalış süreleri açısından (hem kişi sayısı hem yüzde olarak) öne çıktığını göstermektedir. Bu durum, ilgili destinasyonların en avantajlı rekabetçi konuma sahip olduğuna işaret etmektedir. Ayrıca, Madesimo'nun, uzun kalış yapan kişi sayısı yüksek, bu kişilerin toplam içindeki oranı düşük olduğu için daha çok gününbirlik ziyaretler kapsamında bir rekabetçi konumu olduğu; Valfura'nın ise, kişi sayısı düşük, yüzde olarak yüksek olmasından dolayı en kırılgan rekabetçi konuma sahip olduğu da araştırmanın sonuçları arasındadır.

3. Yöntem

Bu bölümde, öncelikle araştırma deseni hakkında bilgi verilmiş, sonrasında nicel ve nitel araştırma süreçleri anlatılmıştır. Bu kapsamda, veri toplama araçlarının geliştirilmesi, verilerin toplanması, geçerliliği, güvenilirliği ve başvurulan analizler gibi konulara yer verilmiştir.

3.1. Araştırma Deseni

Türkiye'nin beş önemli kayak destinasyonunun rekabetçi konumlarının incelendiği bu çalışma, nitel ve nicel tekniklerin birlikte uygulandığı karma yöntemli bir araştırmadır. Creswell (2014: 219) karma yöntemli araştırmalarda üç farklı araştırma desenine başvurulduğunu ifade etmektedir. Bunlar; yakınsayan paralel karma yöntem deseni, açımlayıcı sıralı karma yöntem deseni ve keşfedici sıralı karma yöntem desendir. Bunlar arasında en bilineni, yakınsayan paralel karma yöntem desendir. Bu desende araştırmacı nicel ve nitel verileri beraber toplar. Fakat elde edilen verilerin analizini ayrı ayrı yapar ve bulguları karşılaştırarak birbirini doğrulayıp doğrulamadığını inceler. Açımlayıcı sıralı karma yöntem deseninde araştırmacı, birinci aşamada nicel verileri toplar, analiz eder ve daha sonra bulguları kullanarak ikinci aşamayı (nitel çalışmayı) planlar. Bu desende araştırmacı nicel bulgularını daha detaylı bir şekilde açıklamak için nitel verileri kullanır. Nitel aşamada yapılan mülakatlarla, nicel boyutta alınan yanıtların açıklaması kolaylaştırılır. Buradaki temel konu, nitel veri toplama aşamasının, doğrudan nicel bulgular üzerine kurulmasıdır. Creswell'in (2014) sözünü ettiği üçüncü desen olan keşfedici sıralı karma yöntem deseni ise araştırmacının nitel verileri keşfetmekle başladığı daha sonra bu bulguları nicel araştırma aşamasında kullandığı bir desendir. Bu desende, açımlayıcı sıralı karma yöntem yaklaşımında olduğu gibi, ikinci veri tabanı, başlangıç veri tabanı üzerine kurulur.

Bu çalışmada yukarıda değinilen araştırma desenlerinden açımlayıcı sıralı karma yöntem deseni kullanılmıştır. Bu kapsamda, öncelikle Erciyes, Kartalkaya, Kartepe, Palandöken ve Uludağ'ın algılanan destinasyon konumlarını ve rekabetçi yapılarını belirlemek amacıyla ilgili destinasyonların mevcut ve potansiyel ziyaretçilerinden anket tekniğiyle veri toplanmıştır. Sonraki aşamada ise anketle elde edilen bulgulardan yararlanılarak yarı

yapılandırılmış mülakat formları oluşturulmuş ve destinasyon paydaşlarıyla (işletmeciler ve destinasyon yöneticileri) görüşmeler yapılmıştır. Özetle, açılımcı sıralı karma yöntem deseninin uygulandığı bu çalışmada öncelikle anket tekniğiyle talep tarafının algıları ölçülmüş sonrasında ise yarı yapılandırılmış mülakat tekniğiyle arz tarafının genel değerlendirmeleri ve nicel bulgulara ilişkin yorumları elde edilmiştir.

3.1. Nicel Araştırma

Çalışmanın nicel araştırma aşamasına ilişkin yöntemsel bilgilerin aktarıldığı bu bölümde; evren-örneklem, anket oluşturma süreci, nicel veri toplama süreci, verilerin güvenilirliği-geçerliliği ve uygulanan analizlere ilişkin açıklamalara yer verilmiştir.

3.1.1. Evren ve örneklem

Çalışmanın evrenini; Erciyes, Kartalkaya, Kartepe, Palandöken ve Uludağ destinasyonlarının mevcut ve potansiyel yerli ziyaretçileri oluşturmaktadır. Kapsam belirleme aşamasında ziyaretçi istatistiklerine ulaşmaya çalışılsa da, ilgili kurumlar tarafından tüm şehrin turizm istatistikleri gönderildiği için evrenin tam sayısına ulaşamamıştır. Dolayısıyla örnekleme hesapları da sınırsız evren üzerinden yapılmıştır. Bu kapsamda, Cochran'ın (1977) formülüne göre ideal örneklem olarak kabul edilen 384 sayısının üzerinde bir örneklem hedefi belirlenmiştir (Bartlett, Kotrlık ve Higgins, 2001).

Nicel veri toplama çabaları sonucunda, 554 yerli ziyaretçiden kullanılabilir anket toplanmıştır. Bu kapsamda, çalışmanın ana örneklemini bu 554 kişi oluşturmaktadır. Ancak farklı analiz türleri için, ana örneklem içinden farklı örneklem çekildiğinden, her örneklem için örneklem yeterliliklerinin ayrıca değerlendirilmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bu kapsamda, uyum analizi ve önem-performans analizleri için altı farklı örneklemin yeterlilikleri incelemiştir. Uyum analizi için katılımcıların beş destinasyonu da değerlendirmiş olması gerekmektedir. Yapılan inceleme sonucunda, toplam örneklem içinde 417 kişinin beş kayak merkezi hakkında da değerlendirme yaptığı görülmüş ve bu sayısının uyum analizi için yeterli olduğu düşünülmüştür ($417 > 384$). Her destinasyon için ayrı ayrı yürütülen önem performans analizleri içinse ana örneklem içinden, ilgili destinasyonda deneyim yaşanıp yaşanmadığına göre beş farklı örneklem çekilmiştir. Elde

edilen beş farklı örneklem değerlendirildiğinde, sayıların 382 ile 500 arasında değiştiği görülmüş ve bu sayıların önem-performans analizleri için yeterli olduğu düşünülmüştür.

Araştırmanın örnekleme, ilgili destinasyonların mevcut ve potansiyel yerli ziyaretçilerinden oluşan evren içinden rastgele seçildiğinden, araştırmada seçkisiz örnekleme yoluna gidildiği ifade edilebilir. Seçkisiz örnekleme tekniğinde tanımlanmış bir evrendeki tüm elemanlara örnekleme seçilmek için eşit ve birbirinden bağımsız şans verilmektedir. Diğer bir ifadeyle, evren içindeki tüm elemanların seçilme olasılıkları aynıdır ve birinin seçilmesi diğerinin seçilmesini etkilememektedir (Özen ve Gül, 2007: 399). Çalışmada katılımcıların seçilmesi aşamasında, araştırma kapsamına giren destinasyonlarda, geçmişte deneyim yaşamış olma koşulu aranmamıştır. Çünkü bir destinasyona ilişkin konum belirlenirken sadece mevcut ziyaretçilerin değil; potansiyel ziyaretçilerin de algıları önem taşımaktadır. Bir kişinin bir ürün veya markaya ilişkin algısının olması için ürün ve/veya hizmeti illaki deneyimlemiş olması gerekmektedir. Kişi hem markanın tutundurma faaliyetlerinden etkilenerek hem de kendisi marka hakkında çeşitli yollarla bilgi toplayarak belirli bir algıya sahip olabilir ve rakip markaları kıyaslayarak zihninde markalar için belirli konumlar oluşturabilir (Özdemir, 2007: 98-101).

3.1.2. Anketin oluşturulması

Anket ve ölçek geliştirme faaliyetleri belirli aşamalardan oluşmaktadır. Büyüköztürk (2005) anket geliştirmenin dört aşamadan oluşan bir süreç olduğunu ifade etmektedir. Yazara göre, bu aşamalar; “problemin tanımlanıp amaç ve araştırma sorularının saptanması”, “madde havuzunun oluşturulup taslak form elde edilmesi”, “uzman görüşü alınıp ön uygulama formunun oluşturulması” ve “ön uygulama yapıp ankete son şeklinin verilmesi” şeklindedir. Büyüköztürk’ün belirlediği bu çerçevede ölçek geliştirme sürecini de kapsayan genel bir çerçevedir.

DeVellis (2014) ise ölçek geliştirme üzerinde spesifik olarak durmuştur. Yazar, ölçek geliştirme sürecinde öncelikle ölçülmesi istenen yapının net bir şekilde belirlenmesi gerektiğini, sonrasında madde havuzu oluşturma çabalarına başvurulması gerektiğini ifade etmektedir. Yazara göre, madde havuzu oluşturulduktan sonra ölçme biçimi ve

ölçek türünün belirlenmesi ve uzman görüşü alma aşamaları devreye girmelidir. Uzman görüşü sonrasında madde eksiltme, düzeltme ve ekleme çalışmaları tamamlanır ve pilot uygulama aşamasına geçilir. Pilot uygulama sonrasında ise maddeler tekrar değerlendirilir ve ölçeğin uzunluğu son kez gözden geçirilir. Uygulamayı güçleştirecek ve güvenilirliği etkileyecek uzunluktaki ölçekler üzerinde, güvenilirliği düşürmeyecek şekilde, ölçek uzunluğu düzenlemeleri yapılır. Şencan (2005: 746), ölçek geliştirme sürecinde, uzman görüşü alma ve kapsam geçerliliğinin sağlanmasını incelemiştir. Yazara göre kapsam geçerliliği sürecinin beş aşaması bulunmaktadır; (a) kavramsal yapı veya test evreninin tanımlanması, (b) kavramsal yapıya ait boyutların ortaya çıkarılması, (c) ölçek veya test maddelerinin oluşturulması, (ç) ölçeğin hakemler tarafından değerlendirilmesi, (d) matematiksel analizlerin yapılması.

Bu çalışmada yukarıdaki bilgiler doğrultusunda, öncelikle araştırma problemi, amacı ve soruları saptanmış ve giriş bölümünde anlatılmıştır. Bu çerçevede ölçülmek istenen temel yapı da belirlenmiştir. Sonrasında 36 maddeden oluşan bir madde havuzu oluşturulmuştur (Ek 2). Madde havuzunun oluşturulması sürecinde destinasyon konumlandırma, destinasyon rekabetçiliği, destinasyon imajı, destinasyon markalaması, destinasyon seçimi ve kayak destinasyonlarının konumlandırması, rekabetçiliği, imajı, markalaması ve seçimiyle ilgili literatürden yararlanılmıştır. Madde havuzu oluşturulduktan sonra, ölçek geliştirmenin en önemli aşamalarından biri olan ve ölçeğe kapsam geçerliliği sağlayan uzman görüşü alma aşamasına geçilmiştir. Çalışmada bu amaçla, iki aşamalı uzman görüşü alma sürecine başvurulmuştur. Bu çerçevede, öncelikle bir uzman görüşü formu oluşturulmuş; sonrasında yerli ve yabancı uzmanlar belirlenmiş ve yabancı uzmanlar için form İngilizceye çevrilmiştir. Bu kapsamda; temel pazarlama, konumlandırma, destinasyon pazarlaması-yönetimi, destinasyon rekabetçiliği ve konumlandırması, kayak turizmi destinasyonlarının pazarlaması, rekabetçiliği ve konumlandırması konularında uzman 17 kişi belirlenmiştir. Bu 17 kişinin yedisi yabancı, 10'u yerlidir.

Uzman Görüşü Formunda, uzmanlardan ilgili maddeleri; maddenin ölçekte kalması gerektiğini düşünüyorlarsa “gerekli”; maddenin ölçekte kalması gerektiğini düşünüyor ancak düzeltilmesi gerek diyorlarsa “gerekli ancak yetersiz”; maddenin ölçekte

kalmasının yanlış olduğunu düşünüyorlarsa “gereksiz” şeklinde değerlendirmeleri istenmiştir. Ayrıca ölçek tipi, anket düzeni vb. konulardaki değerlendirmeleri ve varsa madde ekleme önerileri de istenmiştir. Birinci turda kullanılan “Uzman Görüşü Formu” Ek 3’te yer almaktadır. Uzman görüşü alma sürecinde formların gönderildiği 17 uzmandan, sekizi yerli, ikisi yabancı olmak üzere 10’u geribildirim vermiş ve ulaşılan bu uzman sayısı, ölçeğin kapsam geçerliliğinin test edilmesi için yeterli görülmüştür (Şencan, 2005: 748). Uzmanların kim olduklarına kısaca değinmek gerekirse; biri Uludağ’da çalışan otel işletmecisi, dokuzu yukarıda bahsi geçen alanlarda çalışan akademisyendir. Bu akademisyenlerden dördü profesör, biri doçent, dördü yardımcı doçent ve biri doktor unvanına sahiptir. Tüm bu değerlendirmeler ışığında, Şencan’ın (2005: 748) belirttiği; uzmanların gerçekten ilgili konuda uzman olması şartının karşılandığı ifade edilebilir.

Kapsam geçerliliğinin sağlanması sürecinde, uzman görüşlerinin alınmasından sonra sıra, her bir ifade için ayrı ayrı kapsam geçerlilik puanlarının hesaplanmasına gelmektedir. Çalışmada uzmanlardan gelen yanıtlara ilişkin hesaplamalar Lawshe’nin Kapsam Geçerliliği Oranı çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. Lawshe katsayısının yüksekliği veya düşüklüğü, uzmanların her bir ifadeye verdikleri uygun/gerekli cevabının sayısına göre belirlenir. Kapsam geçerliliği oranı aşağıdaki hesaplama ile bulunmaktadır (Şencan, 2005: 753-754).

$$KGO = \frac{ne - n/2}{n/2}$$

KGO: Kapsam Geçerliliği Oranı

ne: Gerekli ve gerekli/yetersiz diyen uzman sayısı

n: Toplam uzman sayısı

n/2: Toplam uzman sayısının yarısı

Lawshe (1975), farklı uzman sayıları için $p = 0,05$ (tek yönlü) güven aralığında asgari kapsam geçerliliği oranlarını bir tablo halinde belirlemiştir (Tablo 4). Bu çalışmada 10 uzmanın görüşüne başvurulduğundan, maddelere ilişkin kapsam geçerliliği oranı 0,62 ve üzerinde olmak durumundadır. Uzmanların yaptığı değerlendirmeler sonucunda; “gelişmiş altyapısı olması” (madde 9), “yerel halkın konuksever olması” (madde 15),

“huzurlu bir ortama sahip olması” (madde 30) ve “tarihi ve kültürel değerler açısından zengin olması” (madde 36) maddelerin kapsam geçerliği oranlarının minimum değerin (0,62) altında kaldığı görülmüştür. Bu bağlamda, ilgili maddeler ölçekten çıkarılmıştır. Kapsam geçerliliği testine ilişkin değerler Ek 4’te verilmiştir.

Tablo 4. Lawshe ’nin minimum kapsam geçerliliği oranları

Uzman sayısı	Minimum değer
5	,99
6	,99
7	,99
8	,78
9	,75
10	,62
11	,59
12	,56
13	,54
14	,51
15	,49
20	,42
25	,37
30	,33
35	,31
40	,29

Kaynak: Şencan, 2005: 174.

Bahsi geçen maddelerin ölçekten çıkarılması üzerinde, uzmanların belirttiği sözlü veya yazılı görüşler de etkili olmuştur. Örneğin, “huzurlu bir ortama sahip olması” maddesinin elenmesinde uzmanların; güvenli (madde 17), emniyetli (madde 18) ve çok kalabalık olmayan (madde 32) bir kayak merkezinin zaten huzurlu bir ortama sahip olabileceği şeklindeki görüşleri, yani ilgili maddelerin birbiriyle ilişki olduğu şeklindeki düşünceleri etkili olmuştur. Uzmanlar, “gelişmiş altyapısı olması” maddesinin ise; 3, 7, 21, 23 no’lu maddelerle bağlantılı olduğunu ifade etmişlerdir. Ayrıca, kayak merkezlerinde yerel halk unsuruna (madde 15) pek rastlanmadığını söyleyen uzmanlar; bu destinasyonların tarihi kültürel değerler (madde 36) açısından da zayıf olduğunu, zaten zayıf olmasalar da kayak turistlerinin motivasyonları arasında bu değerleri ziyaret etmenin olmadığını söylemişlerdir. Dolayısıyla, bu dört maddenin ölçekten çıkarılması hem kapsam geçerliliği oranları hem de yorumlar çerçevesinde uygun görülmüştür.

Birinci tur kapsamında yapılan değişikliklerin ardından, bir tur daha uzman görüşü almanın doğru olacağı kanısına varılmıőtır. İkinci tur uzman görüşü alma sürecinde de, yine aynı uzmanların görüşlerine başvurulmuştur. Ancak ikinci turda, daha önce görüşleri alınan 10 uzmandan beői belirlenmiş ve alınan görüşler aynı yöntemle hesaplanmıőtır. Hesaplamalar sonucunda, kapsam geçerliliği oranı 0.99'un altında (5 kişiye başvurulduğu için) olan madde görülmemiőtir. Bazı Şekilsel düzeltme önerilerinin öne çıktığı ikinci tur sonucunda, 32 maddeli yapı kabul görmüştür. Elde edilen bu 32 maddeli yapı "Kayak Destinasyonu Özellikleri Önem Ölçeği" ve "Kayak Destinasyonu Değerlendirme Ölçeği" kapsamına kullanılmıştır.

"Kayak Destinasyonu Özellikleri Önem Ölçeği"nde katılımcılardan, "*Bir kayak merkezi seçimi yapacağınızda aşağıdaki maddelere hangi düzeylerde önem atfetmektesiniz. Lütfen, '1 son derece önemsiz – 5 son derece önemli' seçenekleri arasında, her madde için bir sayıyı işaretleyiniz*" Şeklinde bir yönlendirmeyele değişkenlerin önem seviyelerini tespit etmeleri istenmiştir. Alreck ve Settle (1995: 127-152) bu tarz ölçeklerin nümerik ölçeklerin bir varyasyonu olan "çoklu derecelendirme listesi" olduğunu ve nümerik ölçeklerin de eşit aralıklı ölçekler olduğunu ifade etmektedir. Aynı Şekilde, Brace (2008: 79) de bu tarz ölçeklerin nümerik ve dolayısıyla eşit aralıklı ölçekler olduğunu belirtmektedir. "Kayak Destinasyonu Değerlendirme Ölçeği"nde ise katılımcılardan, "*Aşağıdaki kayak merkezlerini, belirtilen 31 özellik kapsamında değerlendirerek, 1 en düşük - 5 en yüksek olmak koşuluyla, '1 ile 5 arasında' puan veriniz.*" Şeklinde bir yönlendirme ile beş destinasyona ilişkin algılarını ortaya koymaları istenmiştir. Kayak destinasyonu değerlendirme ölçeği de, nümerik ve dolayısıyla eşit aralıklı veri sağlayan bir ölçektir (Alreck ve Settle, 1995: 127-152). Bu iki ölçek aracılığıyla, katılımcıların hangi destinasyon özelliklerine daha fazla önem verdiklerinin ve beş destinasyonu bu özellikler kapsamında nasıl değerlendirdiklerinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Ankette, önem ölçeği ve değerlendirme ölçeğine ek olarak iki ölçek daha bulunmaktadır: "Kayak Turizmi Motivasyonu" ve "Memnuniyet-Eğilim" ölçekleridir. Bu ölçekler, literatürde kullanılan hazır ölçekler olması nedeniyle, doğrudan ankete dâhil edilmiştir. Dolayısıyla bu ölçekler kapsamında uzman görüşü alma çabalarına başvurulmamıőtır. Üç maddeli memnuniyet ve eğilim ölçeği (beşli Likert tipi); katılımcıların destinasyonlardan

duyduğu genel memnuniyeti, tekrar ziyaret etme eğilimlerini ve tanıdıklarına önerme eğilimlerini ölçmektedir. Bu ölçek, literatürde bu şekliyle birçok çalışmada genel memnuniyet ve sadakat değerlendirmeleri için kullanılmaktadır (örneğin, Chi ve Qu, 2008; Chen ve Tsai, 2007; Bigne, Sanchez ve Sanchez, 2001). Katılımcıların kayak tatiline çıkarken hangi motivasyonlarla hareket ettiklerini ölçen motivasyon ölçeği ise Alexandris ve diğerlerinin (2009) çalışmasından alınmıştır. Yazarlar bu çalışmada kayak turistlerinin tatile çıkmasına etki eden motivasyon unsurlarını incelemişlerdir. Bu kapsamda, yedi madde belirlenmiş ve katılımcılardan “1 son derece etkisiz – 5 son derece etkili” seçenekleri arasında tercih yaparak kayak tatili motivasyonlarını işaretlemeleri istenmiştir.

Anket formunda yukarıda değinilen ölçeklere ek olarak, bazı demografik sorulara da yer verilmiştir. Bu kapsamda; yaş, cinsiyet, eğitim durumu, gelir seviyesi gibi genel demografik sorular ile kayak turizmi davranışları ve eğilimlerine ilişkin sorular sorulmuştur. Kayak turizmi davranışları ve eğilimlerine ilişkin sorular arasında; son beş yıl içinde tatil yapılan destinasyonlar, bir sonraki tatilin geçirilmesi planlanan destinasyon, kayak tatili için bilgi toplanan kaynaklar, kayak tatili yapma sıklığı, tatilde geçirilen ortalama gün sayısı yer almaktadır.

Ölçeklerin geliştirilmesi ve demografik soruların belirlenmesiyle taslak anket formu ortaya çıkmıştır. Taslak anket formunun elde edilmesinin ardından süreç, pilot çalışmanın yapılmasıyla devam etmiştir. Uludağ’da 34 kişilik bir katılımcı grubuyla gerçekleştirilen pilot uygulama, Kayak ve Snowboard Öğretmenleri Derneği’nin 12-15 Eylül 2013 tarihleri arasında düzenlenen yönetim kurulu toplantısı ve seminerinde gerçekleştirilmiştir. Seminere ara verildiğinde, otel lobisinde anketler toplanmıştır. Elde edilen veriler, başvuru ölçeğin Cronbach Alpha güvenirlik katsayısının 0,97 düzeyinde olduğunu göstermiştir. Bu katsayı, ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir (Kayış, 2006: 405).

Pilot uygulamanın Kayak ve Snowboard Öğretmenleri Derneği aracılığıyla gerçekleştirilmesi, kış turizmi sektöründe hem eğitimci hem de ziyaretçi olarak yer alan bir kitleye ulaşılacak anlamına geldiğinden, ölçeğin geçerliliği açısından da oldukça etkili

olmuştur. Çünkü katılımcıların kayak merkezlerini ve kış turizmini çok iyi bilen kişiler olmaları; pilot uygulamanın, uzman görüşü sürecinin devamı niteliğinde olmasını sağlamıştır. Öyle ki, pilot çalışma, kayak destinasyonu özellikleri önem ölçeği ve kayak destinasyonu değerlendirme ölçeğinde bazı düzeltmelerin yapılmasını sağlamıştır. Örneğin “Kayak eğitimi fiyatları” maddesi, pilot çalışma katılımcılarının önemli bir bölümü tarafından değerlendirilmemiştir. Ayrıca bazı katılımcılar ilgili maddenin ölçekten çıkarılması gerektiğini sözlü olarak da belirtmiştir. Çünkü kayak eğitimi, Türkiye Kayak Federasyonu’nun belirlediği tarifeye göre ücretlendirilip, tüm kayak merkezlerinde aynı şekilde uygulanmak zorundadır. Dolayısıyla kayak destinasyonları arasında bu konuda bir farklılık olması mümkün değildir. Bu kapsamda, ilgili madde de ölçekten çıkarılmış ve hem destinasyon özelliklerinin öneminin ölçümünde hem de destinasyonların değerlendirilmesinde kullanılacak madde sayısı 31’e düşmüştür. Pilot çalışma sonucunda, önerilen bazı şekilsel düzenlemelerin de yapılmasıyla, anketin okunabilirliğinin/anlaşılabilirliğinin sağlandığı tespit edilmiş ve anket formuna son şekli verilmiştir. Anket formunun son hali Ek 1’de görülmektedir.

3.1.3. Nicel veri toplama süreci

Nicel araştırma kapsamındaki veri toplama faaliyetlerine, Aralık 2013’te hem alanda hem de çevrimiçi ortamda başlanmıştır. Sezon içinde, hava koşulları ve kar kalınlıkları kontrol edilerek destinasyonlara gidilmiş ve ziyaretçilerin dinlendiği kafe, restoran vb. alanlarda anketler araştırmacı tarafından yüz yüze doldurtulmuştur. 2013-2014 kış sezonunun oldukça düşük kar yağışı ile geçmesi, anket toplama çabalarını da olumsuz etkilemiştir. Bu kapsamda, veri toplanabilen Uludağ, Kartalkaya, Palandöken ve Erciyes’te katılım düşük gerçekleşmiş, Kartepe’de ise gerekli kar kalınlığı oluşmadığı için anket toplanamamıştır. Bu noktada, çevrimiçi anket toplama faaliyetlerine hız verilmiştir. Bu kapsamda, Türkiye’de kayak ve snowboard sporuna ilgi duyanların bir araya geldiği ve üye sayısı ile bu alandaki en önemli çevrimiçi platformlarından biri olan www.skiciyiz.biz sitesi, etkili bir veri toplama alanı olmuştur. Bu web sitesinde, forumda iki kez paylaşılan ankete ilk aşamada önemli sayıda katılım gerçekleşse de, sonradan katılım azalmıştır. Kış sezonu sonunda alanda 125, çevrimiçi ortamda 169 anket toplanabilmiştir. Bu çerçevede hedeflenen örnekleme ulaşılamadığı görülmüş ve www.skiciyiz.biz sitesinin, Ağustos 2014 itibarıyla sayıları 15.296’ya ulaşan üyeleri

arasından rastgele seçilen 8.520 kişiye site üzerinden mesaj gönderilmiştir. Bu kapsamda, %3'lük bir dönütle, 260 kişiye daha ulaşılmıştır. Sonuçta, 11.08.2014 tarihi itibarıyla veri toplama işlemleri sonlandırılmış ve alanda 125, çevrimiçi ortamda 429 ankete ulaşıp, toplamda 554 kişilik örneklem elde edilmiştir.

3.1.4. Nicel verilerin geçerliliği ve güvenilirliği

3.1.4.1. Geçerlilik

Nicel araştırmalarda genel olarak yüzey geçerliliği, kapsam (içerik) geçerliliği ve yapı geçerliliği konuları üzerinde durulmaktadır. Yüzey geçerliliği, bir ölçeğin araştırılan yapıyı ölçüp ölçmediğiyle ilgilidir ve araştırmacının kendisinin, yakın arkadaşlarının, araştırılan konuda uzman olmayan diğer kişilerin ve pilot çalışmaya katılan kişilerin görüşlerinin alınmasıyla sağlanmaktadır (Şencan, 2005: 743). Bu çalışmada kullanılan ölçeğin yüzey geçerliliği açısından, bahsi geçen tüm işlemler gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda; öncelikle araştırmacının kendisi ve yakın çevresinde bulunan, turizm alanında çalışan araştırma görevlisi arkadaşları, sonrasında ise diğer alanlarda çalışan bazı akademisyenlerin değerlendirmeleri alınmıştır. Ayrıca, pilot çalışmada katılımcılara, doldurdukları anketlerin birer taslak form olduğu hatırlatılmış ve ölçek maddeleri ve anketle ilgili eleştirileri istenmiştir. Bu kapsamda, gerek pilot çalışma katılımcılarının gerekse meslektaşların geri bildirimleriyle yüzey geçerliliği sağlanmıştır.

Kapsam/içerik geçerliliğinde ise oluşturulan ölçeğin, ölçülmesi hedeflenen yapıyı gerçekten ölçüp ölçmediğinin belirlenmesinde, o konudaki uzman kişilerin görüşlerine başvurulması gerekmektedir (Şencan, 2005: 744). Bu çalışmada kapsam geçerliliği çerçevesinde, “anketin oluşturulması” başlığı altında detaylı şekilde anlatıldığı gibi, iki tur uzman görüşü alınmıştır. İlk turda 10, ikinci turda beş kişinin görüşlerine başvuru bu süreçte, Ek 3'te yer alan uzman görüşü formu kullanılmış ve elde edilen görüşler Lawshe'nin (1975) kapsam geçerliliği hesaplamaları çerçevesinde değerlendirilmiştir. Başlangıçta 36 maddeli olarak belirlenen ölçek, uzman görüşleri sonucunda 32 maddeli bir yapıya dönüşmüştür. Pilot çalışma aşamasında bir madde daha elenince, ölçek 31 maddeli nihai halini almıştır. Bu bağlamda, araştırmada başvuru yüzey geçerliliği ve kapsam geçerliliği sağlama çalışmaları sonucunda aday ölçek; çeşitli madde eksiltme-

düzenleme önerileri doğrultusunda düzeltilmiş, anketin okunma/anlaşılma güçlükleri de giderilmiştir.

Yapı geçerliliği ise istatistiksel analizlerle tespit edilen bir geçerlilik türüdür. Bu kapsamda, güvenilirlik analizlerinde başvuru iç tutarlılık katsayıları ve madde-toplam korelasyonu (total item correlation) değerleri ile faktör analizi kapsamında ortaya çıkan faktör yüklerine ilişkin değerlerin incelenmesi gerekmektedir. İncelemelerde, iç tutarlılık katsayısını aşağıya çeken, madde-toplam korelasyon puanı 0,3'ün altında kalan ve faktör yükü 0,40'ın altında kalan maddelere dikkate edilmelidir. Çünkü bu maddelerin ölçeğin yapı geçerliliğini düşürdüğü düşünülmektedir (Şencan, 2005). Faktör analizinde ayrıca ortak varyanslar da incelenmeli, ortak varyansı 0,40'ın altında kalan maddeler, ölçek içindeki önemi araştırmacı tarafından değerlendirildikten sonra, uygun görülürse ölçekten çıkarılmalıdır (Hair vd., 2010: 121-122). Çalışmada başvuru güvenilirlik analizleri; madde toplam korelasyonu 0,3'ün altında kalan, iç tutarlılık (Cronbah Alpha) katsayısını aşağıya çeken bir madde olmadığını göstermektedir (Tablo 6). Ancak faktör analizi bulguları, “kayak merkezinde sunulan hizmetlerin kalitesi” maddesinin ölçekten çıkarılması gerektiğini göstermiştir. Çünkü bu maddenin faktör yükü 0.40'ın altındadır. Özetle; yüzey, kapsam ve yapı geçerliliği incelemeleri sonucunda, destinasyon özellikleri önem düzeylerinin belirlenmesinde ve destinasyon değerlendirmede kullanılan ölçeğin geçerliği sağlanmıştır. Bu bağlamda, Kayak Destinasyonu Özellikleri Önem Ölçeği ve Kayak Destinasyonu Değerlendirme Ölçeği kapsamında kullanılacak 30 maddeli bir yapı elde edilmiştir.

3.1.4.2. Güvenirlik

Oluşturulan ankette, aynı maddelerden oluşan altı ölçek (önem ölçeği ve her destinasyon için değerlendirme ölçekleri) yer almaktadır. Bunun dışında, ankette üç maddeli memnuniyet-eğilim ölçekleri ve yedi maddeli motivasyon ölçeği bulunmaktadır. Tablo 5, ankette yer alan ölçeklerin güvenilirlik katsayılarını göstermektedir.

Tablo 5. Ölçeklerin genel güvenilirlik düzeyleri

Ölçek adı	Madde sayısı	Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı
Kayak Destinasyonu Özellikleri Önem Ölçeği	31	,927
Kayak Destinasyonu Değerlendirme Ölçeği (Erciyes)	31	,938
Kayak Destinasyonu Değerlendirme Ölçeği (Kartalkaya)	31	,944
Kayak Destinasyonu Değerlendirme Ölçeği (Kartepe)	31	,951
Kayak Destinasyonu Değerlendirme Ölçeği (Palandöken)	31	,947
Kayak Destinasyonu Değerlendirme Ölçeği (Uludağ)	31	,944
Genel Memnuniyet-Eğilim Ölçeği (Erciyes)	3	,912
Genel Memnuniyet-Eğilim Ölçeği (Kartalkaya)	3	,902
Genel Memnuniyet-Eğilim Ölçeği (Kartepe)	3	,898
Genel Memnuniyet-Eğilim Ölçeği (Palandöken)	3	,870
Genel Memnuniyet-Eğilim Ölçeği (Uludağ)	3	,911
Kayak Turizmi Motivasyonu Ölçeği	7	,713

Tablo 5'te görüldüğü üzere, çalışmada yararlanılan ölçeklerin iç tutarlılık/güvenirlik katsayıları 0,713 ile 0,951 arasında değişmektedir. Bu durum, çalışmada yararlanılan ölçeklerin genel olarak yüksek düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir (Alpar, 2011: 815). Tablo 5, ölçeklerin genel iç tutarlık düzeylerini göstermektedir. Ancak ölçekte iç tutarlılık katsayısını aşağıya çeken veya madde-toplam korelasyon puanı 0,3'ün altında kalan madde olup olmadığının incelenmesinde de fayda vardır (Şencan, 2005: 112). Bu kapsamda, ölçeklerin güvenilirlik analizleri; madde çıkarıldığında iç tutarlılık katsayıları ve madde-toplam korelasyonları açısından da incelenmiştir. Bulgular, sekiz ölçekte de iç tutarlık katsayısını aşağı çeken veya madde-toplam korelasyonu 0,3'ün altında kalan madde olmadığını göstermektedir. Tablo 6, Kayak Destinasyonu Özellikleri Önem Ölçeğinin güvenilirlik analizi bulgularını göstermektedir. Tabloda görüldüğü üzere, ölçekten çıkarıldığında genel iç tutarlık katsayısının (0.927) önemli ölçüde yükseldiği veya düştüğü bir madde yoktur. Ayrıca madde-toplam korelasyonları da 0,3'ün üzerindedir.

Tablo 6. Destinasyon özellikleri önem ölçeği güvenilirlik analizi bulguları

Ölçek maddeleri	Madde toplam korelasyonu	Madde çıkarıldığındaki Cronbah Alpha (iç tutarlılık) değeri	Ölçeğin Cronbach Alpha (iç tutarlılık) değeri
1. Konaklama tesislerinin kalitesi	0.513	0.924	0.927
2. Konaklama tesislerinin çeşitliliği	0.478	0.925	
3. Ulaşım olanakları	0.486	0.925	
4. Kar güvenilirliği	0.477	0.925	
5. Kar kalitesi	0.450	0.925	
6. Kayak pistlerinin çeşitliliği	0.503	0.925	
7. Gece eğlenceleri	0.446	0.926	
8. Kayak sonrası etkinlikler	0.543	0.924	
9. Doğal çevrenin korunması	0.548	0.924	
10. Destinasyon hakkında bilgi sağlama olanakları	0.583	0.924	
11. Güvenlik (kaza önlemleri)	0.667	0.923	
12. Emniyet (asayiş)	0.511	0.924	
13. Yiyecek içecek olanakları	0.662	0.923	
14. Kayak pistlerinin bakımı	0.580	0.924	
15. Verilen kayak eğitiminin niteliği	0.625	0.923	
16. Lift sayısının yeterli olması	0.548	0.925	
17. Kiralanan kayak malzemelerinin kalitesi	0.638	0.923	
18. Çocuklar için sunulan kayak olanakları	0.572	0.924	
19. Liftlerin hızı	0.494	0.925	
20. Liftlerdeki kuyruklarının durumu	0.452	0.925	
21. Sahip olduğu imaj	0.521	0.924	
22. Kayak merkezinde sunulan hizmetlerin kalitesi	0.681	0.923	
23. Pistlerin aşırı kalabalık olmaması	0.338	0.926	
24. İlkyardım olanakları	0.613	0.923	
25. Doğal manzara güzelliği	0.372	0.926	
26. Alışveriş olanakları (avm, market, giyim vb.)	0.513	0.925	
27. Ödenen para karşılığı alınan değer	0.505	0.925	
28. Konaklama fiyatları	0.496	0.925	
29. Yiyecek-içecek fiyatları	0.590	0.924	
30. Kayak ekipmanı kiralama fiyatları	0.599	0.924	
31. Lift bileti fiyatları	0.500	0.925	

3.1.5. Nicel veri analizleri

Konumlandırma çalışmalarında, farklı analiz türleri literatürde değerlendirilse de, iki temel analiz öne çıkmaktadır: çok boyutlu ölçekleme ve uyum analizi (Hooley, Saunders ve Piercy, 2004: 333). Bu araştırma kapsamında, destinasyonların rekabetçi konumlarını ortaya koymak amacıyla uyum analizine başvurulmuştur. Çünkü Hair vd.'nin (2010: 574) de belirttiği gibi, araştırmacının rekabetçi konumlandırmaya konu olan değişkenleri kendisinin belirlediği ve değişken sayısının çok olduğu araştırmalarda, uyum analizi daha kullanılabilir bir tekniktir. MDS'nin ise genel olarak tercih ve benzerlik değerlerinin

kullanıldığı araştırmalar için uygun olduğu düşünölmektedir. Uyum analizi, bir çapraz tablodaki satır ve sütunlarda yer alan değişkenlere ilişkin değerlerin birbiriyle ilişkilerini ortaya koymaktadır (Hair vd., 2010: 19). Bu çalışmada, satır ve sütun değişkenleri destinasyonlar ve destinasyon özellikleridir. Dolayısıyla uygulanan uyum analizi, destinasyonların değişkenlerle ve birbirleriyle olan ilişkilerini bir algı haritasıyla ortaya koymaktadır. Bu algı haritası, hem destinasyonların ziyaretçiler zihnindeki mevcut konumlarını hem de destinasyonların birbirlerine benzerliklerini göstermektedir.

Çalışmada başvuru olan bir diğer analiz de önem-performans analizidir. Çünkü önem-performans analizi, destinasyon performansı ve rekabetçi üstünlüğü açısından önemli bulgular ortaya koymaktadır. Önem-performans analizinin gerçekleştirilebilmesi için deneyim yaşamış olmak ve memnuniyet belirtmek gerektiğinden, her destinasyon için genel memnuniyet sorusuna cevap veren kişiler, ana örneklem içinden çekilmiştir. Bu kapsamda, Erciyes destinasyonu için genel memnuniyet değerlendirmesi yapan 391; Kartalkaya için değerlendirme yapan 458; Kartepe için değerlendirme yapan 416; Palandöken için değerlendirme yapan 382 ve Uludağ için değerlendirme yapan 500 kişi ana örneklem içinden çekilerek, beş ayrı veri seti oluşturulmuştur.

Özetlenecek olursa, çalışmada rekabetçilik, performans ve konumlandırma bulguları elde edebilmek için iki temel analize başvurulmuştur: uyum analizi ve önem-performans analizi. Bu temel analizlere geçmeden önce ise, ana veri seti üzerinden örneklemin genel yapısını belirlemek amacıyla tanımlayıcı analizlere başvurulmuştur. Ayrıca ölçeğin temel boyutlarını belirlemek ve değişken sayısını azaltmak için faktör analizine ve demografik değişkenlere göre destinasyon özelliklerine atfedilen önem düzeyleri arasında farklılıklar olup olmadığını belirlemek amacıyla farklılık analizlerine, ziyaretçilerin genel memnuniyetine daha fazla etki eden destinasyon özelliklerinin belirlenmesi amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizine başvurulmuştur.

3.2. Nitel Araştırma

Çalışmanın ikinci aşamasını oluşturan nitel araştırma kapsamında, her destinasyonda belirli sayıda paydaş belirlenmiş ve bu paydaşlarla yarı yapılandırılmış mülakat formları üzerinden görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bu görüşmelerin yapılmasındaki temel amaç,

ilgili destinasyonların rekabetçiliği ve konumunun sadece ziyaretçi algılarıyla değerlendirilmeyip, destinasyon temsilcilerinin değerlendirmelerinin de dikkate alınmasıdır. Bu sayede, destinasyon temsilcilerinin hem destinasyonlarının rekabetçiliği ve imajı hakkındaki genel değerlendirmeleri hem de elde edilen ziyaretçi algılarına ilişkin değerlendirmeleri ortaya koyulabilmiş, arz ve talep taraflarının görüşleri karşılaştırılabilmiştir.

3.2.1. Yarı yapılandırılmış mülakat formunun geliştirilmesi

Yarı yapılandırılmış mülakat, belirli bir soru çerçevesine bağlı kalmakla birlikte, soruların genel olarak esnek olduğu bir veri toplama tekniğidir. Bu teknikte araştırmacı, tam yapılandırılmış mülakatın aksine, görüşmenin seyrine bağlı olarak sorularda değişiklikler yapıp, ek sorular sorulabilir. Bu sayede, görüşülen kişinin bilgilerini aktarmasında ortaya çıkan muhtemel sınırlamaların önüne geçilerek, ilgili konuda daha detaylı bilgiler elde edilebilmektedir (Merriam, 2013: 87-88).

Bu çalışmada kullanılan yarı yapılandırılmış mülakat formlarının oluşturulmasında, açılımlayıcı sıralı karma yöntem deseninin yapısı gereği, temel olarak nicel araştırma bulgularından yararlanılmıştır. Ayrıca, destinasyonun rekabetçiliği, imajı, tanıtımı gibi konularla ilgili genel sorular da sorulmuştur. Bu bağlamda, yarı yapılandırılmış mülakat formu iki bölümden oluşmaktadır. Formun ilk bölümünde toplam dokuz soru bulunmaktadır. Bu sorulardan ilk üçü, görüşmeciyi tanıma ve onun ilgili destinasyon ve genel olarak Türkiye'deki kış turizmi pazarı hakkında bilgi sahibi olup olmadığını değerlendirme amacıyla yönelik sorulardır. Bu kapsamda, görüşmecinin ilgili destinasyonda kaç yıldır görev yaptığı, Türkiye'deki diğer destinasyonları tanıyıp tanımadığı ve bu destinasyonlarda bulunup bulunmadığı (iş veya seyahat amacıyla) gibi sorular bulunmaktadır. Birinci bölümde bulunan diğer altı soru ise ilgili destinasyonun rekabetçilik açısından güçlü-zayıf yönleri, destinasyonda yürütülen tanıtım çalışmaları, tanıtımda öne çıkarılan özellikler ve mevcut imaj değerlendirmeleriyle ilgilidir. Formun bu bölümünün amacı, görüşmecilere ziyaretçi algılarından bahsedip düşüncelerini etkilemeden önce, faaliyette buldukları destinasyonun mevcut durumunu kendi düşünce ve bilgileriyle ortaya koymalarını sağlamaktır.

İkinci bölümde ise nicel araştırmanın bulgularıyla ilgili sorular yer almaktadır. Bu kapsamda, destinasyon temsilcilerine öncelikle, nicel araştırma süreci ve amacı hakkında bilgiler verilmiş; sonrasında nicel bulgulara ilişkin yorumlarını alabilmek için dokuz soru yöneltilmiştir. Bu sorular; destinasyona ilişkin genel ziyaretçi algıları, önem-performans analizi bulguları ve uyum analizi bulguları kapsamında şekillendirilmiştir. Çalışmada her destinasyona ilişkin farklı bulgular elde edildiğinden, birinci bölümü tamamen aynı olmakla birlikte, beş farklı görüşme formu oluşturulmuştur. Bu kapsamda, her formun birinci bölümünde sadece sorularda bulunan destinasyon isimleri değiştirilmiş; ikinci bölümlerinde ise görüşme yapılan destinasyona ilişkin bulgularla ilgili sorular sorulmuştur. Örnek bir yarı yapılandırılmış mülakat formu Ek 5'te (Erciyes görüşmeleri için kullanılan form) görülmektedir.

3.2.2. Nitel veri toplama süreci

Talep tarafının algılarının ölçülmesi ve ilgili analizlerin gerçekleştirilmesinin akabinde, arz tarafının değerlendirmelerini almak amacıyla, nitel görüşme süreci başlatılmış ve öncelikle her destinasyonda görüşme yapılacak temsilci sayıları belirlenmiştir. Bu kapsamda, Türkiye'deki kayak merkezleri genelde şehir merkezlerinden uzakta, birkaç otel işletmesinin faaliyette bulunduğu bölgeler olduğundan, her destinasyonda görüşülecek kişi sayısının üçle sınırlandırılması uygun bulunmuştur. Destinasyonlarda görüşme yapılacak kişi sayısının belirlenmesinin ardından, bu kişilerin kimlerden oluşacağına karar verilmesi gerekmiştir. Bu kapsamda, her destinasyonda o bölgeyi en iyi bilen ve gelişim süreçlerine öncülük eden kişilerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç çerçevesinde, gerek anket toplama sürecinde doğrudan alanda yapılan gözlemlerle gerekse internet üzerinden yapılan taramalarla destinasyonların öne çıkan isimleri belirlenmiştir. Belirlenen isimlerle, görüşmelerden birkaç gün önce irtibata geçilmiş ve görüşmeyi kabul edenlerle, görüşme günü ve saati üzerinde anlaşılmıştır.

Görüşülecek kişilerin belirlenmesinin ardından, ilk görüşmeler, 13-14 Ocak 2015 tarihlerinde Uludağ'da, üç otel işletmecisiyle gerçekleştirilmiştir. Üç görüşmeci de çocukluklarından itibaren Uludağ'da bulunan, gelişim süreçlerine tanıklık eden, kısaca Uludağ'ı iyi tanıyan kişilerdir. Görüşülen kişilerden biri kadın, ikisi erkektir ve biri ayrıca, destinasyon yönetim örgütü benzeri bir yapılanmanın da yöneticisi konumundadır.

Uludağ'da yürütülen görüşmeler, ortalama 31 dakika, toplamda 1 saat 34 dakika sürmüştür. Nitel veri toplama sürecinde görüşmelerin yapıldığı ikinci destinasyon Erciyes olmuştur. Erciyes'te, 28-31 Ocak 2015 tarihlerinde; ikisi otel müdürü, biri destinasyon yönetim örgütü (DYÖ) üst düzey yöneticisi olan üç kişiyle görüşülmüştür. Görüşme yapılan otel müdürleri uzun yıllardır bölgede çalışan, destinasyonu iyi bilen kişilerdir. DYÖ yöneticisi ise Erciyes'in master planında yer alan ve son yıllardaki yatırım hamlesinin içinde bulunan bir kişidir. Erciyes'te otel yöneticileriyle yapılan iki görüşme toplam 1 saat 28 dakika sürerken, DYÖ başkan yardımcısıyla yapılan görüşme 1 saat 52 dakika sürmüştür.

Görüşmelerin yapıldığı üçüncü destinasyon Palandöken olmuştur. Bu kapsamda, 11-13 Şubat 2015 tarihlerinde, üç otel müdürüyle görüşülmüştür. Görüşmecilerden biri aynı zamanda Grand Erzurum adlı destinasyon yönetim örgütünde (Başbakanlık Özelleştirme İdaresi'nin kurduğu bir yapı) yönetici konumundadır. Palandöken'in en köklü otellerinin müdürleri ve bir destinasyon yönetim örgütü temsilcisiyle gerçekleştirilen görüşmeler, toplamda 2 saat 14 dakika sürmüştür. Görüşmelerin gerçekleştirildiği dördüncü ve son destinasyon ise Kartalkaya olmuştur. Kartalkaya'da 1 Mart 2015 tarihinde, ikisi otel genel müdürü, biri otel operasyon müdürü olmak üzere, üç kişiyle görüşülmüştür. Kartalkaya'nın iki büyük otel grubundan üç temsilciyle yürütülen görüşmeler, ortalama 37 dakika, toplamda 1 saat 52 dakika sürmüştür. Çalışmada Kartepe'nin destinasyon temsilcileriyle de görüşmeye çalışılmasına karşın, ilgili destinasyon temsilcilerinin olumlu yaklaşmalarından dolayı görüşmeler gerçekleştirilememiştir. Bu kapsamda, nitel araştırma aşaması Erciyes, Kartalkaya, Palandöken ve Uludağ ile sınırlı kalmıştır. Çalışmada tüm görüşmeler, (Kartalkaya'da bir otel müdürüyle yürütülen görüşme hariç) veri kaybı yaşanmaması amacıyla ses kaydı alınarak gerçekleştirilmiştir. Elde edilen kayıtlar, analiz edilmek üzere araştırmacı tarafından deşifre edilip yazıya dökülmüştür.

3.2.3. Nitel verilerin geçerliliği ve güvenilirliği

Nitel araştırmaların geçerliliği açısından literatürde, iç geçerlilik ve dış geçerlilik olmak üzere, iki temel kavram üzerinde durulmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 291). Merriam (2013: 203-210), nitel verilerin iç geçerliliği açısından altı stratejiden söz

etmekte, bu stratejilerin tamamının veya en azından birkaçının uygulanması halinde iç geçerliliğin sağlanacağını ifade etmektedir. Bu stratejiler şu şekilde özetlenebilir:

- Üçgenleme: Genel olarak, veri toplamada birden fazla yöntem kullanılması ve çoklu veri kaynaklarından yararlanılması anlamına gelmektedir. Ayrıca; birden fazla araştırmacının katılımı, ortaya çıkan bulguların karşılaştırılması, kontrol etme ve onaylamada çoklu kuramların kullanımı da, bu kapsamda değerlendirilmektedir.
- Üye kontrolü: Görüşme yapılan kişilerden bazılarında ulaşılabilmeye başlanan bulgularla ilgili geribildirim almayı ifade etmektedir. Bu sayede, yanlış anlaşılmalarda önüne geçilebilir ve gerekli düzeltmeler yapılabilir.
- Veri toplama süreçlerine uygun ve yeterli katılım: Araştırmanın kaç kişiyle sınırlı tutulacağı ve ne kadar süreyle gözlem yapılacağıyla ilgilidir. Bu noktada, araştırmacının verilerin doyuma ulaştığını, diğer bir ifadeyle hep aynı şeylerin anlatıldığını hissetmesi gerekmektedir.
- Negatif durum analizi: Ortaya çıkan bulguları çürütecek ya da zorlayacak verileri, açık ve kasıtlı olarak aramayı ifade etmektedir.
- Araştırmacının duruşu (yansıtıcılık): Araştırmacının çalışma boyunca kendisi hakkında eleştirel düşünmesini, yani inceleme içinde 'bir araç olarak insanı' hesaba katmasını ifade etmektedir. Bu kapsamda araştırmacıdan, çalışmayla ilgili kişisel önyargı, eğilim ve varsayımlarını açıklamaları beklenir.
- Uzman incelemesi: Bulguların, ilgili konuda uzman kişiler tarafından incelenip değerlendirilmesini ifade etmektedir. Bütün lisansüstü tez çalışmalarında bu strateji, danışman ve jüri incelemeleriyle gerçekleştirilmektedir. Ancak ilgili konuya yabancı olan kişilerin incelemesinin de faydaları vardır.

Mevcut çalışmada, üye kontrolü hariç, yukarıda değinilen tüm stratejilerin uygulandığı ifade edilebilir. Örneğin, üçgenleme kapsamında hem çoklu veri toplama yöntemi (nicel, nitel, ikincil kaynak bulguları) hem de çoklu veri kaynağı (arz ve talep taraflarının görüşleri) tekniklerine başvurulmuştur. Veri toplama sürecine katılım açısından ise tüm kış sezonu boyunca görüşmeler yapılmış ve her destinasyonda görüşmecilerin temel olarak belirli bilgiler anlatmaya başladıkları görülmüştür. Negatif durum analizi için de,

destinasyon temsilcilerinin değerlendirmelerine alternatif değerlendirmeler taranmıştır. Bu kapsamda, hem görüşülen kişilerin birbiriyle çelişen ifadeleri hem de ikincil kaynaklardaki eleştirel değerlendirmeler araştırılmıştır. Araştırmacının duruşu kapsamında ise özellikle destinasyonlar arası karşılaştırmalarda objektif değerlendirmelerde bulunmaya, herhangi bir destinasyona karşı önyargılı davranmamaya zen gösterilmiştir. Son olarak, uzman incelemesi kapsamındaysa tez danışmanının incelemeleri söz konusu olmuştur. Ayrıca incelenen konuya nispeten uzak, turizm işletmeciliği alanında çalışan bir akademisyenden de, bulguları incelemesi istenmiştir. Yapılan tüm incelemelerle, nitel araştırmanın i geçerliliği sağlanmıştır.

Dış geçerlilik ise çalışmanın sonuçlarının farklı durumlara ne derece uygulanabileceğiyle, yani genellenebilirliğiyle ilgilidir (Merriam, 2013: 214). Farklı durumlara genelleme, nitel araştırmaların temel zayıf noktalarından biridir. Nicel araştırmalarda doğrudan genelleme yapmak mümkün iken; nitel araştırmalarda mümkün değildir; nitel araştırmaların genellemeleri daha çok dolaylı şekilde olmaktadır. Yani genellemeler; ilkeler, kurallar şeklinde değil, deneyimler ve örnekler şeklinde yapılmaktadır. Nitel araştırmaların dış geçerliğinde dikkat edilecek hususlar arasında; örneklemenin genelleme yapmak için yeterli olması, bulguların başka araştırmalarda test edilebilmesi için gerekli açıklamaların yapılması ve araştırma örneklemesinin, ortamının ve süreçlerinin özelliklerinin başka örneklerle karşılaştırma yapabilecek şekilde ayrıntılı olarak tanımlanması yer almaktadır (şimşek ve Yıldırım, 2013: 292-293). Mevcut çalışmada, beş kayak destinasyonunda belirlenen görüşmeci sayıları ve görüşmecilerin nitelikleri, nitel veri toplama sürecine ilişkin açıklamalarda da belirtildiği gibi, destinasyon özelliklerini yansıtmaya açısından yeterlidir. Ayrıca; nitel araştırma sürecinin tüm aşamaları ve unsurları (rneklemi, görüşme süreci, görüşme yapılan yerler ve tarihler) detaylı bir şekilde anlatılmıştır. Bunun dışında, nitel araştırma sonucunda elde edilen bulgular sistematik bir şekilde raporlanıp, başka araştırmalarla test edilebilmesinin n açılmıştır. Bu bağlamda, nitel araştırma açısından dış geçerliliğin de sağlandığı ifade edilebilir.

Güvenirlik konusu da, hem nicel hem de nitel araştırmalar açısından son derece önemlidir. Klasik anlamda güvenirlik, çalışma tekrarlandığında aynı sonuçların alınıp alınamayacağıyla ilgilidir. Sosyal bilimlerde, özellikle de nitel araştırmalarda, insan

davranışları durağan olmadığından, güvenilirlik en sorunlu alanlardan biridir (Şimşek ve Yıldırım, 2013: 293). Bu yüzden Merriam (2013: 212), nitel araştırmalarda, geleneksel anlamdaki güvenilirlik anlayışı yerine, “ulaşılan sonuçların toplanan verilerle ne kadar tutarlı olduğu” konusu üzerinde durulması gerektiğini ifade etmektedir. Bu kapsamda, bulguların raporlanmasının ardından, elde edilen verilerle ortaya konan bulguların ne derece tutarlı olduğunun gözden geçirilmesi önemli görülmektedir. Yazar ayrıca, iç geçerlik kapsamında başvuru alan üçgenleme, uzman incelemesi ve araştırmacının konumu tekniklerinin, güvenilirlik açısından da dikkate alınması gerektiğini belirtmekte; ek olarak, denetleme tekniğinin güvenilirlik açısından önemine dikkat çekmektedir. Denetleme tekniği, araştırmacının başından sonuna kadar her şeyin not edilip, sürekli denetim yapılmasıyla ilgilidir.

Bu çalışmada, verilerin güvenilirliği açısından Merriam’ın (2013) önerdiği teknikler uygulanmıştır. Bu kapsamda, iç geçerliğe ilişkin değerlendirmelerde de bahsedildiği gibi; üçgenleme, uzman incelemesi ve araştırmacının konumu kriterleri sağlanmıştır. Ayrıca nitel araştırma bulgularına ilişkin raporun ortaya çıkmasının ardından, verilerle ortaya konan sonuçların tutarlılığı gözden geçirilmiştir. Denetleme tekniği kapsamındaysa, sistematik bir günlük tutma şeklinde olmasa da, araştırma sürecinde yapılanlar not edilmiş, gerekli noktalarda müdahalelerde bulunulmuştur. Örneğin, bir destinasyonda yapılan görüşmeler sırasında ortaya çıkan sorunlar not edilmiş, bir sonraki destinasyon görüşmelerinde bu sorunların ortaya çıkmaması için gerekli önlemler alınmıştır.

3.2.4. Nitel veri analizi

Erciyes, Kartalkaya, Palandöken ve Uludağ’da toplam 12 kişiyle yapılan görüşmeler neticesinde elde edilen deşifre metinleri, durum çalışması yaklaşımıyla incelenmiştir. Bu bağlamda, her destinasyon birer durum olarak değerlendirilerek, çoklu durum çalışması gerçekleştirilmiş ve durumlar arasındaki farklılıklar ve benzerlikler, destinasyon rekabetçiliği, imajı ve konumu açısından değerlendirilmiştir (Cresswell, 2015: 199).

Nitel analizlerde araştırmacılar, ellerindeki dağınık ve kapsamlı verileri bir bütünlük içinde sunmak için öncelikle kategoriler veya diğer bir ifadeyle temalar belirlerler. Kodlama olarak da ifade edilen bu kategori/tema belirleme süreci, araştırmacının elindeki

transkriptleri inceleyip notlar alması ve çeşitli konuları içeren belirli başlıklar oluşturmasını ifade etmektedir (Merriam, 2013: 178). Strauss ve Corbin (1990, akt. Yıldırım ve Şimşek, 2013: 261-262), nitel analizler için üç kodlama türü olduğunu ifade etmektedir: daha önceden belirlenmiş kavramlara göre yapılan kodlama, verilerden çıkarılan kavramlara göre yapılan kodlama ve genel bir çerçeve içinde yapılan kodlama. Bu çalışmada başvurulan veri kodlama türü, daha önceden belirlenmiş kavramlara göre yapılan kodlamadır. Bu kodlama türünde araştırmanın temelini oluşturan bir kuram ya da genel bir çerçeve vardır ve araştırmacı analizlerinde bu temel çerçeveyi kullanmaktadır. Böyle durumlarda verilerin kodlanması daha etkili olur. Çünkü veri analizi için hâlihazırda bir yapı oluşmuştur. Bu çalışmada önceden belirlenen çerçeve, faktör analizi aşamasında elde edilen boyutların oluşturduğu çerçevedir. Bu kapsamda, nitel analizlerin temalarının belirlenmesinde büyük oranda faktör analizi boyutlarından yararlanılmıştır. Temaların önceden belirlenmiş olması, nicel ve nitel verilerin karşılaştırmasının daha etkili yapılmasını da sağlamıştır. Temaların önceden belirlenmiş olması ayrıca, analizler için herhangi bir paket program kullanma gerekliliğini de büyük oranda ortadan kaldırmıştır. Zira bu programların temel işlevi, dağınık nitel verilerden ana temalar ortaya çıkarmak ve verileri bu temalar altında yeniden düzenlemektir.

Nitel durum analizlerinde farklı veri kaynaklarından (görüşme, doküman, gözlem, arşiv kayıtları vb.) aynı anda yararlanarak değerlendirmelerde bulunulabilmektedir (Creswell, 2015: 100). Bu çalışmada, görüşmelerden edilen verilere ek olarak, destinasyonlara ilişkin (varsa) broşürler, web siteleri, medyada yer alan haberler ve diğer ikincil kaynaklar da incelenmiştir.

Özetle, çalışmanın nitel analizlerinde Erciyes, Kartalkaya, Palandöken ve Uludağ kayak merkezlerinde destinasyon yöneticileri ve otel işletmecileriyle yürütülen görüşmelerden elde edilen veriler ve diğer dokümanlar; durum çalışması yaklaşımı çerçevesinde betimsel olarak incelenmiştir. İncelemeler her destinasyon için ayrı başlıklar altında yapılmış ve destinasyonlar, yürütülen nitel çalışmanın amacı kapsamında iki ana başlık kapsamında incelenmiştir: destinasyona ilişkin genel değerlendirmeler ve ziyaretçi algılarına yönelik değerlendirmeler. Destinasyona ilişkin genel değerlendirmeler başlığı altında, destinasyon temsilcilerinin ilgili destinasyona ilişkin rekabetçilik, rakipler, tanıtım, imaj

gibi konulardaki genel değerlendirmeleri incelenmiştir. Ziyaretçi algılarına yönelik değerlendirmeler başlığı altında ise kayak unsurları, turizm unsurları, koruma-bilgilendirme, kayak destek unsurları, fiyat (faktör analizi boyutları) ve rekabetçi konumlandırma temaları işlenmiştir.

4. Bulgular ve Yorum

Yöntem kısmında da değinildiği gibi, çalışmada iki çeşit bulgu elde edilmiştir. Bunlardan ilki, destinasyon ziyaretçilerine uygulanan anket kapsamında elde edilen nicel bulgular, ikincisi ise destinasyon temsilcileriyle yürütülen yarı yapılandırılmış mülakatlar kapsamında elde edilen nitel bulgulardır. Bu bölümde öncelikle nicel bulgular, sonrasında nitel bulgular değerlendirilmiştir.

4.1. Nicel Araştırma Bulguları: Talep Tarafının Algıları

Bu bölümde, kayak destinasyonlarında ve çevrimiçi ortamda, mevcut ve potansiyel ziyaretçilere uygulanan anket kapsamında elde edilen verilerin analiziyle ulaşılan bulgular anlatılmıştır.

4.1.1. Örneklemin demografik yapısı

Çalışmada toplam 554 kişilik bir örnekleme ulaşılmıştır. Tablo 7’de görüldüğü üzere, araştırmaya katılanların önemli bir bölümü (%81) erkeklerden ve 25-44 arası yaş grubundaki kişilerden (%75) oluşmaktadır. Ayrıca, lisans düzeyinde eğitim almış kişilerin (%56,9) öne çıktığı örneklemin yarısından fazlasının (%51,6) İstanbul’da ikamet eden kişilerden oluşması da dikkat çekicidir. İstanbul, Ankara ve İzmir’de ikamet edenlerin toplam içindeki oranı ise %72,4’tür. Bu durum, örneklemin yapısının Türkiye’nin kış turizmi pazarının yapısıyla örtüşüğünü göstermektedir. Araştırmanın kapsamının belirlediği aşamada da ifade edildiği gibi, Türkiye’nin en önemli kış turizmi pazarı İstanbul’dur, ardından Ankara, İzmir, Bursa gibi nüfusu kalabalık, ekonomik açıdan gelişmiş ve kayak destinasyonlarına ulaşımı rahat olan diğer şehirler gelmektedir. Katılımcıların gelir düzeyleri incelendiğinde ise büyük çoğunluğunun (%83,4) 2000 TL’nin üzerinde gelire sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 7. Örneklemin Demografik Özelliği

Özellik türü	Kategoriler	Kişi sayısı	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	105	19,0
	Erkek	449	81,0
Yaş	24 ve altı	78	14,1
	25-44 arası	403	75,0
	45-64 arası	52	9,4
	65 ve üzeri	4	0,7
Eğitim	İlköğretim	2	0,4
	Lise	54	9,7
	Ön lisans	35	6,3
	Lisans	315	56,9
	Yüksek lisans	118	21,3
	Doktora	27	4,9
Gelir	2000 TL ve altı	69	16,6
	2001-4000 TL arası	170	40,9
	4001-6000 TL arası	102	24,5
	6001 TL ve üzeri	75	18
İkamet	İstanbul	286	51,6
	Ankara	87	15,7
	İzmir	28	5,1
	Bursa	41	7,4
	Diğer	105	19,0

Çalışmada katılımcılara yukarıda değinilen temel demografik özelliklerin yanı sıra; hangi kaynaklardan bilgi topladıkları, ortalama kaç gece konakladıkları ve hangi kayak aracını kullandıkları gibi kayak tatili alışkanlıklarına ilişkin sorular da sorulmuştur. Katılımcıların 506'sı, internet seçeneğini gerek tek başına gerekse diğer kaynaklarla birlikte kullandığını belirtmiştir (Tablo 8). Bu bağlamda, katılımcıların en çok yararlandığı bilgi kaynağının internet olduğu görülmektedir. Bulgular ayrıca, arkadaşlardan bilgi elde etmenin de, en çok başvuru alan yollardan biri olduğunu göstermektedir. Tabloda 8'de görüldüğü üzere, katılımcıların çok önemli bir bölümü, üç gece ve üzerinde konaklama yapmaktadır. İki gece ve üç gece konaklayanların oranı ise %44 civarındadır. Kullanılan kayak aracına ilişkin sıklıklar incelendiğinde ise katılımcıların yarısının sadece snowboard kullandığı, %39,3'ünün sadece kayak kullandığı görülmektedir. Hem kayak hem snowboard kullananların oranı ise %7,6'dır.

Geri kalan %2,4'lük kesim içinde kızak, snowblade vb. kayak araçları kullananlar bulunmaktadır.

Tablo 8. *Kayak tatili alışkanlıklarına ilişkin özellikler*

	Kategoriler	Kişi sayısı	Yüzde
Bilgi elde edilen kaynaklar	İnternet, Arkadaşlar	245	45,0
	İnternet	175	32,1
	Arkadaşlar	38	7,0
	İnternet, Seyahat acentesi, Arkadaşlar	14	2,6
	İnternet, Dergiler, Arkadaşlar	11	2,0
	Diğer	62	11,4
	Toplam	546	100
Geceleme sayısı	Günübirlik ziyaret edenler	50	13,7
	1 gece konaklayanlar	75	13,7
	2 gece konaklayanlar	118	21,3
	3 gece konaklayanlar	127	22,9
	4 gece konaklayanlar	76	13,7
	5 gece konaklayanlar	46	8,3
	6 gece konaklayanlar	12	2,2
	7 gece ve üzeri konaklayanlar	48	8,6
Toplam	553	100	
Kullanılan kayak aracı	Kayak	217	39,3
	Snowboard	280	50,7
	Kayak ve Snowboard	42	7,6
	Diğer	13	2,4
	Toplam	552	100

Çalışmada katılımcılara; son beş yıl içinde ziyaret ettikleri destinasyonlar, bir sonraki kayak destinasyonu tercihleri, ideal kayak destinasyonu fikirleri gibi sorular da sorulmuştur. Son beş yıl içindeki destinasyon ziyaretleri incelendiğinde; katılımcıların %86'sının Uludağ'ı, %76'sının Kartalkaya'yı, %62,6'sının Kartepe'yi, %55,6'sının Erciyes'i ve %42,9'unun Palandöken'i son beş yıl içinde en az bir kez ziyaret ettiği görülmektedir. Araştırmanın kapsamı dışında kalan Sarıkamış ise katılımcıların %22,7'si tarafından, son beş yıl içinde en az bir kez ziyaret edilmiştir. Katılımcıların son beş yıl içinde ziyaret ettikleri destinasyonlara ilişkin verdikleri bilgiler, ziyaret edilen destinasyon sayılarını da ortaya koymaktadır. Bulgulara göre, katılımcıların %78,8'i, son beş yıl içinde en az üç destinasyonu ziyaret etmiştir. Katılımcıların bir sonraki kayak destinasyonu tercihleri incelendiğinde ise; Erciyes'in öne çıkan destinasyon olduğu

görülmektedir (Tablo 9). Kartalkaya ve Uludağ da, katılımcıların bir sonraki kayak tatili planları açısından önemli destinasyonlardır. Katılımcıların ideal destinasyon tercihleri incelendiğinde ise Uludağ öne çıkmaktadır (Tablo 10). İdeal destinasyon listesinde Erciyes ikinci, Kartalkaya üçüncü sırada yer almaktadır.

Tablo 9. Bir sonraki destinasyon tercihi

Destinasyonlar	Kişi sayısı	%
Erciyes	128	26,3
Kartalkaya	90	18,5
Uludağ	90	18,5
Sarıkamış	85	17,5
Palandöken	69	14,2
Diğer	15	3,1
Kartepe	9	1,9
Toplam	486	100

Tablo 10. Türkiye'nin ideal kayak destinasyonları

Destinasyonlar	Kişi sayısı	%
Uludağ	143	26,1
Erciyes	129	23,6
Kartalkaya	102	18,6
Palandöken	98	17,9
Sarıkamış	63	11,5
Kartepe	8	1,5
Diğer	4	0,7
Total	548	100

Araştırma katılımcılarını genel olarak değerlendirmek gerekirse; 44 yaş altındakiler, erkekler, lisans ve lisansüstü eğitim almış olanlar, 2000 TL'nin üzerinde gelire sahip olanlar ve İstanbul, Ankara, İzmir gibi büyük şehirlerde ikamet edenlerin çoğunlukta olduğu görülmektedir. Bu bağlamda katılımcıların; genç, iyi eğitilmiş, büyük şehirlerde yaşayan ve gelir durumu iyi olan kişilerden oluştuğunu söylemek mümkündür. Ayrıca katılımcıların çoğunlukla internet ve arkadaşlarından bilgi toplayan, üç gece ve üzerinde konaklama yapan, son beş yıl içinde en az üç destinasyonu ziyaret eden snowboardçu ve kayakçılardan oluştuğu da görülmektedir. Son beş yıl içinde en çok Uludağ'ı ziyaret ettikleri anlaşılan katılımcıların ideal destinasyonu da çoğunlukla Uludağ'dır.

4.1.2. Kayak tatili motivasyonuna ilişkin bulgular

Çalışmada katılımcılara kayak tatiline çıkarken en çok hangi faktörler tarafından etkilendikleri, yedi maddeli Kayak Turizmi Motivasyonu Ölçeği (1 hiç etkili değil-5 son derece etkili) kapsamında sorulmuştur. Elde edilen yanıtlar, tanımlayıcı analizlerle değerlendirilmiş ve bulgular Tablo 11’de sunulmuştur.

Tablo 11. Katılımcıların kayak turizmine katılma motivasyonları

Motivasyon değişkenleri	Kişi sayısı	Ortalama	Std. Sapma
Beceri geliştirme	551	4,303	0,8617
Başarma	549	4,142	0,9806
Heyecan ve risk arama	551	4,015	0,9999
Doğayla iç içe olma	551	3,984	1,0928
Kalabalıktan kaçış	550	3,336	1,425
Sosyalleşme	551	3,283	1,2634
Sosyal kabul	551	2,087	1,2489

Bulgular, katılımcıları kayak tatiline çıkarken en çok etkileyen faktörün beceri geliştirme olduğunu göstermektedir. Beceri geliştirmeden sonra en etkili maddelerse; başarma ve heyecan-risk aramadır. Bu bağlamda, ilk üç sıradaki motivasyon unsurlarının kayak sporuyla ilgili olduğu söylenebilir. İnsanlar daha çok bu spora ilişkin beceri geliştirme, bu sporda başarılı olma ve yine bu spora ilişkin heyecan/risk arama faktörleri tarafından motive edilmektedirler. Katılımcıların kayak tatiline çıkarken en az etkiledikleri madde ise sosyal kabul ve sosyalleşme olmuştur. Bu çerçevede, katılımcılar için kayak sporuna katılarak içinde buldukları toplumda daha fazla kabul görme ve gittikleri destinasyonlarda diğer insanlarla iletişim kurmanın daha az etkili hususlar olduğu görülmektedir.

4.1.3. Destinasyon özelliklerinin önem düzeyleri

Araştırma kapsamında katılımcılara, bir kayak destinasyonu tercihi yapacaklarında Kayak Destinasyonu Özellikleri Önem Ölçeğinde yer alan 31 maddeye hangi düzeyde (1

hiç önemli değil-5 son derece önemli arasında) önem atfettikleri sorulmuş, elde edilen cevaplar tanımlayıcı analizlerle incelenmiştir.

Tablo 12. Kayak destinasyonu özelliklerinin önem düzeyi

Değişkenler	Kişi sayısı	Ortalama	Std. Sapma
Kar güvenirligi	554	4,734	0,6283
Lift sayısının yeterli olması	554	4,733	0,614
Kayak pistlerinin bakımı	554	4,682	0,6422
Ödenen para karşılığında alınan değer	554	4,655	0,6819
Liftlerdeki kuyruklarının durumu	554	4,632	0,7025
Kayak pistlerinin çeşitliliği	554	4,581	0,6868
Lift biletlerinin fiyatları	554	4,569	0,7863
Ulaşım olanakları	554	4,549	0,7762
Güvenlik (kaza önlemleri)	554	4,540	0,8242
İlkyardım olanakları	553	4,495	0,8278
Konaklama fiyatları	554	4,437	0,8529
Kar kalitesi	554	4,412	0,7489
Pistlerin aşırı kalabalık olmaması	554	4,386	0,8645
Emniyet (asayiş)	554	4,379	0,9124
Liftlerin hızı	554	4,310	0,8469
Kayak merkezinde sunulan hizmetlerin kalitesi	554	4,280	0,7929
Yiyecek-içecek fiyatları	554	4,274	0,9222
Doğal çevrenin korunması	554	4,262	1,0373
Yiyecek içecek olanakları	554	4,061	0,906
Destinasyon hakkında bilgi sağlama olanakları	554	3,906	1,0426
Konaklama tesislerinin kalitesi	554	3,883	1,0129
Konaklama tesislerinin çeşitliliği	554	3,776	1,1107
Kiralanan kayak malzemelerinin kalitesi	554	3,729	1,3484
Kayak ekipmanı kiralama fiyatları	553	3,649	1,4013
Doğal manzara güzelliği	554	3,603	1,0814
Sahip olduğu imaj	554	3,529	1,1846
Verilen kayak eğitiminin niteliği	554	3,468	1,3674
Çocuklar için sunulan kayak olanakları	550	3,407	1,4057
Kayak sonrası etkinlikler	554	3,146	1,2508
Gece eğlenceleri	554	2,836	1,2701
Alışveriş olanakları	554	2,522	1,3053

Tablo 12’de görülen bulgulara göre, katılımcıların bir kayak merkezi tercihi yaparken en fazla önem atfettiği madde *kar güvenirligi* olmuştur. *Kar güvenirligi*, bir kayak

merkezinde sezon içinde her zaman kar bulunmasıyla ilgilidir ve kayak sporunun yapılabilmesi için en temel ihtiyaç olan karın devamlılığına işaret etmektedir. Dolayısıyla bu maddenin en önemli görülen madde olması, bu turizm çeşidinin yapısıyla ilgilidir. Ayrıca verilerin, kar yağışının az olması nedeniyle Türkiye kış turizmi tarihinin en kötü sezonlarından biri haline gelen 2013-2014 sezonunda toplanmış olmasının, katılımcılarda ekstra hassasiyet yaratmasının etkisi de söz konusudur. Tabloda ayrıca, kayak sporunun ve turizminin gerçekleştirilmesinde hayati öneme sahip diğer maddeler olan; *lift sayısının yeterli olması, kayak pistlerinin bakımı, liftlerdeki kuyrukların durumu, kayak pistlerinin çeşitliliği* gibi maddelerin de üst sıralarda yer aldığı görülmektedir. Bu durum; kar, pist, lift gibi kayak turizmiyle doğrudan ilişkili konuların katılımcıların bir destinasyon tercihi yaparken en fazla önem verdikleri konular olduğunu göstermektedir. Katılımcıların destinasyon tercihi yaparken en fazla önem attıkları bir diğer konu da *ödenen para karşılığı alınan değer*dir. Bu durum, katılımcıların pahalı bir turizm çeşidi olarak bilinen kış turizminde, ödedikleri paranın karşılığı olan değeri almayı son derece önemli gördüklerini göstermektedir. Ayrıca bulgular; *ulaşım olanakları, güvenlik ve lift bileti fiyatları* maddelerinin de yüksek düzeyde öneme sahip maddeler arasında olduğunu göstermektedir.

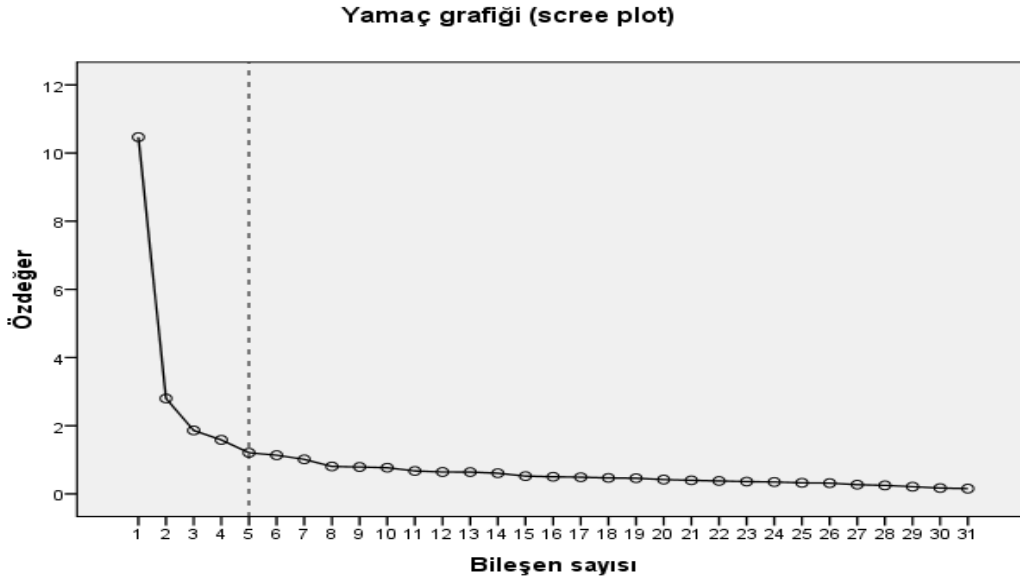
Tablo 12, katılımcıların 29 maddeye 3,00 ve üzerinde, yani ölçek ortasının üzerinde önem attıklarını göstermektedir. Önem ortalaması, ölçek ortasının altında kalan iki madde ise *alışveriş olanakları ve gece eğlenceleridir*. Ayrıca; *kayak sonrası etkinlikler, çocuklar için sunulan kayak olanakları ve verilen kayak eğitiminin niteliği* gibi maddeler de nispeten daha önemsiz (3,50'in altında) olarak değerlendirilmektedir.

4.1.4. Destinasyon özelliklerinin faktör analizi

Çalışmada belirli boyutlar ortaya çıkarıp, değişken sayısını sınırlandırmak amacıyla, tüm katılımcıların değerlendirdiği Kayak Destinasyonu Özellikleri Önem Ölçeği üzerinden açımlayıcı faktör analizi (AFA) gerçekleştirilmiştir. AFA'nın gerçekleştirilebilmesi için öncelikle, verilerin analize uygun olup olmadığının incelenmesi gerekmektedir. Bu kapsamda, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterliliği Ölçümü ve Bartlett küresellik testleri gerçekleştirilmiştir. KMO değerleri (0,917), örneklemin (n=554) yeterliliğinin çok iyi düzeyde olduğunu göstermektedir (Alpar, 2011: 286). Ayrıca Bartlett

testi; $\chi^2=0,000$ ($P<0,001$) olduğu için, değişkenler arasında yüksek düzeyde korelasyon olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, veri setinin faktör analizi için uygun olduğu ifade edilebilir (Kalaycı, 2006: 327-328).

Verilerin AFA için uygun olduğunun belirlenmesinin ardından, faktör analizi tekniklerinden biri olan temel bileşenler analizi, varimax döndürme tekniğiyle gerçekleştirilmiştir. Faktör sayısının belirlenmesi içinse, yamaç grafiği (scree plot) yaklaşımı benimsenmiştir. Yamaç grafiği yaklaşımında, eğimin azaldığı, değişmezleştiği ya da çok azalan değerlere ulaştığı noktadaki bileşen (component) sayısı kadar faktörün dikkate alınması önerilmektedir (Alpar, 2011: 288). Şekil 5’de görüldüğü gibi, 31 maddeli Kayak Destinasyonu Özellikleri Önem Ölçeğinin beş boyutlu bir yapısı vardır.



Şekil 5. Yamaç grafiği

AFA’da, elde edilen boyutların, toplam varyansı açıklama gücü de değerlendirilmelidir. Sosyal bilimlerde genellikle %60 düzeyindeki açıklanan varyans yüzdeleri kabul görmektedir (Alpar, 2011: 188). Çalışmada 31 madde üzerinden yürütülen ve beş temel boyut ortaya koyan yapı, toplam varyansın %58’ini açıklamaktadır. Bu durum, bu yapının açıklanan varyans açısından yeterli olduğunu göstermektedir.

AFA’da, boyutların ve bu boyutlar altında yer alan maddelerin belirlenmesi açısından faktör yükleri ve ortak varyans değerleri incelenmelidir. Hair vd. (2010: 121-122), güçlü

bir faktör yapısı için maddelerin faktör yüklerinin 0.40'ın üzerinde olması gerektiğini ifade etmektedir. Yazarlar ayrıca, ortak varyansların da 0.40 ve üzerinde olmasının maddenin ölçekte kalması açısından önemli olduğunu belirtmektedirler. Bu çalışmada 31 maddeli yapı üzerinden yürütülen ilk faktör analizinde, ortak varyansı 0.40'ın altında kalan madde bulunmamıştır. Fakat “kayak merkezinde sunulan hizmetlerin kalitesi” maddesinin faktör yükünün 0.40'ın altında (0.357) kaldığı görülmüştür. Bu madde, destinasyondaki genel hizmet kalitesini değerlendirmek amacıyla sorulmuştur. Bu bağlamda, bu madde hem turizm hizmetlerinin hem de pist hizmetlerinin kalitesini değerlendiren genel bir kalite sorusudur ve dolayısıyla farklı boyutları olan bir maddedir. Maddenin faktör yükünün düşük olması da bundan, yani farklı boyutları olan genel bir soru olmasından kaynaklanıyor olabilir. Özetle, faktör yükü 0.40'ın altında kalan ve üç faktörde birbirine yakın yüklere sahip olan “kayak merkezinde sunulan hizmetlerin kalitesi” maddesi ölçekten çıkarılmıştır.

“Kayak merkezinde sunulan hizmetlerin kalitesi” maddesinin çıkarılmasıyla oluşan 30 maddeli yapı üzerinden AFA tekrar uygulanmış ve elde edilen bulgular kapsamında Tablo 13 düzenlenmiştir. Tabloda da görüldüğü üzere, gerçekleştirilen ikinci AFA'da açıklanan toplama varyans %59 düzeyine çıkmıştır. Ayrıca, 30 maddenin tamamının hem faktör yüklerinin hem de ortak varyanslarının 0.40'ın üzerinde olduğu görülmektedir. Bunun dışında, her boyuta ilişkin güvenilirlik katsayıları, boyutların kendi içinde yüksek düzeyde iç tutarlığa sahip olduğunu göstermektedir. 30 maddeli yapının iç tutarlık düzeyi ise 0.924'tür ve bu değer, ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğuna işaret etmektedir (Kayış, 2006: 405).

Tablo 13. Faktör Analizi

Ölçek maddeleri	Turizm unsurları	Kayak unsurları	Koruma-bilgilendirme	Kayak destek unsurları	Fiyat	Ortak varyans
7.Gece eğlenceleri	0,820					0,619
8.Kayak sonrası etkinlikler	0,815					0,592
26.Alışveriş olanakları	0,596					0,606
1.Konaklama tesislerinin kalitesi	0,569					0,541
2.Konaklama tesislerinin çeşitliliği	0,514					0,623
13.Yiyecek içecek olanakları	0,481					0,509
25.Doğal manzara güzelliği	0,420					0,550
21.Sahip olduğu imaj	0,405					0,468
3.Ulaşım olanakları	0,402					0,722
16.Lift sayısının yeterli olması		0,716				0,740
6.Kayak pistlerinin çeşitliliği		0,701				0,538
4.Kar güvenirliliği		0,696				0,480
5.Kar kalitesi		0,695				0,423
20.Liftlerdeki kuyrukların durumu		0,669				0,518
19.Liftlerin hızı		0,651				0,458
14.Kayak pistlerinin bakımı		0,598				0,449
23.Pistlerin aşırı kalabalık olması		0,424				0,442
11.Güvenlik (kaza önlemleri)			0,778			0,788
12.Emniyet (asayiş)			0,750			0,652
9.Doğal çevrenin korunması			0,656			0,553
24.İlk yardım olanakları			0,582			0,561
10.Destinyasyon hakkında bilgi sağlama olanakları			0,580			0,528
17.Kiralanan kayak malzemelerinin kalitesi				0,805		0,709
30.Kayak ekipmanı kiralama fiyatları				0,783		0,715
18.Çocuklar için sunulan kayak olanakları				0,700		0,667
15.Verilen kayak eğitiminin niteliği				0,657		0,574
28.Konaklama fiyatları					0,782	0,745
29.Yiyecek-içecek fiyatları					0,756	0,758
31.Lift bileti fiyatları					0,751	0,617
27.Ödenen para karşılığı alınan değer					0,621	0,637
Ortalamalar (mean)	3,531	4,548	4,289	3,525	4,477	
Özdeğer	9,918	2,857	1,793	1,596	1,207	
Açıklanan varyans	33,061	9,523	5,978	5,322	4,024	
Açıklanan toplam varyans	59,208					
Crobanh Alpha güvenirlilik katsayısı (tüm ölçek=0.924)	0,845	0,822	0,851	0,832	0,862	

Faktör analizi sürecinde elde edilen tüm değerlerin (KMO, Barlett, açıklanan varyans, faktör yükleri, ortak varyanslar) bekleneni vermesi, AFA'nın önemli aşamalarından biri

olan faktör adlandırma işlemine geçilebileceğini göstermiştir. Bu kapsamda, her boyuta, bileşenlerinden (maddelerden) hareketle uygun isimler verilmiştir. Birinci faktör; konaklama, yiyecek içecek, eğlence, alışveriş, doğal manzara güzelliği gibi turizm unsurlarından oluşan bir boyuttur. Dolayısıyla bu faktör “turizm unsurları” şeklinde adlandırılmıştır. İkinci faktör; kar, pist ve lift gibi birinci dereceden kayakla ilgili maddelerden oluştuğu için “kayak unsurları” adını almıştır. Üçüncü faktör ise; güvenlik, emniyet, doğal çevrenin korunması ve bilgi sağlama olanakları gibi koruma ve bilgilendirmeyle ilgili maddelerden oluştuğundan, “koruma ve bilgilendirme” şeklinde adlandırılmıştır. Dördüncü faktör, ikinci dereceden kayakla ilgili unsurları, yani destek unsurları ifade eden dört maddenin yer aldığı bir boyut oluşturmuştur. Dolayısıyla bu faktöre “kayak destek unsurları” adı verilmiştir. Bu boyutta bir fiyat maddesi olan *kayak ekipmanı kiralama fiyatlarının* yer alması, aynı boyut içinde *kiralanan kayak malzemelerinin kalitesi* maddesinin yer almasına bağlanabilir. Ayrıca fiyatla ilgili diğer unsurlar (konaklama, yiyecek içecek, lift bileti), özellikle konaklamalı ziyaretçilerin hizmet sağlayıcılardan satın alınması elzem unsurlardır. Kayak malzemesi kiralama ise kişinin kişisel malzemelere sahip olup olmamasına bağlı olarak, herkesin zorunlu harcama yaptığı bir unsur değildir. Beşinci boyut altında ise *konaklama fiyatları, yiyecek-içecek fiyatları, lift bileti fiyatları ve olarak ödenen para karşılığı alınan değer* gibi fiyatla ilgili maddeler bir araya geldiğinden, bu boyuta “fiyat” ismi verilmiştir.

Tablo 13’te bu beş boyutun ziyaretçi algılarındaki önem düzeyleri de yer almaktadır. Bu değerler incelediğinde; “kayak unsurları” faktörünün katılımcılar tarafından en önemli faktör olarak değerlendirildiği görülmektedir. Kayak unsurlarını sırasıyla; “fiyat”, “koruma-bilgilendirme”, “turizm unsurları” ve “kayak destek unsurları” takip etmektedir. Önem ortalaması 4.00’ün altında kalan “kayak destek unsurları” ve “turizm unsurları” ise ikincil öneme sahip boyutlardır. Önem sıralamasının bu şekilde çıkması, önem düzeyi nispeten yüksek faktörlerin, yararlanılması/maruz kalınması elzem konuları; önem ortalaması düşük faktörlerinse, yararlanılması/maruz kalınması her koşulda elzem olmayan konuları içermesiyle açıklanabilir. Örneğin, kayak merkezi ziyaretçilerinin temel amacı kayak yapmak olduğundan; pist, lift ve kar gibi kayak unsurlarından yararlanmak durumundadırlar. Ayrıca yararlandıkları bu hizmetlere para ödemek zorundadırlar ve bu hizmetlerden yararlanırken koruma ve bilgilendirilmeye ihtiyaçları

vardır. Ancak kayak merkezleri günübirlik ziyaretçileri de yoğun olarak ağırladığından, turizm olanaklarından herkesin yararlanması elzem değildir ve yine kendi kayak ekipmanı olanlar, kiralama yapmak durumunda değildirler.

4.1.5. Farklılık Analizleri

Bu kısımda, katılımcıların demografik özellikleri ve kayak turizmi tercihleri açısından, destinasyon özellikleri faktörlerine atfettikleri önem düzeylerinde anlamlı farklılıklar olup olmadığı incelenmiştir. T-testi ve ANOVA testi sonuçları; cinsiyet, yaş, gelir düzeyi, ideal kayak merkezi tercihi ve kullanılan kayak aracı türü kapsamında anlamlı farklılıklar olduğunu; eğitim, ikamet yeri, ideal destinasyon tercihi ve geceleme sayısı kapsamındaki farklılıkların ise anlamsız olduğunu ortaya koymuştur.

4.1.6.1. Cinsiyet gruplarına göre farklılıklar

Kadınlar ve erkekler arasında, faktörlere atfedilen önem düzeyleri açısından anlamlı farklılıklar olup olmadığının belirlenmesi amacıyla T-testine başvurulmuş ve ortaya çıkan anlamlı farklılıklar Tablo 14’de gösterilmiştir. Tabloya göre; “turizm unsurları”, “koruma-bilgilendirme” ve “kayak destek unsurları” faktörlerine atfedilen önem düzeyleri açısından, kadın ve erkekler arasında anlamlı farklılık vardır.

Tablo 14. Cinsiyet açısından faktörlere atfedilen önem düzeyi farklılıkları

Faktörler	Cinsiyet	Kişi sayısı	Ortalama	Std. Sapma	Anlamlılık düzeyi
Turizm unsurları	Kadın	105	3,706	0,76996	0,003
	Erkek	449	3,457	0,75997	
Koruma-bilgilendirme	Kadın	104	4,571	0,50965	0,000
	Erkek	449	4,256	0,76722	
Kayak destek unsuları	Kadın	103	4,029	0,94214	0,000
	Erkek	446	3,445	1,17015	

Farklılıklar incelendiğinde, kadınların erkeklere göre “turizm unsuları”, “koruma-bilgilendirme” ve “kayak destek unsurları”na anlamlı bir şekilde daha fazla önem atfettikleri görülmektedir. Aslında kadınlar, “kayak unsurları” ve “fiyat” faktörlerine de

erkeklerden daha yüksek önem atfetmişler, ancak farklar istatistiksel olarak anlamsız çıkmıştır. Bu durum, kadınların genel olarak tüm faktörlere daha yüksek önem atfettiğini, erkeklerle kadınlar arasındaki farkların sadece “kayak unsurları” ve “fiyat” konusunda anlamsızlaştığını göstermektedir.

4.1.6.2. Yaş gruplarına göre farklılıklar

Farklı yaş grupları arasında, destinasyon özellikleri faktörlerine atfedilen önem düzeyleri açısından anlamlı farklılıklar olup olmadığının belirlenmesi amacıyla ANOVA testine başvurulmuştur. Analizde; 24 yaş ve altı, 25-44 arası, 45-64 arası ve 65 ve üzeri olmak üzere, dört yaş kategorisi dikkate alınmıştır. Test bulguları, sadece “koruma-bilgilendirme” ve “kayak destek unsurları” faktörlerine atfedilen önem düzeyleri açısından, yaş grupları arasında anlamlı farklılıklar olduğunu göstermektedir (Tablo 15).

Tablo 15. Yaş grupları arasında faktörlere atfedilen önem düzeyleri açısından farklılıklar

Faktörler	Yaş grupları	Kişi sayısı	Ortalama	Std, Sapma	Std. Hata	Anlamlılık düzeyi	Farklar
Koruma-bilgilendirme	A) 24 ve altı	83	4,044	0,76457	0,08657	0,000*	A<B
	B) 25-44	296	4,327	0,7284	0,03633		A<C
	C) 45-64	52	4,600	0,65917	0,09141		A<D
	D) 65 ve üzeri	5	4,750	0,25166	0,12583		B<C
	Toplam	536	4,316	0,7374	0,03185		
Kayak destek unsurları	A) 24 ve altı	83	3,481	1,12004	0,12682	0,002*	A<C
	B) 25-44	393	3,486	1,17659	0,0589		A<D
	C) 45-64	52	4,063	0,97377	0,13504		B<C
	D) 65 ve üzeri	5	4,563	0,31458	0,15729		B<D
	Toplam	533	3,549	1,16013	0,05025		

*Varyansların homojenliği kriteri sağlanmadığı için Tamhane testi dikkate alınmıştır.

Farklılıklar incelenirken, her iki faktörde de varyansların homojenliği kriteri sağlanmadığından, Tamhane testi dikkate alınmıştır. Test sonuçları, 24 ve altı yaş grubunda bulunan katılımcıların, daha üst yaş gruplarında bulunan tüm katılımcılara oranla, “koruma-bilgilendirme” boyutuna daha az önem atfettiklerini ortaya koymaktadır. Ayrıca “koruma-bilgilendirme” boyutuna, 45-64 arası yaş grubundakilerin, 25-44 arası yaş grubundakilere oranla, daha yüksek önem atfettikleri de görülmektedir. 24 ve altı yaş grubunda bulunanlar, “kayak destek unsurları”na da, 45-64 arası ile 65 ve üzeri yaş

grubundakilere oranla daha az önem vermektedirler. Benzer şekilde, 25-44 arası yaş grubunda bulunanlar da, “kayak destek unsurları”na 45-64 arası ile 65 ve üzeri yaş grubundakilere oranla daha az önem atfetmektedirler. Özetlemek gerekirse bulgular, tüm farklılıklar anlamlı olmasa da, yaş yükseldikçe “koruma-bilgilendirme” ve “kayak destek unsurları”na atfedilen önemin attığını göstermektedir.

4.1.6.3. Gelir gruplarına göre farklılıklar

Farklı gelir gruplarındaki katılımcılar arasında, destinasyon özellikleri faktörlerine atfedilen önem düzeyleri açısından anlamlı farklılıklar olup olmadığının belirlenmesi amacıyla ANOVA testine başvurulmuştur. Tablo 16’da görüldüğü üzere, katılımcıların aylık ortalama kişisel gelir düzeyleri dört kategoride incelenmiştir: 2000 TL ve altı, 2001-4000 TL arası, 4001-6000 TL arası ve 6001 TL ve üzeri.

Tablo 16. Gelir grupları arasında faktörlere atfedilen önem düzeyleri açısından farklılıklar

Faktörler	Gruplar	Kişi sayısı	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Anlamlılık	Farklar
Turizm unsurları	A) 2000 TL ve altı	69	3,708	0,80971	0,09748	0,009*	A>B A>C
	B) 2001-4000 TL arası	170	3,438	0,71701	0,05499		
	C) 4001-6000 TL arası	102	3,313	0,75221	0,07448		
	D) 6001 TL ve üzeri	75	3,453	0,76471	0,0883		
	Toplam	416	3,455	0,75799	0,03716		
Fiyat	A) 2000 TL ve altı	69	4,692	0,48535	0,05843	0,008**	A>B; A>C; A>D
	B) 2001-4000 TL arası	170	4,403	0,68651	0,05265		
	C) 4001-6000 TL arası	102	4,392	0,67716	0,06705		
	D) 6001 TL ve üzeri	75	4,377	0,70636	0,08156		
	Toplam	416	4,444	0,66595	0,03265		
Kayak destek unsurları	A) 2000 TL ve altı	69	3,804	1,07004	0,12882	0,041*	A>C
	B) 2001-4000 TL arası	169	3,386	1,16846	0,08988		
	C) 4001-6000 TL arası	102	3,321	1,18644	0,11748		
	D) 6001 TL ve üzeri	72	3,403	1,16926	0,1378		
	Toplam	412	3,443	1,16483	0,05739		

*Varyansların homojenliği kriteri sağlandığı için Tukey HSD testi dikkate alınmıştır.

**Varyansların homojenliği kriteri sağlanmadığı için Tamhane testi dikkate alınmıştır.

Bulgular, gelir grupları arasında üç faktöre atfedilen önem düzeyleri açısından anlamlı farklılıklar olduğunu göstermektedir. Bu faktörler; “turizm unsurları”, “fiyat” ve “kayak destek unsurları”dır. Bulgular incelendiğinde, 2000 TL ve altı gelir grubunun, genel olarak bahsi geçen faktörlere daha fazla önem atfettikleri görülmektedir. Örneğin “turizm unsurları” faktörüne, 2000 TL ve altında aylık kişisel gelire sahip olanlar, 2001-4000 TL ve 4001-6000 TL arasında gelire sahip olanlara oranla, daha fazla önem atfetmektedirler. “Fiyat” faktörüne ise diğer tüm gelir gruplarına göre daha fazla önem verdikleri görülmektedir. Ayrıca “kayak destek unsurları”na da, 4001-6000 TL arası gelire sahip olanlara göre daha fazla önem atfetmektedirler. Bulgular genel olarak değerlendirildiğinde, sadece harcama gerektiren konularda gelir grupları arasında farklılıklar olduğu görülmektedir. Ayrıca nispeten daha düşük gelir düzeyine sahip olanların yüksek gelir grubundakilere göre, bu harcama gerektiren veya doğrudan fiyatla ilgili konulara daha yüksek önem atfettikleri görülmektedir. Bu durum, düşük gelir grubundaki insanların harcama yaparken fiyat hassasiyetlerinin daha yüksek olmasıyla açıklanabilir.

4.1.6.4. Kullanılan kayak aracı çeşidine göre farklılıklar

Kayak destinasyonlarında ziyaretçiler; kayak ve snowboard başta olmak üzere, kızak, kar motoru, snowblade, bigfoot, snowkite gibi farklı araçlar kullanmaktadırlar. Bazı sporcuların birden fazla aracı kullanabildikleri de bilinmektedir. Çalışmada farklı kayak aracı kullanan katılımcılar arasında, destinasyon özellikleri faktörlerine atfettikleri önem düzeyleri açısından anlamlı farklılıklar olup olmadığının belirlenmesi amacıyla ANOVA testleri gerçekleştirilmiş ve bulgular Tablo 17’de verilmiştir.

Tablo 17. Farklı kayak aracı kullananlar arasında faktörlere atfedilen önem düzeyi açısından farklılıklar

Faktörler	Gruplar	Kişi sayısı	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Anlamlılık	Farklar
Turizm unsurları	A) Snowboard	280	3,393	0,74494	0,04452	0,001*	B>A
	B) Kayak	217	3,656	0,73971	0,05021		
	C) Kayak, Snowboard	42	3,557	0,92361	0,14252		
	D) Diğer	13	3,164	0,77457	0,21483		
	Toplam	552	3,503	0,76828	0,0327		
Koruma, bilgilendirme	A) Snowboard	280	4,245	0,76414	0,04567	0,023**	B>A
	B) Kayak	217	4,430	0,66137	0,0449		
	C) Kayak, Snowboard	42	4,257	0,83144	0,12829		
	D) Diğer	13	4,077	0,81051	0,22479		
	Toplam	552	4,315	0,73635	0,03134		
Kayak destek unsurlar	A) Snowboard	279	3,317	1,20744	0,07229	0,000**	B>A
	B) Kayak	214	3,868	1,01995	0,06972		
	C) Kayak, Snowboard	42	3,524	1,19681	0,18467		
	D) Diğer	13	3,500	0,65352	0,18125		
	Toplam	548	3,553	1,15329	0,04927		

*Varyansların homojenliği kriteri sağlandığı için Tukey HSD testi dikkate alınmıştır.

* Varyansların homojenliği kriteri sağlanmadığı için Tamhane testi dikkate alınmıştır.

Tablo 17 incelendiğinde; kayak kullananların “turizm unsurları”, “koruma-bilgilendirme” ve “kayak destek unsurları” faktörlerine snowboard kullananlara oranla daha fazla önem atfettikleri görülmektedir. Bulgular ayrıca, farklar anlamsız olmakla birlikte, “kayak unsurları”na kayakçıların ve “fiyat” a snowboardçuların daha fazla önem atfettiğini göstermektedir. Bu bağlamda, Scorgie’nin (2008) snowboardçulara göre daha yaşlı, daha fazla para harcayan, daha tecrübeli, daha çok ailesiyle seyahat eden kişiler olarak karakterize ettiği kayakçıların, bu özellikleri gereği fiyat hariç tüm konulara daha duyarlı olduğu ifade edilebilir.

4.1.6. Destinasyonlara ilişkin ziyaretçi değerlendirmelerin karşılaştırması

Çalışmada katılımcılardan 31 destinasyon özelliği kapsamında beş destinasyona 1 ila 5 arasında (1 en düşük; 5 en yüksek) puan vermeleri istenmiş ve elde edilen değerler Tablo 18’de gösterilmiştir. Tablo 18’deki değerler, ilgili destinasyonlarda deneyim yaşamış

olsun veya olmasın tüm katılımcıların atfettiği ortalamaları göstermektedir. Destinasyonlara atfedilen en düşük ve en yüksek beş ortalama incelendiğinde, Erciyes'e en yüksek ortalamaların sırasıyla; *kayak pistlerinin çeşitliliği, lift bileti fiyatları, kar kalitesi, lift sayısının yeterli olması ve liftlerin hızı* maddeleri kapsamında atfedildiği görülmektedir. Erciyes'e en düşük ortalamalar ise sırasıyla; *gece eğlenceleri, kayak sonrası etkinlikler, alışveriş olanakları, konaklama tesislerinin çeşitliliği ve çocuklar için sunulan kayak olanakları* maddeleri çerçevesinde atfedilmiştir. Bu bağlamda, Erciyes'e en yüksek ortalamaların kayak ve fiyatla ilgili maddeler çerçevesinde atfedildiği; en düşük ortalamalarınsa turizm üstyapısı çerçevesinde atfedildiği ifade edilebilir.

Kartalkaya'ya en yüksek ortalamalar sırasıyla; *konaklama tesislerinin kalitesi, sahip olduğu imaj, doğal manzara güzelliği, kar kalitesi ve kayak pistlerinin çeşitliliği* maddeleri kapsamında atfedilmiştir. Kartalkaya'nın en düşük ortalamalarla değerlendirildiği maddeler ise; *kayak ekipmanı kiralama fiyatları, konaklama fiyatları, lift bileti fiyatları, yiyecek-içecek fiyatları ve alışveriş olanaklarıdır*. Bu bağlamda, Kartalkaya'nın fiyat konusunda olumsuz; turizm üstyapısı, doğal manzara, kar kalitesi ve pist çeşitliliği gibi konularda olumlu algılar yarattığı ifade edilebilir.

Sadece iki maddede (*ulaşım olanakları, doğal manzara güzelliği*) ölçek ortalamasının üstünde (3.00) değer atfedilen Kartepe incelendiğinde ise, en yüksek ortalama atfedilen maddelerin *doğal manzara güzelliği, ulaşım olanakları, emniyet, doğal çevrenin korunması ve ilkyardım olanakları* olduğu görülmektedir. En düşük ortalamalar ise; *konaklama tesislerinin çeşitliliği, gece eğlenceleri, kar güvenirliliği, pistlerin aşırı kalabalık olmaması ve liftlerdeki kuyrukların durumu* maddelerine atfedilmiştir. Sadece bir konaklama işletmesinin bulunduğu, lodos nedeniyle yağın çok çabuk eridiği Kartepe için ziyaretçilerin değerlendirmelerinde haklı olduklarını söylemek mümkündür. Ancak düşük ortalamalı maddeler arasında *liftlerdeki kuyrukların durumu ve pistlerin aşırı kalabalık olmaması* gibi maddelerin bulunması dikkat çekicidir. Çünkü bu maddeler, Kartepe'nin pek çok konuda zayıf bulunmakla birlikte; ziyaretçi çekmekte sorun yaşamadığını, fazlasıyla ziyaretçi çekebildiğini göstermektedir.

Tablo 18. Beş destinasyona atfedilen ortalama değerlerin karşılaştırması

Değişkenler	Erciyes				Kartalkaya				Kartepe				Palandöken				Uludağ			
	N	Ort.	Std. S	Sıra	N	Ort.	Std. S	Sıra	N	Ort.	Std. S	Sıra	N	Ort.	Std. S	Sıra	N	Ort.	Std. S	Sıra
Konaklama tesisleri kalitesi	472	3,203	0,9649	4	498	3,811	0,9602	1	489	2,562	1,0792	5	464	3,746	0,9479	3	530	3,796	0,999	2
Konaklama tesislerinin çeşitliliği	467	2,777	1,0693	4	498	2,825	1,0967	3	488	1,678	0,9489	5	460	3,272	1,0613	2	529	4,208	0,9161	1
Ulaşım olanakları	473	3,550	1,1995	1	496	3,081	1,1126	5	481	3,249	1,1833	4	458	3,489	1,213	3	521	3,503	1,1285	2
Kar güvenilirliği	486	3,438	1,1591	2	505	3,152	1,1575	3	492	1,894	0,9684	5	482	3,595	1,1961	1	526	3,082	1,1609	4
Kar kalitesi	473	3,641	0,9796	2	503	3,519	0,9589	3	485	2,435	1,0633	5	466	3,914	1,0145	1	528	3,419	0,9765	4
Kayak pistlerinin çeşitliliği	424	4,019	0,9939	1	425	3,508	0,9836	4	356	1,986	1,1145	5	436	3,943	0,9117	2	487	3,908	0,9674	3
Gece eğlenceleri	466	1,830	0,8867	5	494	2,927	1,069	2	471	1,845	0,8988	4	459	2,268	1,0511	3	519	4,067	1,0403	1
Kayak sonrası etkinlikler	463	2,082	0,9567	4	490	2,890	1,1077	2	475	1,964	0,9462	5	458	2,419	1,0703	3	515	3,786	1,1421	1
Doğal çevrenin korunması	470	3,206	1,0937	3	493	3,365	1,0537	2	479	2,887	1,1606	5	462	3,366	1,1131	1	517	3,077	1,1999	4
Destinasyon hakkında bilgi sağlama	474	3,234	1,1821	2	495	3,101	1,0974	3	483	2,571	1,0991	5	461	3,067	1,1218	4	518	3,427	1,1725	1
Güvenlik (kaza önlemleri)	474	3,154	1,1988	1	497	2,952	1,1079	3	482	2,382	1,0534	5	463	2,920	1,1547	4	519	3,071	1,202	2
Emniyeti (asayiş)	470	3,394	1,1499	2	491	3,346	1,1095	3	474	2,939	1,1788	5	454	3,337	1,1033	4	512	3,408	1,1241	1
Yiyecek içecek olanakları	471	3,028	1,1675	3	496	3,050	1,1649	2	485	2,386	1,1124	5	459	2,985	1,0726	4	522	3,676	1,1376	1
Kayak pistlerinin bakımı	468	3,476	1,1323	1	497	3,390	1,1038	2	481	2,478	1,1143	5	456	3,388	1,1017	3	521	3,338	1,0977	4
Verilen kayak eğitiminin niteliği	441	3,014	1,1341	4	459	3,120	1,1714	3	450	2,480	1,03	5	435	3,182	1,1784	2	484	3,200	1,229	1
Lift sayısının yeterli olması	467	3,580	1,1899	1	494	2,980	1,1176	4	479	2,050	1,0297	5	454	3,436	1,1075	2	522	3,375	1,184	3
Kiralanan kayak malzemesi kalitesi	457	2,941	1,135	2	478	3,059	1,1312	1	468	2,592	1,1288	5	450	2,940	1,134	3	506	2,870	1,1985	4
Çocuklar için sunulan olanaklar	439	2,911	1,2065	2	451	2,816	1,1153	4	445	2,353	1,035	5	432	2,824	1,1138	3	474	2,914	1,2038	1
Liftlerin hızı	464	3,552	1,169	1	491	3,016	1,1138	4	473	2,298	1,0999	5	454	3,284	1,084	2	516	3,138	1,0769	3
Liftlerdeki kuyrukların durumu	469	3,207	1,1848	1	492	2,685	1,1822	3	483	1,961	1,1215	5	455	3,132	1,142	2	519	2,478	1,2267	4
Sahip olduğu imaj	469	3,115	1,0819	4	495	3,766	1,0521	2	482	2,046	1,0427	5	458	3,583	1,0348	3	520	3,806	1,0942	1
Sunulan hizmetlerin kalitesi	463	3,086	1,0916	4	488	3,234	1,0964	1	477	2,273	1,0755	5	454	3,200	1,0451	2	516	3,196	1,1071	3
Pistlerin aşırı kalabalık olmaması	468	3,449	1,1295	1	490	2,702	1,148	3	472	1,953	1,1501	5	457	3,433	1,0536	2	514	2,305	1,1471	4
İlkyardım olanakları	450	3,291	1,1276	3	467	3,139	1,1384	4	457	2,746	1,2036	5	439	3,323	1,1488	2	490	3,324	1,1665	1
Doğal manzara güzelliği	460	3,141	1,1639	5	481	3,661	1,0818	2	472	3,254	1,2082	4	452	3,381	1,1307	3	511	3,765	1,0772	1
Alışveriş olanakları	456	2,520	1,1191	2	478	2,502	1,0536	4	462	2,017	0,9543	5	442	2,511	1,1009	3	494	3,294	1,2055	1
Ödenen para karşılığı alınan değer	465	3,473	1,2158	1	490	2,759	1,1961	4	479	2,052	1,0346	5	452	3,336	1,0992	2	518	2,761	1,1918	3
Konaklama fiyatları	466	3,333	1,1763	1	490	2,031	1,1552	5	473	2,059	1,139	4	454	2,907	1,1179	2	516	2,153	1,2548	3
Yiyecek-içecek fiyatları	461	3,369	1,2763	1	485	1,984	1,1317	5	470	2,085	1,1165	3	455	2,831	1,0986	2	512	2,018	1,2089	4
Kayak ekipmanı kiralama fiyatları	453	3,521	1,263	1	474	2,247	1,1017	5	462	2,403	1,0754	4	445	2,966	1,1493	2	504	2,577	1,1939	3
Lift bileti fiyatları	462	3,758	1,3792	1	490	1,988	1,2318	5	470	2,015	1,1853	4	453	3,150	1,2389	2	518	2,145	1,2173	3

N=Kişi sayısı; Ort.= Aritmetik ortalama; Std. S=Standart sapma; Sıra= Destinasyon sıralaması

Not: Ortalama sütunundaki kırmızı kutucuklar ilgili destinasyona en düşük ortalama atfedilen beş destinasyon özelliğini; yeşil kutucuklara en yüksek ortalama atfedilen beş destinasyon özelliğini göstermektedir. Sıra sütunundaki kırmızı kutucuklar, ilgili destinasyonun atfedilen ortalamalar kapsamında beşinci/son sırada olduğu maddeleri; yeşil kutucuklar ise birinci sırada olduğu maddeleri göstermektedir.

Palandöken'e bakıldığında, en yüksek değerlerin sırayla; *kayak pistlerinin çeşitliliği, kar kalitesi, konaklama tesislerinin çeşitliliği, kar güvenirliliği, sahip olduğu imaj* maddelerinde olduğu görülmektedir. En düşük ortalamalarsa; *gece eğlenceleri, kayak sonrası etkinlikler, alışveriş olanakları, çocuklar için sunulan kayak olanakları ve yiyecek-içecek fiyatları* maddelerine atfedilmiştir. Bu bağlamda, Palandöken'in kar, pist ve konaklama ile ilgili maddelerde olumlu; kayak dışı etkinlik, çocuk olanakları ve yiyecek içecek fiyatlarında olumsuz imaja sahip olduğu söylenebilir. Uludağ'a ise en yüksek ortalamalar sırasıyla; *konaklama tesislerinin çeşitliliği, gece eğlenceleri, kayak pistlerinin çeşitliliği, sahip olduğu imaj ve konaklama tesislerinin çeşitliliği* maddelerinde atfedilmiştir. Uludağ'ın en düşük ortalamalarla değerlendirildiği maddelerse sırasıyla; *yiyecek içecek fiyatları, lift bileti fiyatları, konaklama fiyatları, pistlerin aşırı kalabalık olmaması ve liftlerdeki kuyrukların durumu* olmuştur. Bu bağlamda, Uludağ'ın turizm üstyapısı ve pist çeşitliliği çerçevesinde olumlu; fiyatlar ve kalabalık konusunda olumsuz algılar yarattığını söylenebilir.

Tablo 18, destinasyonlar arasında maddelere atfedilen ortalamalara göre şekillenen sıralamayı da göstermektedir. Ortalamalar arasındaki farkların büyüklükleri ve anlamlılıkları dikkate alınmadan bir değerlendirmede bulunmak gerekirse; Erciyes'in en fazla sayıda maddede (13 madde) birinci sırada yer aldığı görülmektedir. Ayrıca Erciyes, birinci sırada yer almadığı maddelerin önemli bir kısmında da (yedi madde), ikinci sırada yer almaktadır. Erciyes'in birinci sırada olduğu maddeler genel olarak değerlendirildiğinde; fiyat, pistler, liftler ve ulaşım gibi konuların öne çıktığı görülmektedir. Erciyes, iki madde kapsamında ise beşinci, yani son sırada yer almaktadır. Bunlar; *gece eğlenceleri ve doğal manzara güzelliğidir*.

Erciyes'ten sonra, birinci sırada yer aldığı madde sayısının fazlalığıyla (12 madde) öne çıkan destinasyon Uludağ'dır. Son sırada yer aldığı madde bulunmayan Uludağ'ın, diğer destinasyonlardan önde görüldüğü maddeler genel olarak incelendiğinde; turizm üstyapısı unsurları, kayak destek unsurları ve manzara gibi konular dikkat çekmektedir. Palandöken ise sadece üç maddede (*kar güvenirliliği, kar kalitesi, doğal çevrenin korunması*) birinci sırada, 14 maddede ikinci sırada yer almıştır. Bu kapsamda, hiçbir

maddede son sırada yer almayan Palandöken, bu üç madde dışında; konaklama olanakları, pistler, liftler, imaj ve fiyat gibi konularda da olumlu algılar yaratmıştır. Kartalkaya da, üç maddede (*konaklama tesislerinin kalitesi, sunulan hizmetlerin kalitesi ve kiralanan kayak malzemelerinin kalitesi*) birinci sırada yer almıştır. Palandöken'e göre ikinci olduğu madde sayısı daha az (altı madde) olan Kartalkaya'nın son sırada yer aldığı dört madde (*konaklama fiyatları, yiyecek-içecek fiyatları, lift bileti fiyatları ve kayak ekipmanı kiralama fiyatları*) bulunmaktadır. Bu çerçevede, Kartalkaya'nın konaklama tesislerinin kalitesi, sahip olduğu imaj ve temin edilen kayak malzemelerinin kalitesi gibi konularda diğer destinasyonlardan önde olduğu; fiyat konusunda ise en olumsuz algıları yaratan destinasyon olduğu ifade edilebilir. Kartepe ise ölçek maddelerinin çoğunda son sırada (25 madde) ya da dördüncü sırada (beş madde) yer almaktadır. Sadece *yiyecek içecek fiyatları* konusunda üçüncü sırada yer alabilen Kartepe'nin birinci veya ikinci sırada yer aldığı madde bulunmamaktadır.

Tablo 18'deki destinasyon sıralaması, destinasyonların hangi konularda rakiplerinden daha önde veya geride olduğunu göstermesi bakımından önemlidir. Fakat bir destinasyonun diğerine göre daha geride olması, ilgili destinasyonun o konuda kötü olduğunu göstermez; sadece bir destinasyonun diğerine göre daha iyi olduğunu gösterir. Destinasyonların ilgili konularda iyi veya kötü çalıştığını görmek için daha farklı analizlere ihtiyaç vardır. Bu bağlamda, literatürde üzerinde durulan en önemli analizlerden biri, ilgili konulardaki performans değerlerine ek olarak önem değerlerini de dikkate alan önem-performans analizidir. Önem-performans analizi ayrıca, sadece ilgili destinasyonda deneyim yaşamış olan katılımcıların değerlendirmelerini incelemesi açısından da önem arz etmektedir. Takip eden bölümde, her destinasyon için ayrı ayrı yürütülen önem-performans analizi bulguları değerlendirilmiştir.

4.1.7. Destinasyonların önem-performans analizleri

Önem-performans analizlerinin gerçekleştirilebilmesi için katılımcıların ilgili ürün veya hizmete deneyim yaşamış olması gerekmektedir. Fakat bu çalışmada, hem mevcut hem de potansiyel ziyaretçilere ulaşmak amacıyla, katılımcılardan incelenen destinasyonlarda deneyim yaşamış olsunlar veya olmasınlar, her destinasyon için değerlendirme yapmaları istenmiştir. Dolayısıyla 554 kişilik örneklemden oluşan ana veri seti, tüm katılımcıların

her destinasyon için yaptıkları değerlendirmeleri içermektedir. Bu yüzden, çalışmada önem-performans analizlerinin gerçekleştirilebilmesi için öncelikle, bu analizi gerçekleştirmeyi mümkün kılacak veri setlerinin oluşturulması gerekmiştir. Bu kapsamda, ana veri seti içinden her destinasyon için, sadece ilgili destinasyonlarda deneyim yaşamış olan katılımcıların değerlendirmelerini içeren ayrı veri setleri çekilmiştir. Katılımcıların destinasyonlarda deneyim yaşayıp yaşamadıklarını belirlemek için, deneyim yaşamış olma önkoşuluyla sorulan genel memnuniyet sorusuna verdikleri cevaplardan yararlanılmıştır. Bu kapsamda; Erciyes'te 391, Kartalkaya'da 458, Kartepe'de 416, Palandöken'de 382 ve Uludağ'da 500 kişilik örneklem dikkate alınmıştır. Beş destinasyon için ayrı ayrı oluşturulan bu veri setleri üzerinden, 31 madde kapsamında atfedilen önem ve performans ortalamaları alınmış ve bu ortalamalar ayrı bir dosyada birleştirilmiştir. Önem-performans analizleri bu dosyadaki verilerle gerçekleştirilmiştir.

Önem-performans analizinde önemli konulardan biri, çeyreklerin kesişim noktasının nerede olacağıdır (Albayrak ve Caber, 2011). Bu noktada çoğunlukla iki farklı görüş öne sürülmektedir: ölçek merkezli yaklaşım ve veri merkezli yaklaşım. Ölçek merkezli yaklaşımda, kesişim noktası ölçek ortasına (örneğin, beşli Likert'te 3 noktasına) denk gelirken; veri merkezli yaklaşımda önem ve performans ortalamaları dikkate alınmaktadır (Bacon, 2003). Bu çalışmada, veri merkezli yaklaşım kabul edilmiş ve ortalama değerlerin (mean) aritmetik ortalaması alınmıştır. Çünkü bu tarz araştırmalarda katılımcılar maddelerin önem düzeylerine yüksek değerler atfetme eğilimi içinde olabilmektedirler. Bu durumda, önem-performans matrisinde maddeler “buraya konsantre ol” ve/veya “iyi çalışmaya devam et” kısmında yoğunlaşabilmektedir. Çalışmada veri merkezi olarak her destinasyonun kendi önem ve performans ortalamaları dikkate alınmıştır. Önem ortalamaları destinasyonlar arasında çok değişkenlik göstermezken; performans ortalamaları, destinasyondan destinasyona değişkenlik göstermektedir. Örneğin, Erciyes'in performans veri merkezi (destinasyon performans ortalaması) 3,243 iken; Kartepe'nin performans veri merkezi 2,288, Kartalkaya'nın 2,973, Palandöken'in 3,242, Uludağ'ın 3,196'dır. Dolayısıyla her destinasyonun performansı, kendi performans ortalaması üzerinden değerlendirilmiştir. Ancak destinasyon ortalaması ve Türkiye ortalaması arasındaki farkları ortaya koymanın da

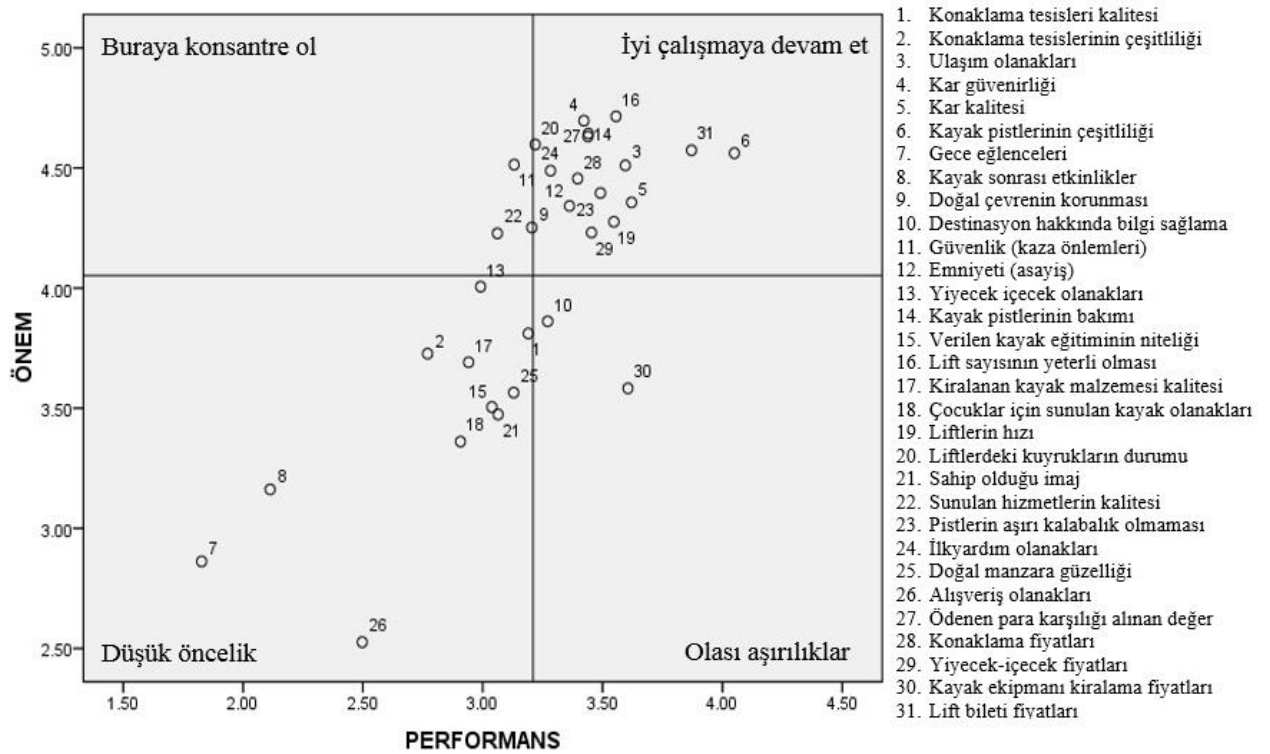
faydalı olacağı düşünülerek, Türkiye ortalaması (beş destinasyonun toplam önem ve performans ortalamaları) üzerinden de önem-performans analizleri gerçekleştirilmiş ve ilgili bulgular bu bölümün son başlığı altında değerlendirilmiştir.

4.1.7.1. Erciyes'in önem-performans analizi

Erciyes üzerine yürütülen önem-performans analizi, ilgili destinasyonda deneyim yaşayan 391 kişilik örneklem üzerinden gerçekleştirilmiştir. Şekil 6'daki önem-performans matrisi incelendiğinde, maddelerin önemli bir kısmının “iyi çalışmaya devam et” kısmında yoğunlaştığı görülmektedir. *Kayak pist çeşitliliği, kar güvenirliliği, kar kalitesi, liftleri hızı, liftlerdeki kuyrukların durumu, pistlerin aşırı kalabalık olmaması* gibi birinci dereceden kayakla ilgili maddelerin yanı sıra; *yiyecek-içecek fiyatları, konaklama fiyatları, lift bileti fiyatları ve ödenen para karşılığı alınan değer* gibi fiyatla ilgili maddeler “iyi çalışmaya devam et” kısmında bulunmaktadır. Ayrıca *emniyet ve ilkyardım olanakları* gibi korumayla ilgili maddeler de yine bu kısımda, yani yüksek önem-yüksek performans kısmında yer almaktadır. Bu bağlamda, ziyaretçilerin bahsi geçen 15 maddeye yüksek düzeyde önem atfettikleri ve Erciyes'in bu maddelerde iyi çalıştığını düşündükleri görülmektedir.

“İyi çalışmaya devam et” çeyreğinden sonra en fazla sayıda maddenin (11 madde) konumlandığı çeyrek “düşük öncelikler”dir. *Gece eğlenceleri, kayak sonrası etkinlikler, konaklama tesislerinin çeşitliliği, çocuklar için sunulan kayak olanakları, sahip olduğu imaj, kiralanan kayak malzemesinin kalitesi, doğal manzara güzelliği, konaklama tesislerinin kalitesi ve alışveriş olanakları* maddeleri bu kısımda yer almaktadır. Bu bağlamda, bahsi geçen konularda ziyaretçilerin Erciyes'in performansını zayıf buldukları, ancak ortaya konacak iyileştirmelerin önceliğinin olmadığını düşündükleri ifade edilebilir. Çünkü ziyaretçiler bu maddeler çerçevesinde Erciyes'e düşük puanlar atfetmekle birlikte, bu maddelerin önem derecesini de nispeten düşük bulmaktadırlar. Ziyaretçilerin öncelikli olarak iyileştirilmesini beklediği konular ise “buraya konsantre ol” kısmında yer almaktadır. Şekil 6'daki matrisin “buraya konsantre ol” kısmında üç madde yer almaktadır: *güvenlik, doğal çevrenin korunması ve sunulan hizmetlerin kalitesi*. Ancak *doğal çevrenin korunması* ve *güvenlik* maddelerinin “iyi çalışmaya devam et” çizgisine çok yakın olduğu görülmektedir. Bu durum, bu iki maddenin bazı yönetim

ve pazarlama hamleleriyle, iyi çalışılan konular arasına girmesinin, diğer maddelere göre daha kolay olduğunu göstermektedir. Fakat hizmet kalitesi maddesi, çizgiye nispeten daha uzak olduğundan, üzerinde düşünülmesi gereken bir maddedir. Bu kapsamda, Erciyes'te bütünleşik destinasyon ürününün ortaya çıkmasını sağlayan tüm kesimlerin (Erciyes A.Ş, otel işletmeleri, yiyecek-içecek işletmeleri, kayak odaları vb.) hizmet kalitesini geliştirmek için gerekli çabaları göstermeleri gerekmektedir.



Şekil 6. Erciyes'in önem-performans matrisi

Matriste en az sayıda (2) maddenin yer aldığı çeyrek ise “olası aşırılıklar”dır. Bu çeyrekte, *destinasyon hakkında bilgi sağlama* ve *kayak ekipmanı kiralama fiyatları* bulunmaktadır. Martilla ve James (1977), bu konularda hizmet sağlayıcının gereğinden fazla zaman, efor ve para sarf etme ihtimali bulunduğunu ve bu maddelerin iyi incelenip gereksiz konulardaki sarfların diğer alanlara (özellikle “buraya konsantre ol” kısmına) aktarılmasını önermektedir. Erciyes'in aşırılıkları arasında görülen bilgi sağlama konusunun, aşırılık içeren bir konu olduğunu ifade etmek zordur. Çünkü insanlar kayak merkezlerini, sağladıkları kar kalınlıkları, hava koşulları vb. konulardaki bilgiler doğrultusunda tercih etmekte, bu konularda anlık bilgi aktarımı beklemektedirler. Kayak

ekipmanı kiralama fiyatları açısından da benzer yorumlar yapılabilir. Yalnız, fiyat maddelerini, kalite maddeleriyle birlikte değerlendirmekte fayda vardır. Çünkü hizmetlerin fiyatının, pazar ortalamasının çok altında olduğu durumlarda tüketiciler, bu hizmetlerin aynı zamanda kalitesiz olduklarını da düşünebilirler. Kayak ekipmanı kiralama örneğinde de, benzer bir durum olduğu söylenebilir. Zira ziyaretçiler *kiralanan kayak malzemelerinin kalitesini* düşük bulmakta (düşük öncelikler), bu malzemelerin fiyatını ise ortalamanın üstünde kalacak şekilde ucuz bulmaktadır.

Önem-performans matrisi, ilgili değerleri görselleştirme açısından oldukça önemli bir araçtır. Ancak önem ve performans değerlerini ve bu değerler arasındaki farkların istatistiksel anlamlılıklarını göstermemektedir. Bu bağlamda, çalışmada 31 madde çerçevesinde atfedilen önem ve performans değerleri arasındaki farkların anlamlılıklarını ortaya koyan one sample t-test uygulanmış ve bulgular Tablo 19'da sunulmuştur. Tablodaki önem değerleri incelendiğinde, en yüksek değerlerin sırasıyla (4,50'nin üstü); *lift sayısının yeterli olması, kar güvenirliliği, kayak pistlerinin bakımı, ödenen para karşılığı alınan değer, liftlerdeki kuyruklarının durumu, lift bileti fiyatları, kayak pistlerinin çeşitliliği, ulaşım olanakları, güvenlik* maddelerinde olduğu görülmektedir. En düşük değerler ise düşükten yükseğe doğru sırasıyla (3,50'nin altı); *alışveriş olanakları, gece eğlenceleri, kayak sonrası etkinlikler, çocuklar için sunulan kayak olanakları, sahip olduğu imaj, verilen kayak eğitiminin niteliği* maddelerindedir. Bu kapsamda, Erciyes ziyaretçilerinin kayak unsurları, ulaşım olanakları ve ödedikleri para karşılığı aldıkları değer gibi konuları yüksek düzeyde önemsedikleri; kayak dışı etkinlikler ve kayak destek unsurlarını ise nispeten daha az önemsedikleri söylenebilir. Performans değerleri incelendiğinde ise en yüksek değerlerin sırasıyla (3,50'nin üstü); *kayak pistlerinin çeşitliliği, lift bileti fiyatları, kar kalitesi, kayak ekipmanı kiralama fiyatları, ulaşım olanakları, lift sayısının yeterli olması, liftlerin hızı, ödenen para karşılığı alınan değer, yiyecek içecek fiyatları* maddelerinde olduğu görülmektedir. En düşük performans değerine sahip maddelerse düşükten yükseğe doğru sırasıyla (3,00'in altı); *gece eğlenceleri, kayak sonrası etkinlikler, alışveriş olanakları, konaklama tesislerinin çeşitliliği, çocuklar için sunulan kayak olanakları, kiralanan kayak malzemelerinin kalitesidir*. Bu bağlamda, Erciyes ziyaretçilerinin kayak olanakları ve fiyat konularındaki

performansı olumlu değerlendirdikleri; kayak dışı etkinlik, turizm üstyapısı ve kayak destek unsurlarındaki performansı ise düşük buldukları söylenebilir.

Tablo 19. Erciyes'in önem-performans tablosu

Maddeler ve önem-performans kategorileri	Değerler			
	Önem	Performans	Fark	Farkın anlamlılığı
<i>İyi çalışmaya devam et</i>				
20. Liftlerdeki kuyruklarının durumu	4,607	3,250	1,357	,000*
24. İlk yardım olanakları	4,485	3,322	1,163	,000*
12. Emniyet (asayiş)	4,365	3,384	0,981	,000*
28. Konaklama fiyatları	4,452	3,439	1,013	,000*
4. Kar güvenirliliği	4,727	3,453	1,274	,000*
23. Pistlerin aşırı kalabalık olmaması	4,388	3,473	0,915	,000*
14. Kayak pistlerinin bakımı	4,666	3,477	1,189	,000*
29. Yiyecek-içecek fiyatları	4,273	3,509	0,764	,000*
27. Ödenen para karşılığı alınan değer	4,630	3,534	1,096	,000*
19. Liftlerin hızı	4,293	3,619	0,674	,000*
16. Lift sayısının yeterli olması	4,730	3,655	1,075	,000*
3. Ulaşım olanakları	4,551	3,662	0,889	,000*
5. Kar kalitesi	4,375	3,666	0,709	,000*
31. Lift bileti fiyatları	4,592	3,885	0,707	,000*
6. Kayak pistlerinin çeşitliliği	4,574	4,119	0,455	,000*
<i>Buraya konsantre ol</i>				
22. Kayak merkezinde sunulan hizmetlerin kalitesi	4,260	3,101	1,159	,000*
11. Güvenlik (kaza önlemleri)	4,533	3,193	1,340	,000*
9. Doğal çevrenin korunması	4,270	3,213	1,057	,000*
<i>Düşük öncelik</i>				
7. Gece eğlenceleri	2,875	1,805	1,070	,000*
8. Kayak sonrası etkinlikler	3,151	2,078	1,073	,000*
26. Alışveriş olanakları	2,548	2,534	0,014	,697**
2. Konaklama tesislerinin çeşitliliği	3,773	2,805	0,968	,000*
18. Çocuklar için sunulan kayak olanakları	3,402	2,937	0,465	,000*
17. Kiralanan kayak malzemelerinin kalitesi	3,717	2,944	0,773	,000*
21. Sahip olduğu imaj	3,497	3,109	0,388	,000*
15. Verilen kayak eğitiminin niteliği	3,490	3,058	0,432	,000*
25. Doğal manzara güzelliği	3,579	3,123	0,456	,000*
1. Konaklama tesislerinin kalitesi	3,834	3,212	0,622	,000*
13. Yiyecek içecek olanakları	4,059	3,036	1,023	,000*
<i>Olası aşırılıklar</i>				
30. Kayak ekipmanı kiralama fiyatları	3,628	3,635	-0,007	,777**
10. Destinasyon hakkında bilgi sağlama olanakları	3,867	3,313	0,554	,000*

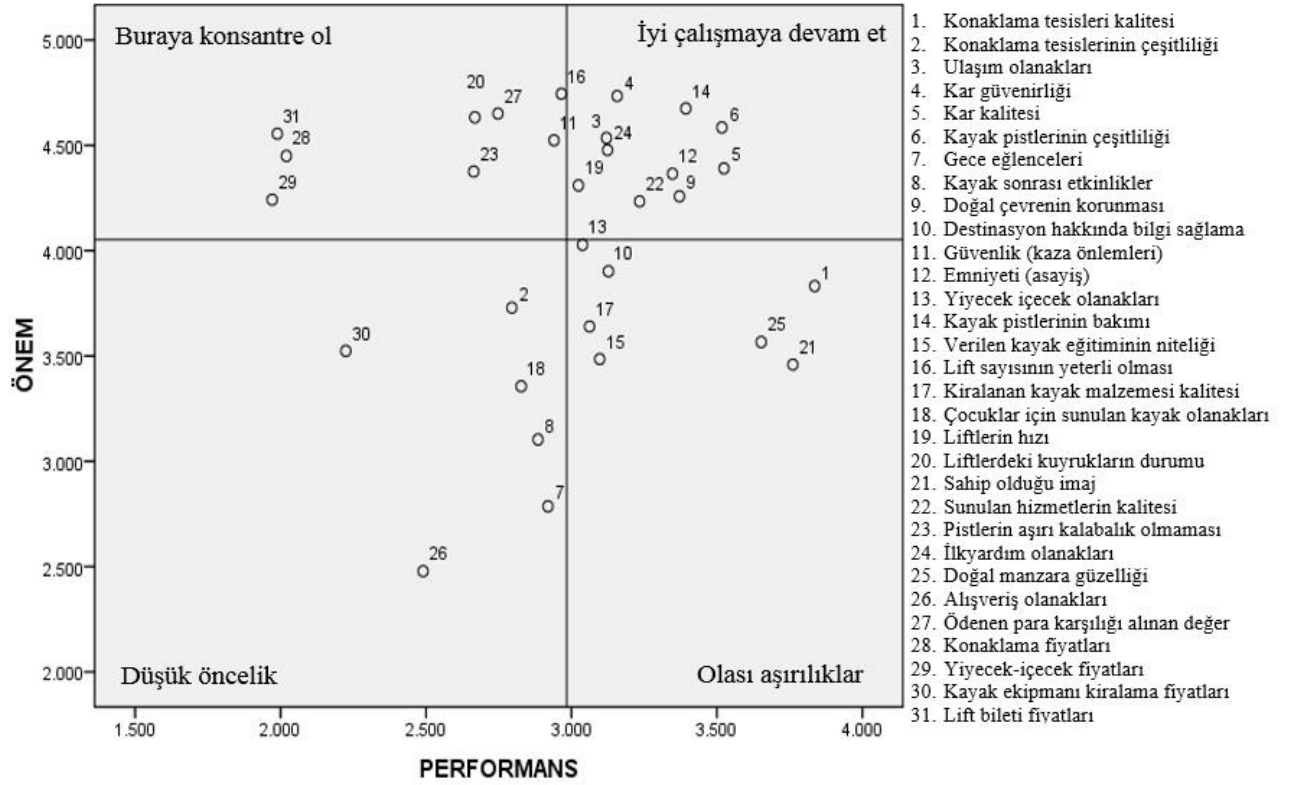
*0,5 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

**0,5 düzeyinde istatistiksel olarak anlamsızdır.

Tablo 19'daki önem ve performans değerleri arasındaki farklar ve bu farkların anlamlılık düzeyleri incelendiğinde; *alışveriş olanakları* ve *kayak ekipmanı kiralama fiyatları* maddelerindeki önem ve performans değerleri arasındaki farkların istatistiksel olarak anlamsız olduğu görülmektedir. Bu maddelerde farkların anlamsız olması, olumsuz bir durumu ifade etmemektedir. Aksine, Erciyes'in bu maddelerde tam beklentiler düzeyinde performans sergilediğini göstermektedir. Çünkü bu maddelerdeki önem ve performans değerleri, birbirine istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde yakındır. Yani kayak ekipmanı kiralama fiyatlarında herhangi bir aşırılık söz konusu değildir ve alışveriş olanaklarına düşük de olsa öncelik verilmesine gerek yoktur. Çünkü bu konularda beklentiler düşüktür ve Erciyes bu düşük beklentileri karşılayabilmektedir.

4.1.7.2. Kartalkaya'nın önem-performans analizi

Kartalkaya'nın önem-performans analizini gerçekleştirmek amacıyla, ana örneklem içinden Kartalkaya'da deneyim yaşadığı tespit edilen 458 kişilik bir örneklem çekilmiştir. Matris incelendiğinde, en fazla sayıda (10 madde) maddenin yüksek önem-düşük performans değerleriyle oluşan "iyi çalışmaya devam et" çeyreğinde yer aldığı görülmektedir (Şekil 7). Bu kısımda yer alan maddelere bakıldığında; *liftlerin hızı*, *kar güvenirliliği*, *kar kalitesi*, *kayak pistlerinin çeşitliliği* ve *kayak pistlerinin bakımı* gibi doğrudan kayakla ilgili konuların ön planda olduğu görülmektedir. Ayrıca; *sunulan hizmetlerin kalitesi*, *ulaşım olanakları*, *emniyet*, *ilkyardım olanakları* ve *doğal çevrenin korunması* gibi maddeler de Kartalkaya'nın iyi çalıştığı konular arasında yer almaktadır. Bu bağlamda, Kartalkaya'nın ziyaretçiler için yüksek düzeyde önem arz eden kar, pist, ilkyardım, ulaşım, doğal çevre korunması vb. konularda yüksek performans sergileyerek, beklentileri karşıladığı söylenebilir.



Şekil 7. Kartalkaya'nın önem-performans matrisi

Kartalkaya'nın yüksek performans gösterdiği diğer maddeler ise "olası aşırılıklar" kısmında yer almaktadır. Matris incelendiğinde, bu kısımda yedi maddenin yer aldığı görülmektedir: *konaklama tesislerinin kalitesi, yiyecek içecek olanakları, sahip olduğu imaj, kiralanan kayak malzemelerinin kalitesi, kayak eğitiminin niteliği, doğal manzara güzelliği ve destinasyon hakkında bilgi sağlama olanakları*. Bu bağlamda, Kartalkaya'nın bazı turizm üstyapısı konuları ile manzara, kayak eğitimi ve bilgi sağlama olanakları gibi konularda beklentilerin de üzerinde performans gösterdiği görülmektedir. Bu durum, Kartalkaya açısından olumlu bir durum olarak değerlendirilebileceği gibi, olası aşırılıkların (gereksiz efor sarfının) olacağı da unutulmamalıdır.

Matriste "iyi çalışmaya devam et" çeyreğinden sonra en fazla sayıda maddenin (8 madde) yer aldığı çeyrek "buraya konsantre ol" çeyreğidir. Bu kısımda yer alan maddelere bakıldığında ise özellikle *yiyecek-içecek fiyatları, lift bileti fiyatları, konaklama fiyatları ve ödenen para karşılığı alınan değer* gibi fiyatla ilgili maddeler dikkat çekmektedir. Ayrıca; *liftlerdeki kuyrukların durumu, lift sayısının yeterli olması ve pistlerin aşırı*

kalabalık olmaması gibi pist yoğunluğuyla ilgili maddeler ile *güvenlik* maddesinin de bu kısımda bulunduğu görülmektedir. Bu bağlamda, Kartalkaya'nın ziyaretçiler tarafından yüksek düzeyde önemli görülen fiyat, pist yoğunluğu ve güvenlik gibi konularda beklenen performansı gösteremediği ve ziyaretçilerin bu konularda öncelikli olarak iyileştirmeler beklediği ifade edilebilir. Matrisin “buraya konsantre ol” çeyreğiyle ilgili dikkat edilmesi gereken hususlardan biri, *lift sayısının yeterli olması* ve *güvenlik* maddelerinin konumudur. Çünkü bu iki madde de, “iyi çalışmaya devam et” çizgisine oldukça yakındır, hatta *lift sayısının yeterli olması* çizgiyle temas halindedir. Bu durum, bazı küçük iyileştirme ve imaj yönetimi çabalarıyla bu iki maddenin, iyi çalışılan konular arasına girmesinin, diğer maddelere göre daha kolay olduğunu göstermektedir.

Ziyaretçilerin iyileştirme beklediği altı madde daha vardır. Ancak bu maddelere atfedilen önem düzeyleri de düşük olduğu için, ilgili maddeler “düşük öncelikler” çeyreğinde yer almaktadır. Bu maddeler arasında; *gece eğlenceleri*, *kayak sonrası etkinlikler*, *alışveriş olanakları* ve *konaklama tesislerinin çeşitliliği* gibi turizm üstyapısına ilişkin maddeler ile *çocuklar için sunulan kayak olanakları* ve *kayak ekipmanı kiralama fiyatları* gibi kayak destek unsurlarına ilişkin maddeler bulunmaktadır. Bu kapsamda, Kartalkaya'da ziyaretçilerin bahsi geçen konulardan memnuniyetlerinin düşük olduğu, ancak iyileştirme çabalarında bu maddelerin önceliğinin olmadığı, öncelikli konuların “buraya konsantre ol” kısmındaki maddeler olduğu ifade edilebilir.

Tablo 20. Kartalkaya'nın önem-performans tablosu

Maddeler ve önem-performans kategorileri	Değerler			
	Önem	Performans	Fark	Farkın anlamlılığı
<i>İyi çalışmaya devam et</i>				
19. Liftlerin hızı	4,310	3,024	1,286	,000*
3. Ulaşım olanakları	4,535	3,120	1,415	,000*
24. İlk yardım olanakları	4,478	3,124	1,354	,000*
4. Kar güvenirliliği	4,734	3,157	1,577	,000*
22. Kayak merkezinde sunulan hizmetlerin kalitesi	4,234	3,234	1,000	,000*
12. Emniyet (asayiş)	4,365	3,347	1,018	,000*
9. Doğal çevrenin korunması	4,258	3,371	0,887	,000*
14. Kayak pistlerinin bakımı	4,675	3,393	1,282	,000*
5. Kar kalitesi	4,391	3,524	0,867	,000*
6. Kayak pistlerinin çeşitliliği	4,585	3,517	1,068	,000*
<i>Buraya konsantre ol</i>				
29. Yiyecek-İçecek fiyatları	4,242	1,971	2,271	,000*
31. Lift bileti fiyatları	4,555	1,989	2,566	,000*
28. Konaklama fiyatları	4,450	2,020	2,430	,000*
23. Pistlerin aşırı kalabalık olmaması	4,376	2,664	1,712	,000*
20. Liftlerdeki kuyruklarının durumu	4,633	2,668	1,965	,000*
27. Ödenen para karşılığı alınan değer	4,651	2,747	1,904	,000*
11. Güvenlik (kaza önlemleri)	4,524	2,940	1,584	,000*
16. Lift sayısının yeterli olması	4,745	2,965	1,780	,000*
<i>Düşük öncelik</i>				
30. Kayak ekipmanı kiralama fiyatları	3,524	2,224	1,300	,000*
26. Alışveriş olanakları	2,478	2,490	-0,012	,924**
2. Konaklama tesislerinin çeşitliliği	3,729	2,795	0,934	,000*
18. Çocuklar için sunulan kayak olanakları	3,356	2,827	0,529	,000*
8. Kayak sonrası etkinlikler	3,103	2,885	0,218	,001*
7. Gece eğlenceleri	2,786	2,919	-0,133	,090**
<i>Olası aşırılıklar</i>				
13. Yiyecek-İçecek olanakları	4,028	3,038	0,990	,000*
17. Kiralanan kayak malzemelerinin kalitesi	3,640	3,062	0,578	,000*
15. Verilen kayak eğitiminin niteliği	3,485	3,097	0,388	,000*
10. Destinasyon hakkında bilgi sağlama olanakları	3,902	3,127	0,775	,000*
25. Doğal manzara güzelliği	3,566	3,652	-0,086	,174**
21. Sahip olduğu imaj	3,459	3,761	-0,302	,000*
1. Konaklama tesislerinin kalitesi	3,832	3,836	-0,004	,885**

*0,5 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

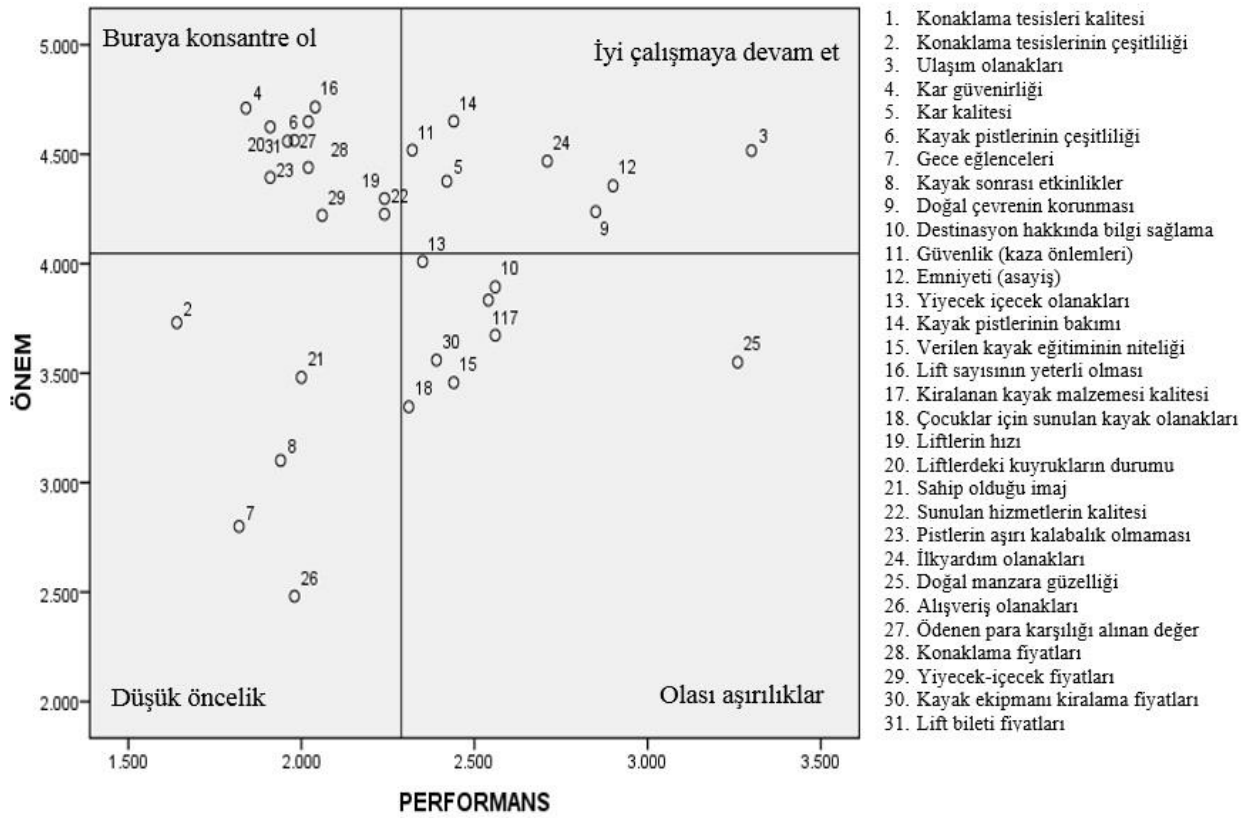
**0,5 düzeyinde istatistiksel olarak anlamsızdır.

Tablo 20; atfedilen önem-performans değerlerini, bu değerler arasındaki farkları ve farkların anlamlılık düzeylerini ortaya koymaktadır. Önem değerleri incelendiğinde, en önemli maddelerin sırasıyla (4,50'in üstü); *lift sayısının yeterli olması, kar güvenilirliği, kayak pistlerinin bakımı, ödenen para karşılığı alınan değer, liftlerdeki kuyruklarının durumu, kayak pistlerinin çeşitliliği, lift bileti fiyatları, ulaşım olanakları ve güvenlik* olduğu görülmektedir. Kartalkaya ziyaretçilerinin önem düzeyini diğer maddelere göre daha düşük bulduğu maddeler ise (düşükten yükseğe doğru, 3,50'nin altı); *alışveriş olanakları, gece eğlenceleri, kayak sonrası etkinlikler, çocuklar için sunulan kayak olanakları, sahip olduğu imaj, verilen kayak eğitiminin niteliği* şeklinde sıralanmaktadır. Bu durumda, Kartalkaya ziyaretçilerinin kayak unsurları, fiyat, ulaşım ve güvenlik gibi konuları oldukça önemli gördüğü; bazı turizm unsurlarını ve bazı kayak destek unsurlarını ise nispeten daha az önemsedığı söylenebilir. Tablo 20'deki performans değerleri incelendiğinde, en yüksek değerlerin sırasıyla (3,50'in üstü); *konaklama tesislerinin kalitesi, sahip olduğu imaj, doğal manzara güzelliği, kar kalitesi, kayak pistlerinin çeşitliliği* maddelerinde olduğu görülmektedir. En düşük değerler ise düşükten yükseğe doğru sırasıyla (2,50'nin altı); *yiyecek-içecek fiyatları, lift bileti fiyatları, konaklama fiyatları, kayak ekipmanı kiralama fiyatları, alışveriş olanakları* maddelerinde görülmektedir. Bu durum, Kartalkaya ziyaretçilerinin bazı (önemli) turizm üstyapısı unsurları ile kar kalitesi, pist çeşitliliği gibi kayak unsurlarındaki performansı olumlu buldukları; fiyat ve alışveriş olanağı konularında ise oldukça düşük performans atfettiklerini göstermektedir.

Tabloda; “düşük öncelikler” arasında yer alana *alışveriş olanakları ve gece eğlenceleri* ile “olası aşırılıklar” arasında yer alan *doğal manzara güzelliği ve konaklama tesislerinin kalitesi* maddeleri kapsamındaki önem ve performans değerleri arasındaki farklılıkların, 0,5 düzeyinde anlamlı olmadığı görülmektedir. Bu durum, Kartalkaya'nın bu maddeler çerçevesinde beklentiler düzeyinde performans sergilendiğini göstermektedir. Geri kalan 27 maddede önem ve performans değerleri arasında anlamlı farklar vardır ve farklar önem değerlerinin daha yüksek olması şeklindedir.

4.1.7.3. Kartepe'nin önem-performans analizi

Kartepe'nin önem performans analizi, 416 kişilik bir örneklem üzerinden yürütülmüştür. Şekil 8'deki matris, en fazla sayıda (11 madde) maddenin “buraya konsantre ol” kısmında yer aldığını göstermektedir. Matrisin bu çeyreğinde yer alan maddeler arasında; *kar güvenilirliği*, *kayak pistlerinin çeşitliliği*, *lift sayısının yeterli olması*, *liftlerin hızı* gibi kayak unsurları ile *lift bileti fiyatları*, *konaklama fiyatları*, *yiyecek içecek fiyatları* ve *ödenen para karşılığı alınan değer* gibi fiyat unsurları bulunmaktadır. Ayrıca, *sunulan hizmetlerin kalitesi* ve *pistlerin aşırı kalabalık olmaması* gibi konular da, bu çeyrekte yer almaktadır. Bu bağlamda, 31 maddenin 29'unda 3,00'ın altında performans değerleri ortaya konan Kartepe'de, özellikle kayak unsurları, fiyat ve hizmet kalitesinin öncelikli olarak iyileştirme beklenen konular olduğu ifade edilebilir. Kartepe'de destinasyon performans ortalamasının (2,288) altında performans atfedilen diğer beş madde ise önem düzeyleri de nispeten daha düşük olduğu için, “düşük öncelikler” çeyreğinde yer almaktadır. Bu maddeler arasında; *konaklama tesislerinin çeşitliliği*, *gece eğlenceleri*, *kayak sonrası etkinlikler*, *sahip olduğu imaj* ve *alışveriş olanakları* gibi turizm üstyapısı unsurları bulunmaktadır. Bu bağlamda, Kartepe ziyaretçilerinin, önceliğin “buraya konsantre ol” kısmında yer alan maddelerde olması kaydıyla, kayak dışı olanaklar ve konaklama olanakları gibi turizm üstyapısı konularında da etkili çalışmalar bekledikleri ifade edilebilir.



Şekil 8. Kartepe'nin önem-performans matrisi

Ziyaretçiler Kartepe'ye ulaşım olanakları ve doğal manzara güzelliği dışındaki maddelerin tamamında ölçek ortasının altında (3,00) ortalamalar atfetseler de, destinasyon performans ortalaması dikkate alındığında, Kartepe'nin önem-performans analizinin "iyi çalışmaya devam et" çeyreğinde de bazı maddeler yer almaktadır. Bu maddeler arasında; güvenlik, emniyet, ilkyardım olanakları, doğal çevrenin korunması gibi koruma-bilgilendirme unsurları bulunmaktadır. Ayrıca; kayak pistlerinin bakımı ve kar kalitesi gibi kayak unsurları ile ulaşım olanakları da bu kısımda yer almaktadır. Bu çerçevede, ziyaretçilerin yüksek düzeyde önem atfettikleri bu konularda Kartepe'nin beklentileri karşıladığı ifade edilebilir. Destinasyonun performans ortalaması oldukça düşük olduğu için matrisin "olası aşırılıklar" kısmında da önemli sayıda madde (sekiz madde) bulunmaktadır. Bu maddeler arasında ise çocuklar için sunulan kayak olanakları, verilen kayak eğitiminin niteliği, kiralanan kayak malzemelerinin kalitesi ve kayak ekipmanı kiralama fiyatları gibi kayak destek unsurları dikkat çekmektedir. Ayrıca; konaklama tesislerinin kalitesi, yiyecek içecek olanakları ve doğal manzara güzelliği gibi turizm unsurları da matrisin bu çeyreğinde yer almaktadır. Bu bağlamda, bahsi geçen

konularda Kartepe'nin, ziyaretçilerinin beklentilerinin üstünde bir performansa sahip olduğu ifade edilebilir.

Tablo 21. Kartepe'nin önem-performans tablosu

Maddeler ve önem-performans kategorileri	Değerler			
	Önem	Performans	Fark	Farkın anlamlılığı
<i>İyi çalışmaya devam et</i>				
11. Güvenlik (kaza önlemleri)	4,519	2,320	2,199	,000*
5. Kar kalitesi	4,377	2,420	1,957	,000*
14. Kayak pistlerinin bakımı	4,651	2,440	2,211	,000*
24. İlk yardım olanakları	4,469	2,710	1,759	,000*
9. Doğal çevrenin korunması	4,238	2,850	1,388	,000*
12. Emniyet (asayiş)	4,356	2,900	1,456	,000*
3. Ulaşım olanakları	4,517	3,300	1,217	,000*
<i>Buraya konsantre ol</i>				
4. Kar güvenilirliği	4,711	1,840	2,871	,000*
20. Liftlerdeki kuyrukların durumu	4,625	1,910	2,715	,000*
31. Lift bileti fiyatları	4,560	1,960	2,600	,000*
23. Pistlerin aşırı kalabalık olmaması	4,394	1,910	2,484	,000*
6. Kayak pistlerinin çeşitliliği	4,563	1,980	2,583	,000*
27. Ödenen para karşılığı alınan değer	4,649	2,020	2,629	,000*
16. Lift sayısının yeterli olması	4,716	2,040	2,676	,000*
29. Yiyecek-içecek fiyatları	4,221	2,060	2,161	,000*
28. Konaklama fiyatları	4,440	2,020	2,420	,000*
19. Liftlerin hızı	4,298	2,240	2,058	,000*
22. Kayak merkezinde sunulan hizmetlerin kalitesi	4,226	2,240	1,986	,000*
<i>Düşük öncelik</i>				
2. Konaklama tesislerinin çeşitliliği	3,731	1,640	2,091	,000*
7. Gece eğlenceleri	2,800	1,820	0,980	,000*
8. Kayak sonrası etkinlikler	3,101	1,940	1,161	,000*
21. Sahip olduğu imaj	3,481	2,000	1,481	,000*
26. Alışveriş olanakları	2,481	1,980	0,501	,000*
<i>Olası aşırılıklar</i>				
18. Çocuklar için sunulan kayak olanakları	3,346	2,310	1,036	,000*
13. Yiyecek içecek olanakları	4,010	2,350	1,660	,000*
30. Kayak ekipmanı kiralama fiyatları	3,560	2,390	1,170	,000*
15. Verilen kayak eğitiminin niteliği	3,457	2,440	1,017	,000*
1. Konaklama tesislerinin kalitesi	3,834	2,540	1,294	,000*
10. Kayak merkezi hakkında bilgi sağlama olanakları	3,894	2,560	1,334	,000*
17. Kiralanan kayak malzemelerinin kalitesi	3,673	2,560	1,113	,000*
25. Doğal manzara güzelliği	3,550	3,260	0,290	,000*

*0,5 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

Tablo 21, önem-performans analizi bulgularını; önem değerleri, performans değerleri, bu değerler arasındaki farklar ve farkların istatistiksel anlamlılık düzeyleriyle birlikte sunmaktadır. Tablo incelendiğinde en yüksek önem değerlerinin sırasıyla (4,50'nin üstü); *lift sayısının yeterli olması, kar güvenirliliği, kayak pistlerinin bakımı, ödenen para karşılığı alınan değer, liftlerdeki kuyrukların durumu, kayak pistlerinin çeşitliliği, lift bileti fiyatları, güvenlik, ulaşım olanakları* maddelerinde olduğu görülmektedir. En düşük önem değerleri ise düşükten yükseğe doğru sırasıyla (3,50'nin altı); *alışveriş olanakları, gece eğlenceleri, kayak sonrası etkinlikler, çocuklar için sunulan kayak olanakları, verilen kayak eğitiminin niteliği, sahip olduğu imaj* maddelerindedir. Bu durum, Kartepe ziyaretçilerinin kayak unsurlarını, ulaşımı ve ödedikleri para karşılığı aldıkları değeri fazlaca önemsediklerini; kayak dışı etkinlikleri ve kayak destek unsurlarını ise nispeten daha az önemsediklerini göstermektedir. Performans değerleri incelendiğinde ise en yüksek değerlerin sırasıyla (2,50'nin üstü); *ulaşım olanakları, doğal manzara güzelliği, emniyet, doğal çevrenin korunması, ilkyardım olanakları, bilgi sağlama olanakları, kiralanan kayak malzemelerinin kalitesi ve konaklama tesislerinin kalitesi* maddelerinde olduğu görülmektedir. En düşük performans değerleri ise düşükten yükseğe doğru sırasıyla (2,00'nin altı); *konaklama tesislerinin çeşitliliği, gece eğlenceleri, kar güvenirliliği, liftlerdeki kuyruklarının durumu, pistlerin aşırı kalabalık olmaması, kayak sonrası etkinlikler, lift bileti fiyatları, kayak pistlerinin çeşitliliği, alışveriş olanakları* maddelerindedir. Bu bağlamda, Kartepe'nin koruma-bilgilendirme, ulaşım ve doğal manzara gibi konulardaki performansının nispeten yüksek olduğu; kayak dışı etkinlikler ve kayak unsurları konularında ise en düşük performans değerlerine sahip olduğu söylenebilir. Farklar ve anlamlılıkları incelendiğinde, önem ve performans değerleri arasında önemli farklar olduğu ve bu farkların tamamının istatistiksel olarak (0,5 düzeyinde) anlamlı olduğu görülmektedir. Önem ve performans değerleri arasındaki farklar ise performans değerlerinin önemli ölçüde daha düşük olması şeklindedir.

4.1.7.4. Palandöken'in önem-performans analizi

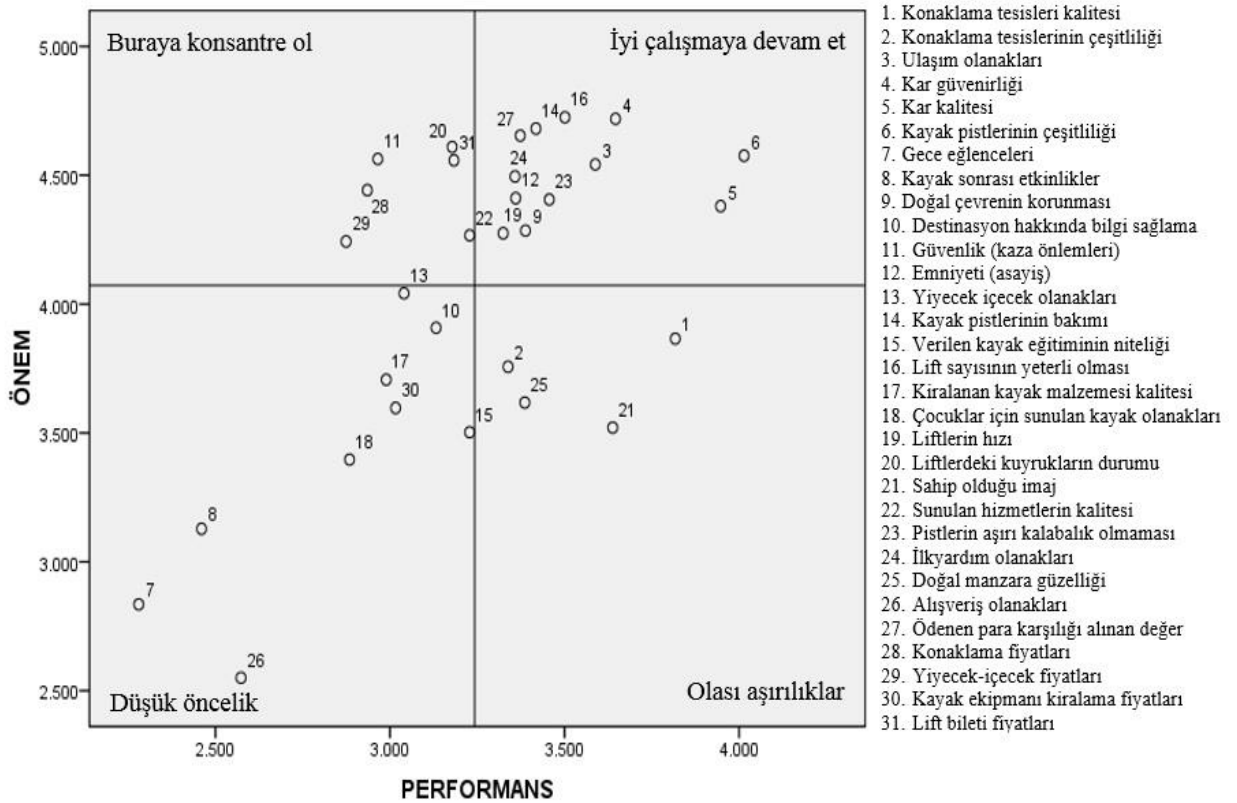
Palandöken'in önem-performans analizi için ana örneklem içinden, Palandöken'de deneyim yaşadığı anlaşılan 382 kişilik bir örneklem çekilmiştir. Şekil 9'daki matris incelediğinde, en fazla sayıda maddenin (12 madde) “iyi çalışmaya devam et” çeyreğinde

yer aldığı görülmektedir. Bu maddeler arasında; *kar güvenilirliği, kayak pistlerinin çeşitliliği, kar kalitesi, kayak pistlerinin bakımı, lift sayısının yeterli olması ve liftlerin hızı* gibi kayakla ilgili maddeler dikkat çekmektedir. Bu durum, katılımcıların yüksek düzeyde önemli gördüğü kayak unsurları konusunda Palandöken'in iyi performans gösterdiğini ve bu performansını sürdürmesinin beklendiğini göstermektedir. Ayrıca; *doğal çevrenin korunması, emniyet ve ilkyardım olanakları* gibi koruma-bilgilendirme unsurları ile *ulaşım olanakları, pistlerin aşırı kalabalık olmaması ve ödenen para karşılığı alınan değer* gibi önemli maddeler de bu kısımda yer almaktadır.

Palandöken'in önem-performans matrisinin “olası aşırılıklar” çeyreğindeki maddelerde de yüksek performans değerlendirmeleri söz konusudur. Bu maddeler arasında; *konaklama tesislerinin kalitesi, konaklama tesislerinin çeşitliliği, sahip olduğu imaj ve doğal çevrenin korunması* maddeleri yer almaktadır. Bu durum, Palandöken'in turizm unsurları kapsamında, ziyaretçi beklentilerinin üzerinde performansa sahip olduğunu göstermektedir. Bilindiği gibi, Martilla ve James (1977) “olası aşırılıklar” çeyreğinde yer alan maddelerde gereğinden fazla zaman, çaba ve para sarf edilmesinin söz konusu olabileceğini ifade etmektedir. Bu kapsamda, Palandöken'de bu maddeler üzerinden düşünülmeli ve aşırılıklar olup olmadığı değerlendirilip, varsa bu alanlardaki gereğinden fazla sarflar “buraya konsantre ol” çeyreğindeki maddelere yönlendirilmelidir.

Matrisin “buraya konsantre ol” kısmında sadece altı madde yer almaktadır. Bu maddeler arasında; *yiyecek içecek fiyatları, lift bileti fiyatları ve konaklama fiyatları* gibi fiyat unsurları ile *güvenlik, liftlerdeki kuyrukların durumu ve kayak merkezinde sunulan hizmetlerin kalitesi* maddeleri bulunmaktadır. Bu kapsamda, ziyaretçilerin fiyat, kuyruklar, hizmet kalitesi ve pist güvenliği gibi önemli konularda öncelikli olarak iyileştirme bekledikleri görülmektedir. *Ödenen para karşılığı alınan değer* maddesinin “iyi çalışmaya devam et” kısmında; *konaklama fiyatları, yiyecek içecek fiyatları ve lift bileti fiyatlarının* “buraya konsantre ol” kısmında yer alması ise insanların fiyatları yüksek bulmakla birlikte, geçirdikleri tatilin ödedikleri paraya değdiğini düşündüklerini göstermektedir. Matrisin bu çeyreğinde dikkat edilecek hususlardan biri de, “iyi çalışmaya devam et” çizgisine oldukça yakın bir şekilde konumlanan; *sunulan hizmetlerin kalitesi, lift bileti fiyatları ve liftlerdeki kuyrukların durumu* maddelerinin

konumudur. Çünkü bu maddelerin iyi çalışılan konular arasına girmesi, diğer maddelere göre daha olasıdır. Bu noktada, bu maddelere öncelik verilerek, bazı küçük yönetim ve pazarlama çabalarıyla, algıların olumlu yönde değiştirilmesi mümkündür. Ayrıca *yiyecek içecek olanakları* maddesi de, “buraya konsantre ol” çizgisine yakın olduğu için kritik bir maddedir. Bu durum, önem düzeyi diğer maddelere göre daha yüksek olan bu maddenin önceliğinin, diğerlerine göre daha yüksek olduğunu göstermektedir.



Şekil 9. Palandöken'in önem-performans matrisi

Ortalamanın altında önem ve performans değerlerine sahip maddelerin yer aldığı “düşük öncelikler” kısmında ise dokuz madde yer almaktadır. Bu maddeler arasında; *gece eğlenceleri*, *kayak sonrası etkinlikler*, *yiyecek içecek olanakları* ve *alışveriş olanakları* gibi turizm üstyapı unsurları ile *kiralanan kayak malzemelerinin kalitesi*, *kayak ekipmanı kiralama fiyatları*, *verilen kayak eğitiminin niteliği* ve *çocuklar için sunulan kayak olanakları* gibi kayak destek unsurları vardır. Ayrıca *destinasyon hakkında bilgi sağlama olanakları* da düşük öncelikler arasında yer almaktadır. Bu bağlamda, Palandöken ziyaretçilerinin bahsi geçen konularda, öncelikli olmamakla birlikte, iyileştirme

çalışmaları beklediği ifade edilebilir. Bu maddeler arasında, *verilen kayak eğitiminin niteliği* maddesinin durumu, “olası aşırılıklar” çizgisine yakın olduğu için dikkat çekicidir. Bu durum, bu maddenin bazı imaj yönetimi çabalarıyla iyi performanslı maddeler arasına girmesinin diğerlerine oranla daha kolay olduğunu göstermektedir.

Tablo 22, önem-performans analizinde ortaya çıkan önem değerleri, performans değerleri, bu değerler arasındaki farklar ve bu farkların anlamlılık değerlerini göstermektedir. Tablo incelendiğinde ziyaretçilerin en önemli gördüğü maddelerin sırasıyla (4,50'nin üstü); *lift sayısının yeterli olması, kar güvenirliliği, kayak pistlerinin bakımı, ödenen para karşılığı alınan değer, liftlerdeki kuyruklarının durumu, kayak pistlerinin çeşitliliği, güvenlik, lift bileti fiyatları, ulaşım olanakları* olduğu görülmektedir. Ziyaretçilerin diğer maddelere göre önem düzeyini düşük bulduğu maddeler ise düşükten yükseğe doğru sırasıyla (3,50'nin altı); *alışveriş olanakları, gece eğlenceleri, kayak sonrası etkinlikler, çocuklar için sunulan kayak olanaklarıdır*. Bu bağlamda, Palandöken ziyaretçilerinin kayak unsurları, güvenlik ve ödenen para karşılığı alınan değeri fazlaca önemsedikleri; kayak dışı etkinlikler ve kayak destek unsurlarını ise nispeten daha önemsiz buldukları söylenebilir.

Performans değerleri incelendiğinde ise en yüksek değerlerin sırasıyla (3,50'nin üstü); *kayak pistlerinin çeşitliliği, kar kalitesi, konaklama tesislerinin kalitesi, kar güvenirliliği, sahip olduğu imaj, ulaşım olanakları, lift sayısının yeterli olması* maddelerinde olduğu görülmektedir. En düşük performans değerlerinin olduğu maddeler ise düşükten yükseğe doğru (3,00'ın altı); *gece eğlenceleri, kayak sonrası etkinlikler, alışveriş olanakları, yiyecek-içecek fiyatları, çocuklar için sunulan kayak olanakları, konaklama fiyatları, güvenlik, kiralanan kayak malzemelerinin kalitesi* şeklinde sıralanmaktadır. Bu durum, bazı (önemli) turizm unsurları ve kayak unsurları konusunda Palandöken'in performansının yüksek bulunduğunu; fiyat, kayak destek unsurları ve yine bazı (önemi düşük) turizm unsurlarında ise düşük bulunduğunu göstermektedir.

Tablo 22. Palandöken'in önem-performans tablosu

Maddeler ve önem-performans kategorileri	Değer			
	Önem	Performans	Fark	Farkın anlamlılığı
<i>İyi çalışmaya devam et</i>				
19. Liftlerin hızı	4,275	3,324	0,951	,000*
12. Emniyet (asayiş)	4,411	3,360	1,051	,000*
24. İlk yardım olanakları	4,495	3,358	1,137	,000*
27. Ödenen para karşılığı alınan değer	4,654	3,373	1,281	,000*
9. Doğal çevrenin korunması	4,285	3,388	0,897	,000*
14. Kayak pistlerinin bakımı	4,681	3,418	1,263	,000*
23. Pistlerin aşırı kalabalık olmaması	4,406	3,456	0,950	,000*
16. Lift sayısının yeterli olması	4,725	3,501	1,224	,000*
3. Ulaşım olanakları	4,542	3,588	0,954	,000*
4. Kar güvenirliliği	4,719	3,646	1,073	,000*
5. Kar kalitesi	4,380	3,947	0,433	,000*
6. Kayak pistlerinin çeşitliliği	4,576	4,014	0,562	,000*
<i>Buraya konsantre ol</i>				
29. Yiyecek-içecek fiyatları	4,243	2,874	1,369	,000*
28. Konaklama fiyatları	4,442	2,935	1,507	,000*
11. Güvenlik (kaza önlemleri)	4,563	2,965	1,598	,000*
20. Liftlerdeki kuyruklarının durumu	4,610	3,178	1,432	,000*
31. Lift bileti fiyatları	4,558	3,183	1,375	,000*
22. Kayak merkezinde sunulan hizmetlerin kalitesi	4,267	3,228	1,039	,000*
<i>Düşük öncelik</i>				
7. Gece eğlenceleri	2,835	2,280	0,555	,000*
8. Kayak sonrası etkinlikler	3,128	2,460	0,668	,000*
26. Alışveriş olanakları	2,550	2,573	-0,023	,218**
18. Çocuklar için sunulan kayak olanakları	3,397	2,884	0,513	,000*
17. Kiralanan kayak malzemelerinin kalitesi	3,707	2,989	0,718	,000*
30. Kayak ekipmanı kiralama fiyatları	3,597	3,016	0,581	,000*
13. Yiyecek içecek olanakları	4,042	3,040	1,002	,000*
10. Destinasyon hakkında bilgi sağlama olanakları	3,908	3,132	0,776	,000*
15. Verilen kayak eğitiminin niteliği	3,503	3,228	0,275	,000*
<i>Olası aşırılıklar</i>				
2. Konaklama tesislerinin çeşitliliği	3,757	3,338	0,419	,000*
25. Doğal manzara güzelliği	3,618	3,386	0,232	,000*
21. Sahip olduğu imaj	3,521	3,638	-0,117	,674**
1. Konaklama tesislerinin kalitesi	3,866	3,817	0,049	,133**

*0,5 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

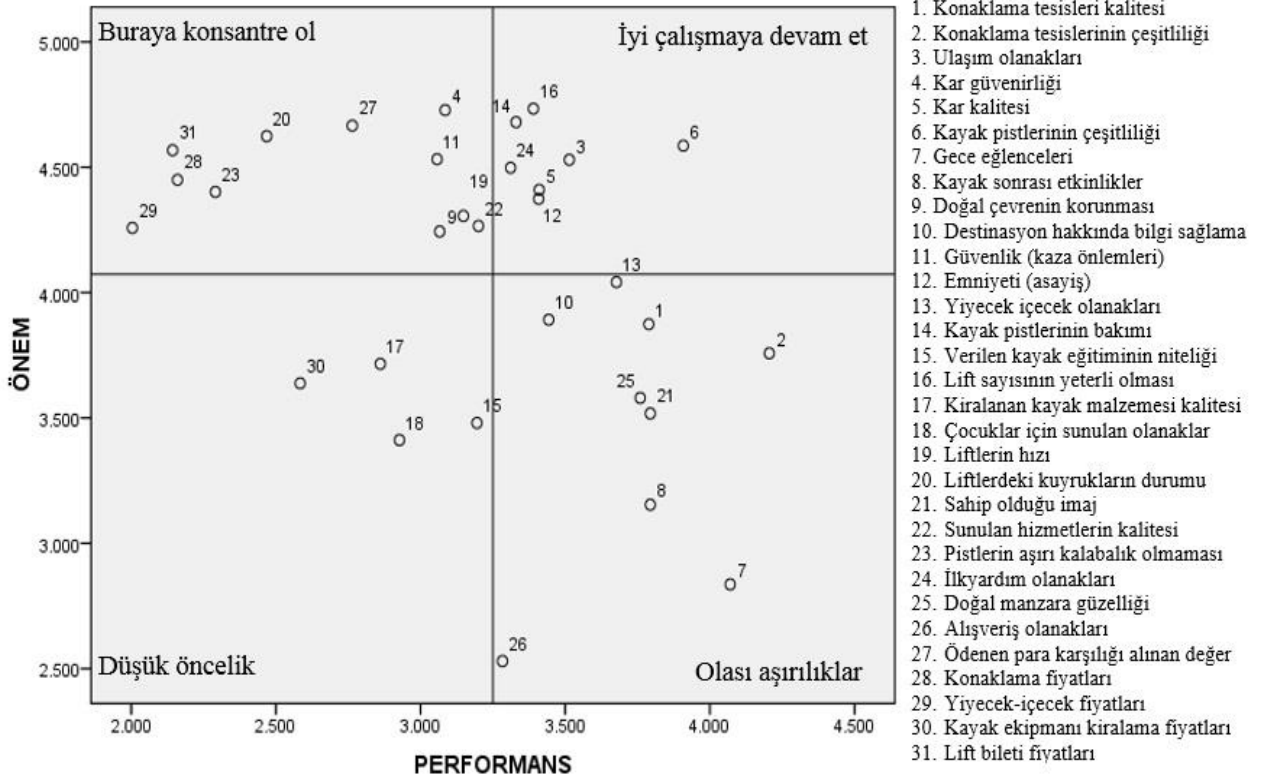
**0,5 düzeyinde istatistiksel olarak anlamsızdır.

Önem ve performans değerleri arasındaki farkların anlamlılığı incelendiğinde; *alışveriş olanakları, sahip olduğu imaj ve konaklama tesislerinin kalitesi* maddelerindeki farkların, 0,5 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir. Bu durum, söz konusu maddelere atfedilen önem değerleri ile performans değerlerinin birine anlamlı şekilde yakın olduğunu göstermektedir. Bu noktadan hareketle, “olası aşırılıklar” kısmında yer alan dört maddeden ikisi olan *sahip olduğu imaj ve konaklama tesislerinin kalitesi* konusunda bir aşırılığın söz konusu olmadığı, Palandöken’in tam da beklentiler doğrultusunda performansa sahip olduğu söylenebilir. Ayrıca “düşük öncelikler” arasında yer alan *alışveriş olanaklarının* da beklentileri karşıladığı ifade edilebilir.

4.1.7.5. Uludağ’ın önem-performans analizi

Uludağ’ın önem-performans analizi, Uludağ’da deneyim yaşadığı anlaşılan 500 kişilik bir örneklem üzerinden gerçekleştirilmiştir. Şekil 10’da sunulan matris incelendiğinde, en fazla sayıda maddenin (11 madde) “buraya konsantre ol” kısmında yer aldığı görülmektedir. Destinasyon performans ortalamasının altında, önem ortalamasının üstünde değerler alan maddelerden oluşan bu kısımda; *yiyecek içecek fiyatları, konaklama fiyatları, lift bileti fiyatları ve ödenen para karşılığı alınan değer* gibi fiyatla ilgili maddeler dikkat çekmektedir. Ayrıca; *liftlerdeki kuyrukların durumu, liftlerin hızı ve pistlerin aşırı kalabalık olmaması* gibi pist ve destinasyon yoğunluğuyla ilgili maddeler de bu kısımda yer almaktadır. Bunun dışında; *güvenlik, doğal çevrenin korunması, kar güvenirliliği ve kayak merkezinde sunulan hizmetlerin kalitesi* maddeleri de odaklanılması gereken konular arasındadır. Bu kapsamda, Uludağ ziyaretçilerinin destinasyon yöneticilerinden; fiyat, pist yoğunluğu, güvenlik, kar güvenirliliği, hizmet kalitesi, doğal çevre gibi önemli konulara öncelik vermelerini bekledikleri ifade edilebilir. Bu maddeler arasında, hizmet kalitesinin konumu, “iyi çalışmaya devam et” çizgisine yakın olduğu için kritiktir. Bu durum, hizmet kalitesi konusundaki ziyaretçi algılarının düzeltilmesinin, diğer odaklanılması gereken maddelere göre, daha kolay olduğunu göstermektedir. Uludağ’a destinasyon performans ortalamasının altında performans değerleri atfedilen dört madde daha vardır ve bu maddeler, önem değerleri de ortalamanın altında olduğu için “düşük öncelikler” arasında yer almaktadır. Bu dört madde arasında; *kiralanan kayak malzemelerinin kalitesi, kayak ekipmanı kiralama fiyatları, verilen kayak eğitiminin niteliği ve çocuklar için sunulan kayak olanakları* gibi kayak destek unsurları

bulunmaktadır. Özetle, Uludağ ziyaretçilerinin arasında öncelikle; fiyat, pist yoğunluğu, hizmet kalitesi ve güvenliğe, sonrasında ise kayak destek unsurlarına odaklanılmasını beledikleri söylenebilir.



Şekil 10. Uludağ'ın önem-performans matrisi

Matrisin “iyi çalışmaya devam et” kısmında; *kayak pistlerinin çeşitliliği*, *kar kalitesi*, *kayak pistlerinin bakımı* ve *lift sayısının yeterli olması* gibi kayakla doğrudan ilgili konular dikkat çekmektedir. Ayrıca; *ulaşım olanakları*, *ilkyardım olanakları* ve *emniyet* maddeleri de Uludağ'ın iyi çalıştığı konular arasındadır. Bu bağlamda, bahsi geçen konularda Uludağ'ın ziyaretçi beklentilerini karşıladığı ifade edilebilir. Uludağ'ın destinasyon performans ortalamasının üstünde puanlarla değerlendirildiği diğer dokuz madde ise; bu maddelere atfedilen önem değerleri, destinasyon önem ortalamasının altında olduğundan, “olası aşırılıklar” kısmında görülmektedir. Bu maddeler arasında; *gece eğlenceleri*, *kayak sonrası etkinlikler*, *konaklama tesislerinin çeşitliliği*, *konaklama tesislerinin kalitesi*, *yiyecek içecek olanakları*, *sahip olduğu imaj*, *doğal manzara güzelliği* ve *alışveriş olanakları* gibi turizm unsurları dikkat çekmektedir. Ayrıca *destinasyon hakkında bilgi sağlama olanakları* maddesi de bu kısımda yer almaktadır.

Özetle, Uludağ'ın özellikle turizm unsurları kapsamında beklentinin üzerinde performansa sahip olduğu, hatta bu konularda olası aşırılıkların söz konusu olabileceği söylenebilir. Bu bağlamda, bazı konularda gereğinden fazla zaman, çaba ve maddi kaynak sarf edilme olasılığından söz edilebilir.

Tablo 23, yukarıda verilen bulguları; önem-performans değerleri, bu değerler arasındaki farklar ve bu farkların anlamlılık değerlerini göstermektedir. Önem ortalamaları incelendiğinde, Uludağ ziyaretçilerinin en fazla önem attıkları maddeler arasında (4,50'nin üstü); *lift sayısının yeterli olması, kar güvenirliliği, kayak pistlerinin bakımı, ödenen para karşılığı alınan değer, liftlerdeki kuyrukların durumu, kayak pistlerinin çeşitliliği, lift bileti fiyatları, güvenlik, ulaşım olanakları* bulunmaktadır. En düşük önem değerleri ise düşükten yükseğe doğru sırasıyla (3,50'nin altında); *alışveriş olanakları, gece eğlenceleri, kayak sonrası etkinlikler, çocuklar için sunulan kayak olanakları, verilen kayak eğitiminin niteliği* maddelerinde görülmektedir. Bu bağlamda, Uludağ ziyaretçilerinin en çok kayak unsurlarını, ulaşımı, güvenliği ve ödedikleri para karşılığı olan değeri almayı önemsedikleri; kayak dışı etkinlikler ve kayak destek unsurlarını ise diğer özelliklere oranla daha az önemsedikleri söylenebilir.

Performans değerleri incelendiğinde en yüksek değerlerin sırasıyla (3,50'nin üstü); *konaklama tesislerinin çeşitliliği, gece eğlenceleri, kayak pistlerinin çeşitliliği, kayak sonrası etkinlikler, sahip olduğu imaj, konaklama tesislerinin kalitesi, doğal manzara güzelliği, yiyecek içecek olanakları, ulaşım olanakları* maddelerinde olduğu görülmektedir. En düşük değerlere sahip maddeler ise düşükten yükseğe doğru sırasıyla (2,50'nin altı); *yiyecek içecek fiyatları, lift bileti fiyatları, konaklama fiyatları, pistlerin aşırı kalabalık olmaması ve liftlerdeki kuyrukların durumudur*. Bu durum, Uludağ'ın turizm olanaklarındaki performansının beğenildiğini; fiyat ve pist yoğunluğu konusundaki performansın ise düşük bulunduğunu göstermektedir.

Tablo 23. Uludağ'ın önem-performans tablosu

Maddeler ve önem-performans kategorileri	Değerler			
	Önem	Performans	Fark	Farkın anlamlılığı
İyi çalışmaya devam et				
24. İlyardımlı olanakları	4,498	3,311	1,187	,000*
14. Kayak pistlerinin bakımı	4,680	3,330	1,350	,000*
16. Lift sayısının yeterli olması	4,734	3,390	1,344	,000*
5. Kar kalitesi	4,410	3,410	1,000	,000*
12. Emniyet (asayiş)	4,374	3,408	0,966	,000*
3. Ulaşım olanakları	4,530	3,514	1,016	,000*
6. Kayak pistlerinin çeşitliliği	4,586	3,908	0,678	,000*
Buraya konsantre ol				
29. Yiyecek-içecek fiyatları	4,258	2,004	2,254	,000*
31. Lift bileti fiyatları	4,568	2,143	2,425	,000*
28. Konaklama fiyatları	4,450	2,160	2,290	,000*
23. Pistlerin aşırı kalabalık olmaması	4,402	2,291	2,111	,000*
20. Liftlerdeki kuyruklarının durumu	4,624	2,468	2,156	,000*
27. Ödenen para karşılığı alınan değer	4,666	2,764	1,902	,000*
11. Güvenlik (kaza önlemleri)	4,532	3,057	1,475	,000*
9. Doğal çevrenin korunması	4,244	3,066	1,178	,000*
4. Kar güvenirliliği	4,728	3,085	1,643	,000*
19. Liftlerin hızı	4,306	3,148	1,158	,000*
22. Kayak merkezinde sunulan hizmetlerin kalitesi	4,266	3,200	1,066	,000*
Düşük öncelik				
30. Kayak ekipmanı kiralama fiyatları	3,638	2,584	1,054	,000*
17. Kiralanan kayak malzemelerinin kalitesi	3,716	2,861	0,855	,000*
18. Çocuklar için sunulan kayak olanakları	3,412	2,927	0,485	,000*
15. Verilen kayak eğitiminin niteliği	3,480	3,195	0,285	,000*
Olası aşırılıklar				
26. Alışveriş olanakları	2,530	3,283	-0,753	,000*
10. Destinasyon hakkında bilgi sağlama olanakları	3,892	3,443	0,449	,000*
13. Yiyecek içecek olanakları	4,042	3,677	0,365	,000*
25. Doğal manzara güzelliği	3,580	3,759	-0,179	,323**
1. Konaklama tesislerinin kalitesi	3,874	3,789	0,085	,119**
21. Sahip olduğu imaj	3,518	3,794	-0,276	,000*
8. Kayak sonrası etkinlikler	3,154	3,794	-0,640	,000*
7. Gece eğlenceleri	2,836	4,070	-1,234	,000*
2. Konaklama tesislerinin çeşitliliği	3,758	4,205	-0,447	,000*

*0,5 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

**0,5 düzeyinde istatistiksel olarak anlamsızdır.

Önem ve performans değerleri arasındaki farkların anlamlılığı incelendiğinde, sadece *doğal manzara güzelliği ve konaklama tesislerinin kalitesi* maddelerindeki önem ve performans değerleri arasındaki farkların anlamsız olduğu görülmektedir. Bu durum, bahsi geçen konularda Uludağ'ın beklentileri karşıladığını, olası bir aşırılığın söz konusu olmadığını göstermektedir.

4.1.7.6. Önem-performans analizi bulgularının karşılaştırması ve değerlendirilmesi

Çalışmada beş destinasyonun önem-performans bulgularını karşılaştırmak amacıyla, yukarıda ayrı başlıklar altında değerlendirilen bulgular birlikte ele alınmış ve bu çerçevede Tablo 24 düzenlenmiştir. Kıyaslama yapıldığında, iyi performans algıları yaratma açısından Erciyes'in öne çıktığı görülmektedir. Çünkü Erciyes, “iyi çalışmaya devam et” çeyreğinde en fazla sayıda madde bulunduran destinasyon olmuştur. İncelenen 31 maddeden 15'i bu çeyrekte, yani yüksek önem-yüksek performans çeyreğinde yer almaktadır. Erciyes'i iyi performans bağlamında öne çıkaran bir diğer konu da, diğer destinasyonlarla kıyaslandığında matrisin “buraya konsantre ol” kısmında daha az sayıda (üç madde) maddenin bulunmasıdır.

Erciyes'ten sonra, performans açısından öne çıkan ikinci destinasyon Palandöken olmuştur. Palandöken'in “iyi çalışmaya devam et” çeyreğinde, ziyaretçilerin yüksek düzeyde önem atfettiği 12 madde bulunmaktadır. Palandöken ayrıca, “buraya konsantre ol” kısmında bulunan madde sayısının azlığıyla da (altı madde), Erciyes'in ardından ikinci en iyi performanslı destinasyon olmuştur. Katılımcıların Erciyes'te öncelikli olarak iyileştirilmesini beklediği konular arasında güvenlik, hizmet kalitesi ve doğal çevre koruması gibi konular bulunurken; Palandöken'in öncelikleri arasında liftlerdeki kuyruklar, fiyat (konaklama, yiyecek-ıçecek, lift bileti) ve Erciyes'le benzer şekilde, hizmet kalitesi ve güvenlik konuları yer almaktadır.

Palandöken'den sonra, iyi performansıyla öne çıkan üçüncü destinasyon, “iyi çalışmaya devam et” çeyreğindeki 10 maddeyle Kartalkaya olmuştur. Kartalkaya'nın önem-performans matrisinin “buraya konsantre ol” çeyreğinde ise sekiz madde bulunmaktadır ve bu maddelerin dördü fiyat, üçü pist yoğunluğu, biri güvenlikle ilgilidir. Uludağ ve

Kartepe'nin performansı ise hem "iyi çalışmaya devam et" hem de "buraya konsantre ol" kısmında aynı sayıda madde bulunduğu için benzer görünmektedir. İki destinasyonun da iyi çalıştığı madde sayısı yedi, kötü performanslı algılandığı madde sayısı 11'dir.

Destinasyonların performans değerlendirmeleri açısından "düşük öncelikler" ve "olası aşırılıklar" da önemlidir. "Düşük öncelikler", destinasyonun performansının zayıf olarak algılandığı, fakat iyileştirme çalışmalarının öncelik arz etmediği konularken; "olası aşırılıklar", destinasyon performansının yüksek olduğu ancak (ilgili maddelerin önem düzeyleri düşük olduğu için) gereğinden fazla para, emek, zaman sarfının olası olduğu konulardır. "Düşük öncelikler" çeyreğinde en fazla sayıda madde bulunan destinasyonlar Erciyes ve Palandöken'dir. Erciyes'in önem-performans matrisinin bu çeyreğinde 11; Palandöken'in ise dokuz madde vardır (iki destinasyonda birer maddedeki farklar anlamsızdır). Bu bulgu, "iyi çalışmaya devam et" ve "buraya konsantre ol" çeyreklerine ilişkin bulgularla birlikte değerlendirildiğinde; bu iki destinasyonun ziyaretçiler için önem düzeyi yüksek olan konularda iyi performans sergilediklerini, fakat ikinci dereceden önemli konularda zayıf olduklarını göstermektedir. Diğer üç destinasyonun "düşük öncelikler" kapsamındaki durumları ise benzerdir; Tablo 24, Kartalkaya'nın altı, Kartepe'nin beş, Uludağ'ın dört maddede düşük öncelikleri olduğunu göstermektedir.

Tablo 24. Beş destinasyonun önem-performans analizlerinin karşılaştırması

	Erciyes	Kartalkaya	Kartepe	Palandöken	Uludağ
İyi çalışmaya devam et	<ol style="list-style-type: none"> Liftlerdeki kuyruklarının durumu İlkyardımların olanakları Emniyet (asayiş) Konaklama fiyatları Kar güvenilirliği Pistlerin aşırı kalabalık olmaması Kayak pistlerinin bakımı Yiyecek-ıçecek fiyatları Ödenen para karşılığı alınan değer Liftlerin hızı Lift sayısının yeterli olması Ulaşım olanakları Kar kalitesi Lift biletlerinin fiyatları Kayak pistlerinin çeşitliliği 	<ol style="list-style-type: none"> Liftlerin hızı Ulaşım olanakları İlkyardımların olanakları Kar güvenilirliği Hizmet kalitesi Emniyet (asayiş) Doğal çevrenin korunması Kayak pistlerinin bakımı Kar kalitesi Kayak pistlerinin çeşitliliği 	<ol style="list-style-type: none"> Güvenlik (kaza önlemleri) Kar kalitesi Kayak pistlerinin bakımı İlkyardımların olanakları Doğal çevrenin korunması Emniyet (asayiş) Ulaşım olanakları 	<ol style="list-style-type: none"> Liftlerin hızı Emniyet (asayiş) İlkyardımların olanakları Ödenen para karşılığı alınan değer Doğal çevrenin korunması Kayak pistlerinin bakımı Pistlerin aşırı kalabalık olmaması Lift sayısının yeterli olması Ulaşım olanakları Kar güvenilirliği Kar kalitesi Kayak pistlerinin çeşitliliği 	<ol style="list-style-type: none"> İlkyardımların olanakları Kayak pistlerinin bakımı Lift sayısının yeterli olması Kar kalitesi Emniyet (asayiş) Ulaşım olanakları Kayak pistlerinin çeşitliliği
Buraya konsantre ol	<ol style="list-style-type: none"> Güvenlik (kaza önlemleri) Doğal çevrenin korunması Hizmet kalitesi 	<ol style="list-style-type: none"> Yiyecek-ıçecek fiyatları Lift biletlerinin fiyatları Konaklama fiyatları Pistlerin aşırı kalabalık olmaması Liftlerdeki kuyruklarının durumu Ödenen para karşılığı alınan değer Güvenlik (kaza önlemleri) Lift sayısının yeterli olması 	<ol style="list-style-type: none"> Kar güvenilirliği Liftlerdeki kuyruklarının durumu Lift biletlerinin fiyatları Pistlerin aşırı kalabalık olmaması Kayak pistlerinin çeşitliliği Ödenen para karşılığı alınan değer Lift sayısının yeterli olması Yiyecek-ıçecek fiyatları Konaklama fiyatları Liftlerin hızı Hizmetlerin kalitesi 	<ol style="list-style-type: none"> Yiyecek-ıçecek fiyatları Konaklama fiyatları Güvenlik (kaza önlemleri) Liftlerdeki kuyruklarının durumu Lift biletlerinin fiyatları Hizmetlerin kalitesi 	<ol style="list-style-type: none"> Yiyecek-ıçecek fiyatları Lift biletlerinin fiyatları Konaklama fiyatları Pistlerin aşırı kalabalık olmaması Liftlerdeki kuyruklarının durumu Ödenen para karşılığı alınan değer Güvenlik (kaza önlemleri) Doğal çevrenin korunması Kar güvenilirliği Liftlerin hızı Hizmetlerin kalitesi
Düşük öncelikler	<ol style="list-style-type: none"> Gece eğlenceleri Kayak sonrası etkinlikler Alışveriş olanakları * Konaklama tesislerinin çeşitliliği Çocuklar için sunulan olanaklar Kiralanan kayak malz. kalitesi Sahip olduğu imaj Verilen kayak eğitiminin niteliği Doğal manzara güzelliği Konaklama tesislerinin kalitesi Yiyecek ıçecek olanakları 	<ol style="list-style-type: none"> Kayak ekipmanı kiralama fiyatları Alışveriş olanakları * Konaklama tesislerinin çeşitliliği Çocuklar için sunulan olanaklar Kayak sonrası etkinlikler Gece eğlenceleri * 	<ol style="list-style-type: none"> Konaklama tesislerinin çeşitliliği Gece eğlenceleri Kayak sonrası etkinlikler Sahip olduğu imaj Alışveriş olanakları 	<ol style="list-style-type: none"> Gece eğlenceleri Kayak sonrası etkinlikler Alışveriş olanakları * Çocuklar için sunulan olanaklar Kiralanan kayak malz. kalitesi Kayak ekipmanı kiralama fiyatları Yiyecek ıçecek olanakları Destinasyon hakkında bilgi sağlama olanakları Verilen kayak eğitiminin niteliği 	<ol style="list-style-type: none"> Kayak ekipmanı kiralama fiyatları Kiralanan kayak malz. kalitesi Çocuklar için sunulan olanaklar Verilen kayak eğitiminin niteliği
Olası Pistlerin aşırılıklar	<ol style="list-style-type: none"> Kayak ekipm. kiralama fiyatları * Destinasyon hakkında bilgi sağlama olanakları 	<ol style="list-style-type: none"> Yiyecek ıçecek olanakları Kiralanan kayak malz. kalitesi Verilen kayak eğitiminin niteliği Destinasyon hakkında bilgi sağlama olanakları Doğal manzara güzelliği * Sahip olduğu imaj Konaklama tesislerinin kalitesi * 	<ol style="list-style-type: none"> Çocuklar için sunulan olanaklar Yiyecek ıçecek olanakları Kayak ekipmanı kiralama fiyatları Verilen kayak eğitiminin niteliği Konaklama tesislerinin kalitesi Destinasyon hakkında bilgi sağlama olanakları Kiralanan kayak malz. kalitesi Doğal manzara güzelliği 	<ol style="list-style-type: none"> Konaklama tesislerinin çeşitliliği Doğal manzara güzelliği Sahip olduğu imaj * Konaklama tesislerinin kalitesi * 	<ol style="list-style-type: none"> Alışveriş olanakları Destinasyon hakkında bilgi sağlama olanakları Yiyecek ıçecek olanakları Doğal manzara güzelliği * Konaklama tesislerinin kalitesi* Sahip olduğu imaj Kayak sonrası etkinlikler Gece eğlenceleri Konaklama tesislerinin çeşitliliği

*Önem ve performans değerleri arasındaki farkların istatistiksel olarak anlamlı olmadığı maddeleri göstermektedir.

Önem-performans matrislerinin “olası aşırılıklar” çeyrekleri ise ilginç bulgular ortaya koymaktadır. “Olası aşırılıklar” açısından öne çıkan destinasyonlar; Uludağ ve Kartepe’dir. Uludağ’ın önem-performans matrisinin bu çeyreğinde dokuz, Kartepe’nin ise sekiz madde bulunmaktadır. Bu noktada ilginç olan, performans değerleri diğer destinasyonlarla kıyaslandığında, hemen hemen bütün maddelerde düşük olan Kartepe’nin durumudur. Hatta önem ve performans değerleri arasındaki farkların anlamlılıkları dikkate alındığında, durum daha da netleşmektedir. İlgili anlamlılık değerleri incelendiğinde, Kartepe’nin yine sekiz, Uludağ’ın yedi, Kartalkaya’nın beş, Palandöken’in iki ve Erciyes’in bir maddesinin olası aşırılık içerebileceği görülmektedir. Bu kapsamda, Kartepe “olası aşırılıklar” açısından en öne çıkan destinasyon haline gelmektedir. Oysa Kartepe’nin performans değerlerinin oldukça düşük olduğu, Tablo 22’de görülmektedir. Bu durumun, çalışmada destinasyonların kendi performans ortalamalarının dikkate alınmasından ve ilgili maddelerin önem düzeylerinin diğerleriyle kıyaslandığında oldukça düşük olmasından kaynaklandığı ifade edilebilir. Bu durumu daha net ortaya çıkarmak için çalışmada, önem-performans analizleri, beş destinasyonun ortak önem ve performans ortalamaları, bir diğer ifadeyle Türkiye ortalaması dikkate alınarak tekrarlanmıştır (Önem ortalaması = 4,057; Performans ortalaması = 2,989). Türkiye ortalaması kapsamında gerçekleştirilen önem-performans analizleri sonucunda elde edilen matrisler Ek 6’da yer almaktadır.

Türkiye ortalaması kapsamında yapılan analizler, beş destinasyonla ilgili ortaya oldukça farklı bir resim koymaktadır. Örneğin “olası aşırılıklar” a bakıldığında, Kartepe’nin bu kez sadece bir maddede (*doğal manzara güzelliği*) olası aşırılığı olduğu görülmektedir. Uludağ ise 10 maddenin bu çeyrekte yer almasıyla yine en öne çıkan destinasyon olmuştur. Uludağ’ı “olası aşırılıklar” açısından sırasıyla, Palandöken (sekiz madde), Erciyes ve Kartalkaya (yediser madde) takip etmektedir. Tablo 25, Türkiye ortalaması üzerinden elde edilen önem-performans matrislerinin ilgili kısımlarında yer alan madde sayılarını göstermektedir.

Tablo 25. Türkiye ortalaması üzerinden elde edilen önem-performans matrislerinin madde sayısı özeti

	Erciyes	Kartepe	Kartalkaya	Palandöken	Uludağ
İyi çalışmaya devam et	18 madde	1 madde	10 madde	15 madde	12 madde
Buraya konsantre ol	0 madde	17 madde	8 madde	3 madde	6 madde
Düşük öncelikler	6 madde	12 madde	6 madde	5 madde	3 madde
Olası aşırılıklar	7 madde	1 madde	7 madde	8 madde	10 madde

Türkiye ortalaması üzerinden elde edilen önem performans analizleri kapsamında ulaşılan diğer bulgulara bakıldığında, “iyi çalışmaya devam et” çeyreğindeki madde sayısı ile yine Erciyes’in öne çıktığı (18 madde); onu sırasıyla Palandöken (15 madde), Uludağ (12 madde), Kartalkaya (10 madde) ve Kartepe’nin (bir madde) takip ettiği görülmektedir. Türkiye ortalaması üzerinden elde edilen bulgular, “buraya konsantre ol” çeyreği açısından, destinasyon performans ortalaması yaklaşımıyla ulaşılan bulgularla kıyaslanınca (öne çıkan destinasyon yine Erciyes olsa da) oldukça farklı bir durum ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, Erciyes’in “buraya konsantre ol” çeyreğinde madde bulunmazken; Palandöken’in üç, Uludağ’ın altı, Kartalkaya’nın sekiz ve Kartepe’nin ise 17 maddeye odaklanması gerektiği görülmektedir. Böylece, yine Erciyes ve Palandöken destinasyonları öne çıkan destinasyonlar olmuştur.

“Düşük öncelikler” konusunda ise Erciyes, Kartalkaya ve Palandöken’in benzer durumları söz konusudur. Bu çeyrekte Erciyes ve Kartalkaya’ya ilişkin altışar madde bulunurken; Palandöken’e ilişkin beş madde bulunmaktadır. Ayrıca “düşük öncelikler” konusunda Uludağ sadece üç madde, Kartepe ise 12 madde ile değerlendirilmektedir. Bu bağlamda, katılımcılar nezdinde ikincil öneme sahip maddelerdeki iyileştirme beklentileri açısından Uludağ öne çıkan destinasyon olurken; Kartepe yine en düşük performanslı destinasyon olmuştur.

Tablo 25’te yer alan madde sayıları, önem ortalaması değişkeni dikkate alınmadan değerlendirildiğinde de, ilgi çekici bulgular ortaya çıkmaktadır. Bu kapsamda,

performans ortalamasının üstünde kalan maddeleri gösteren “iyi çalışmaya devam et” ile “olası aşırılıklar” çeyrekleri ve performans ortalamasının altından kalan maddeleri gösteren “buraya konsantre ol” ile “düşük öncelikler” çeyrekleri birlikte ele alındığında; Erciyes’in 31 maddeden 25’inde Türkiye ortalamasının üstünde performansa sahip olduğu görülmektedir. Bu konuda Erciyes’i, Palandöken ve Uludağ takip etmektedir. Palandöken’in Türkiye ortalamasının üstünde performans sergilediği madde sayısı 23, Uludağ’ın 22’dir. Kartalkaya’nın ortalamanın üzerinde performansa sahip olduğu madde sayısı ise 17’dir. Son olarak, Kartepe’nin ise 31 maddeden sadece ikisinde Türkiye ortalamasının üzerinde performansa sahip olduğu şeklinde bir sonuç ortaya çıkmaktadır.

4.1.8. Destinasyonlardan duyulan genel memnuniyet durumuna ilişkin bulgular

Çalışmada destinasyon özellikleri çerçevesinde gerçekleştirilen performans ölçümüne ek olarak, katılımcıların her destinasyondan duydukları genel memnuniyet düzeyleri, tekrar ziyaret etme eğilimleri ve tanıdıklarına önerme eğilimleri de ölçülmüştür. Beşli Likert tipi bir ölçek kapsamında yapılan ölçümlere ilişkin bulgular Tablo 26’da görülmektedir.

Tablo 26. Genel memnuniyet, tekrar ziyaret ve önerme eğilimi bulguları

Memnuniyet boyutları	Destinasyonlar	Kişi sayısı	Ortalama (mean)	Standart sapma
Genel memnuniyet	Erciyes	391	3,698	,9812
	Kartalkaya	458	3,541	,9492
	Kartepe	416	2,341	1,0883
	Palandöken	382	3,709	,9089
	Uludağ	500	3,510	1,0276
Tekrar ziyaret eğilimi	Erciyes	391	3,964	1,0353
	Kartalkaya	454	3,685	1,0357
	Kartepe	408	2,412	1,2548
	Palandöken	381	3,871	,9903
	Uludağ	498	3,635	1,1537
Önerme eğilimi	Erciyes	391	3,948	1,1332
	Kartalkaya	453	3,550	1,1426
	Kartepe	403	2,203	1,1753
	Palandöken	377	3,844	1,0616
	Uludağ	493	3,473	1,1969

Tablo 26’da görüldüğü üzere, genel memnuniyet açısından en öne çıkan destinasyon Palandöken’dir. Palandöken’i bu konuda, ikinci sırada takip eden destinasyon ise Erciyes’tir. Bu iki destinasyonun ardından sırasıyla, Kartalkaya, Uludağ ve Kartepe gelmektedir. Katılımcıların destinasyonları tekrar ziyaret etme ve tanıdıklarına önerme eğilimlerine bakıldığında ise bu kez Erciyes’in önde olduğu, ardından Palandöken’in geldiği görülmektedir. Diğer üç destinasyon arasındaki sıralama ise yine aynıdır. Memnuniyet ve eğilimler ile ilgili bu üç soruya ilişkin bulgular birlikte ele alındığında, Palandöken ve Erciyes’in ziyaretçi memnuniyeti yaratma, ziyaretçileri tekrar çekme ve tanıdıklarına önermelerini sağlama konularında, diğer destinasyonlara göre önde olduğu görülmektedir. Diğer üç destinasyon arasında ise Kartalkaya öne çıkmaktadır.

Çalışmada, ziyaretçilerin genel memnuniyeti üzerinde negatif veya pozitif anlamda en fazla etkisi olan destinasyon özelliklerinin belirlenmesinin de memnuniyet değerlendirmesi açısından önemli olduğu düşünülmüş ve bu kapsamda çoklu doğrusal regresyon analizine başvurulmuştur. Bu doğrultuda, önem-performans analizinde kullanılan veri setleri üzerinden (deneyim yaşama önkoşulu kapsamında), her destinasyon için ayrı ayrı regresyon analizleri gerçekleştirilmiş ve bulgular Tablo 27’de birleştirilmiştir. Tablo 27, 31 madde üzerinden yürütülen analizlerin sadece anlamlılık değerleri içeren kısmını göstermektedir. Tablo 27’de yer alan değerler incelendiğinde, p (anlamlılık) değerlerinin beş analiz için de anlamlı olduğu görülmektedir. R^2 ve düzeltilmiş r^2 değerlerinin ise genel olarak %50’ye yakın veya %50’nin üzerinde olduğu görülmektedir. Bu durum, ilgili destinasyon özelliklerinin, her destinasyonda genel memnuniyetin %50’si civarında bir kısmını açıkladığını göstermektedir.

Tablo 27’de yer alan Beta değerleri ve parametre değerleri (B sütunu) incelendiğinde, Kartepe hariç, tüm destinasyonlarda genel memnuniyet üzerinde en fazla etkisi olan destinasyon özelliğinin *ödenen para karşılığı alınan değer* olduğu görülmektedir. Bu durum, her destinasyonda *ödenen para karşılığı alınan değer* maddesine atfedilen memnuniyet düzeyleri farklı olsa da, genel memnuniyetin belirlenmesinde en temel etkenin insanların ödediği para karşılığında beklediği değeri aldıklarını hissetmelerini olduğunu göstermektedir.

Tablo 27. Genel memnuniyete etki eden destinasyon özelliklerinin analizi

Destinasyonlar ve regresyon değerleri	Bağımsız değişkenler	Bağımlı değişken (genel memnuniyet)				
		B	Std. Hata	Beta	t	p
ERCİYES N=391 R ² =0.550 Düz. R ² =0.511 F=14.099 P=.000	Sabit	0,599	0,216	-	2,772	,006
	<i>Ulaşım olanakları</i>	0,091	0,040	0,109	2,284	,023
	<i>Kar kalitesi</i>	0,121	0,049	0,120	2,437	,015
	<i>Güvenlik</i>	0,104	0,050	0,127	2,09	,037
	<i>Ödenen para karşılığı alınan değer</i>	0,198	0,048	0,249	4,131	,000**
	<i>Konaklama fiyatları</i>	0,097	0,047	0,115	2,064	,040
KARTALKAYA N=456 R ² =0.524 Düz. R ² =0.489 F=15.037 P=.000	Sabit	0,608	0,187	-	3,251	,001
	<i>Konaklama tesislerinin kalitesi</i>	0,152	0,045	0,152	3,369	,001
	<i>Kar kalitesi</i>	0,130	0,052	0,129	2,496	,013
	<i>Kayak pistlerinin çeşitliliği</i>	0,108	0,046	0,102	2,331	,020
	<i>Kayak pistlerinin bakımı</i>	0,124	0,043	0,143	2,9	,004
	<i>Çocuklar için sunulan olanaklar</i>	-0,092	0,042	-0,101	-2,19	,029*
	<i>Sahip olduğu imaj</i>	0,139	0,045	0,153	3,058	,002
	<i>Sunulan hizmetlerin kalitesi</i>	0,116	0,049	0,133	2,396	,017
	<i>Pistlerin aşırı kalabalık olmaması</i>	-0,083	0,037	-0,099	-2,223	,027*
	<i>İlkyardım olanakları</i>	-0,127	0,044	-0,148	-2,861	,004*
<i>Ödenen para karşılığı alınan değer</i>	0,193	0,041	0,241	4,711	,000**	
KARTEPE N=412 R ² =0.464 Düz. R ² =0.42 F=10.616 P=.000	Sabit	-0,007	0,194	-	-0,037	,970
	<i>Konaklama tesislerinin kalitesi</i>	0,109	0,048	0,109	2,268	,024
	<i>Kayak pistlerinin çeşitliliği</i>	0,144	0,060	0,128	2,399	,017
	<i>Kayak pistlerinin bakımı</i>	0,143	0,057	0,146	2,529	,012
	<i>Sahip olduğu imaj</i>	0,124	0,058	0,115	2,137	,033
	<i>Doğal manzara güzelliği</i>	0,179	0,045	0,195	3,993	,000**
	<i>Ödenen para karşılığı alınan değer</i>	0,155	0,058	0,144	2,687	,008
	<i>Konaklama fiyatları</i>	0,107	0,053	0,110	2,003	,046
PALANDÖKEN N=381 R ² =0.528 Düz. R ² =0.486 F=12.582 P=.000	Sabit	0,371	0,210	-	1,769	,078
	<i>Konaklama tesislerinin kalitesi</i>	0,152	0,050	0,155	3,021	,003
	<i>Ulaşım olanakları</i>	0,074	0,037	0,096	2,012	,045
	<i>Kayak pistlerinin çeşitliliği</i>	0,176	0,053	0,170	3,343	,001
	<i>Doğal manzara güzelliği</i>	0,083	0,038	0,104	2,194	,029
	<i>Ödenen para karşılığı alınan değer</i>	0,146	0,051	0,177	2,867	,004**
ULUDAĞ N=500 R ² =0.491 Düz. R ² =0.536 F=11.889 P=.000	Sabit	0,264	0,208	-	1,266	,206
	<i>Konaklama tesislerinin kalitesi</i>	0,186	0,044	0,181	4,258	,000
	<i>Ulaşım olanakları</i>	0,077	0,035	0,084	2,214	,027
	<i>Kayak pistlerinin çeşitliliği</i>	0,108	0,045	0,097	2,383	,018
	<i>Çocuklar için sunulan olanaklar</i>	-0,114	0,042	-0,127	-2,701	,007*
	<i>Sahip olduğu imaj</i>	0,136	0,044	0,144	3,07	,002
	<i>Ödenen para karşılığı alınan değer</i>	0,193	0,042	0,223	4,537	,000**
	<i>Konaklama fiyatları</i>	0,109	0,044	0,130	2,459	,014
	<i>Yiyecek içecek fiyatları</i>	-0,144	0,048	-0,166	-2,995	,003*
	<i>Kayak ekipmanı kiralama fiyatları</i>	0,111	0,040	0,125	2,74	0,006

*Genel memnuniyet üzerinde negatif etkili olan maddeleri göstermektedir.

**Genel memnuniyet üzerinde en fazla etkiye sahip olan maddeleri göstermektedir.

Erciyes'te, *ödenen para karşılığı alınan değer* dışında, genel memnuniyete en fazla pozitif yönde etki eden maddeler *güvenlik* ve *ulaşım olanakları*dır. Ayrıca, *kar kalitesi* ve *konaklama fiyatları* da, Erciyes'te genel memnuniyete anlamlı şekilde pozitif yönde etki eden maddelerdir. Kartalkaya'da ise genel memnuniyete en fazla etki eden destinasyon

özellikleri arasında (*ödenen para karşılığı alınan değer* dışında); *sahip olduğu imaj, konaklama tesislerinin kalitesi, kayak pistlerinin bakımı ve sunulan hizmetlerin kalitesi* bulunmaktadır. Kartalkaya’da genel memnuniyete negatif yönlü etki eden maddeler ise *ilkyardım olanakları, pistlerin aşırı kalabalık olmaması ve çocuklar için sunulan kayak olanaklarıdır*. Kartepe’de *doğal manzara güzelliği ve kayak pistlerinin bakımı* maddeleri genel memnuniyete yaptıkları pozitif yönlü etki ile öne çıkan maddelerdir. Ayrıca *ödenen para karşılığı alınan değer* maddesi, Kartepe için de önemli memnuniyet belirleyicilerden biridir.

Palandöken’den duyulan genel memnuniyete en fazla pozitif yönde etki eden maddeler arasında ise (*ödenen para karşılığı alınan değer* dışında), *kayak pistlerinin çeşitliliği ve konaklama tesislerinin kalitesi* görünmektedir. Ayrıca, *ulaşım olanakları ve doğal manzara güzelliği* de, etki düzeyleri düşük olmakla birlikte, pozitif etkiye sahip maddelerdir. Son olarak, Uludağ incelendiğinde; genel memnuniyete pozitif yönde etkisi açısından *ödenen para karşılığı alınan değer* maddesinden sonra; *konaklama tesislerinin kalitesi ve sahip olduğu imaj* maddeleri gelmektedir. *Yiyecek-içecek fiyatları ve çocuklar için sunulan kayak olanakları* maddelerin ise Uludağ’daki genel memnuniyete negatif yönlü etkileri bulunmaktadır. Bunlardan özellikle *yiyecek-içecek fiyatları* maddesinin negatif etkisi yüksektir.

Regresyon analizi bulguları genel olarak değerlendirildiğinde, genel memnuniyete tüm destinasyonlarda en fazla etki eden destinasyon özelliğinin *ödenen para karşılığı alınan değer* olduğu görülmektedir. Bu bulgu, yüksek fiyat politikalarıyla anılan kayak merkezleri açısından önemli bir bulgudur. Ayrıca *kayak pistlerinin çeşitliliği ve konaklama tesislerinin kalitesi* de genel memnuniyet üzerinde önemli etkileri olan maddelerdir. Öyle ki, bu iki madde, Erciyes hariç tüm destinasyonların genel memnuniyetine anlamlı şekilde etki etmektedir. Bunun dışında, *sahip oldukları imaj* da destinasyonların genel memnuniyetine etki eden önemli özelliklerdendir. *Çocuklar için sunulan kayak olanakları* ise genel memnuniyete negatif yönde etkisi ile öne çıkmaktadır. Bu durum, çocuklar için kayak olanakları sağlandığında genel memnuniyete anlamlı etkisi olmamasına rağmen, sağlanmadığında negatif yönde etkisi olduğu şeklinde açıklanabilir.

4.1.9. Destinasyon konumlandırmasına yönelik analizler

Çalışmada Erciyes, Kartalkaya, Kartepe, Palandöken ve Uludağ'ın rekabetçi destinasyon konumlarını belirlemek amacıyla uyum analizine (correspondence analysis) başvurulmuştur. Bu analiz, bahsi geçen destinasyonların tamamı hakkında 31 madde için değerlendirilmede bulunan 417 kişilik bir örneklem çerçevesinde yürütülmüştür. Uyum analizi, çapraz tablolar üzerinden gerçekleştirilen bir analizdir. Bu kapsamda, rekabetçi konumların belirlenmesinde kullanılan çapraz tablo, 31 madde kapsamında beş destinasyona atfedilen 4 ve 5 değerlerine ilişkin frekansların toplamıyla elde edilmiştir. Tablo 28, bahsi geçen çapraz tablodaki bilgileri ortaya koymaktadır. Örneğin Tablo 28'e göre; *konaklama tesislerinin kalitesi* maddesi için Erciyes'e 144, Kartalkaya'ya 274, Kartepe'ye 75, Palandöken'e 244 ve Uludağ'a 273 katılımcı 4 veya 5 puan vermiştir.

Tablo 29 ise gerçekleştirilen uyum analizi sonucunda elde edilen değerleri göstermektedir. Ki-kare değeri (2583,546), 120 serbestlik derecesiyle, kritik ki-kare değeri olan 146,564'ten büyük olduğu için özellikler ve destinasyonların birbiriyle bağımlılıklarının anlamlı olduğu ortaya koymaktadır (Bendixen, 1996: 22). Ayrıca, anlamlılık değeri de 0,05'ten düşük olduğu için (.000) satır ve sütunlar arasındaki ilişkinin yüksek düzeyde anlamlı olduğu söylenebilir (Blasius ve Greenacre, 2006: 16). Uyum analizinde varyans terimi yerine kullanılan inertia değerleri (Dolgun ve Alpar, 2011: 362), çapraz tablodaki toplam varyansı (Greenacre, 2007: 81) ve her boyutun açıkladığı toplam varyansı göstermektedir (Doey ve Kurta, 2011: 11).

Tablo 28. Uyuma analizi çapraz tablosu

DESTİNASYON ÖZELLİKLERİ	DESTİNASYONLAR					Toplam
	Erciyes	Kartalkaya	Kartepe	Palandöken	Uludağ	
1. Konaklama tesislerinin kalitesi	144	274	75	244	273	1010
2. Konaklama tesislerinin çeşitliliği	93	112	19	167	334	725
3. Ulaşım olanakları	215	151	172	216	217	971
4. Kar güvenirliliği	221	179	28	245	169	842
5. Kar kalitesi	236	228	63	291	205	1023
6. Kayak pistlerinin çeşitliliği	263	183	26	269	257	998
7. Gece eğlenceleri	16	129	16	56	314	531
8. Kayak sonrası etkinlikler	30	133	23	64	272	522
9. Doğal çevrenin korunması	165	207	125	201	160	858
10. Destinasyon hakkında bilgi sağlama	177	170	88	148	220	803
11. Güvenlik (kaza önlemleri)	169	148	59	136	162	674
12. Emniyet (asayiş)	194	199	139	184	205	921
13. Yiyecek içecek olanakları	137	172	70	141	257	777
14. Kayak pistlerinin bakımı	220	221	83	202	197	923
15. Verilen kayak eğitiminin niteliği	129	152	61	160	165	667
16. Lift sayısının yeterli olması	232	152	36	214	200	834
17. Kiralanan kayak malzemelerinin kalitesi	133	153	88	129	125	628
18. Çocuklar için sunulan kayak olanakları	123	108	51	96	121	499
19. Liftlerin hızı	227	143	61	184	159	774
20. Liftlerdeki kuyruklarının durumu	169	97	47	158	84	555
21. Sahip olduğu imaj	140	267	41	220	278	946
22. Kayak merkezinde sunulan hiz. kalitesi	139	182	61	156	161	699
23. Pistlerin aşırı kalabalık olmaması	215	103	50	204	60	632
24. İlk yardım olanakları	179	164	110	185	183	821
25. Doğal manzara güzelliği	150	248	185	188	265	1036
26. Alışveriş olanakları	76	73	30	73	187	439
27. Ödenen para karşılığı alınan değer	226	122	36	207	116	707
28. Konaklama fiyatları	187	49	44	116	62	458
29. Yiyecek-içecek fiyatları	185	39	39	114	51	428
30. Kayak ekipmanı kiralama fiyatları	205	54	58	134	90	541
31. Lift bileti fiyatları	251	52	44	165	61	573
Toplam	5246	4664	2028	5267	5610	22815

Tablo 29’da yer alan inertia değerleri, açıklanan toplam varyansın %11,3 olduğunu, yani açıklanan varyansın düşük olduğunu göstermektedir. Ancak ki-kare istatistiklerine göre test anlamlıdır. Özdeğerler, boyutların görece önemliliklerini veya toplam inertia’nın ne kadarlık bölümünü açıklayabildiklerini göstermektedir (Dolgun ve Alpar, 2011: 366). Tablo 29’daki özdeğerler, boyut 1 ve boyut 2’nin diğer boyutlara oranla daha önemli olduğunu göstermektedir. Bu yorumu destekleyen değerler, boyutların inertiayı açıklama yüzdelerini gösteren sütunlarda (en sağdaki iki sütun) yer almaktadır. İlgili değerlere göre, iki boyutlu yapı toplam inertianın %88,2’sini açıklamaktadır. Bu değerler, iki boyutlu yapının ileri düzey analizler için yeterli olduğunu göstermektedir (Hair vd., 2010: 619). Bu bağlamda, destinasyonlar ve değişkenlerin dağılımının iki boyutlu bir uzayda gösterilmesi doğru kabul edilmektedir (Dolgun ve Alpar, 2011: 367).

Tablo 29. Uyum analizi değerleri

Boyutlar	Özdeğerler	Inertia	Ki-kare	Anlamlılık (sig.)	İnertiayı açıklama yüzdesi	Kümülatif yüzde
1	0,272	0,074			65,5	66,5
2	0,160	0,026			22,7	88,2
3	0,105	0,011			9,8	98
4	0,048	0,002			2	100
Toplam		0,113	2583,546	,000a	100	100

a. 120 serbestlik derecesi

Tablo 30, iki boyutlu uzayda destinasyonların ve maddelerin bulunduğu koordinatları, noktaların boyutlara katkısını ve boyutların noktalara katkısını göstermektedir. Noktaların boyutlara katkısı, herhangi bir boyuttaki inertianın o nokta tarafından açıklanma yüzdesi olarak değerlendirilir. Bu bağlamda, katkısı daha büyük olan noktalar daha önemli noktalar görülür. Boyutların noktalara katkısı (korelasyonun karesi) ise bir noktanın her bir boyut tarafından ne kadar iyi açıklandığını, yani bir boyutun bir noktayı hangi düzeyde açıkladığını göstermektedir (Dolgun ve Alpar, 2011: 369-370). Noktaların boyutların inertiasına katkısının anlamlı olup olmadığının anlaşılmasında, satır ve sütunların sayısı etkilidir. Satırların inertiasının anlamlılığı değerlendirilirken, toplam katkı değerinin satır sayısına; sütunların anlamlılığı değerlendirilirken toplam katkı değerinin sütun sayısına bölünmesi ortalama değeri vermektedir. Bu değerin üzerindeki katkıların büyük katkılar, anlamlı katkılar olduğu ifade edilebilir (Greenacre, 2007: 82). Bu çalışmada destinasyonların boyutlara katkısının anlamlı/büyük olup olmadığının değerlendirilmesinde, $1000/5=200$ değeri dikkate alınmıştır. Dolayısıyla katkı değeri 0,200'ün üzerindeki destinasyonlar, ilgili boyut açısından önemli destinasyonlar olarak değerlendirilmiştir. Maddelerin ortalama değeri ise $1000/31=32,25$ olarak belirlenmiştir. Bu hesaplama göre, katkı değeri 0,032'in üzerindeki maddeler ilgili boyut açısından önemli maddeler olarak değerlendirilmiştir.

Tablo 30. Koordinatlar, boyutların noktalara, noktaların boyutlara katkısı

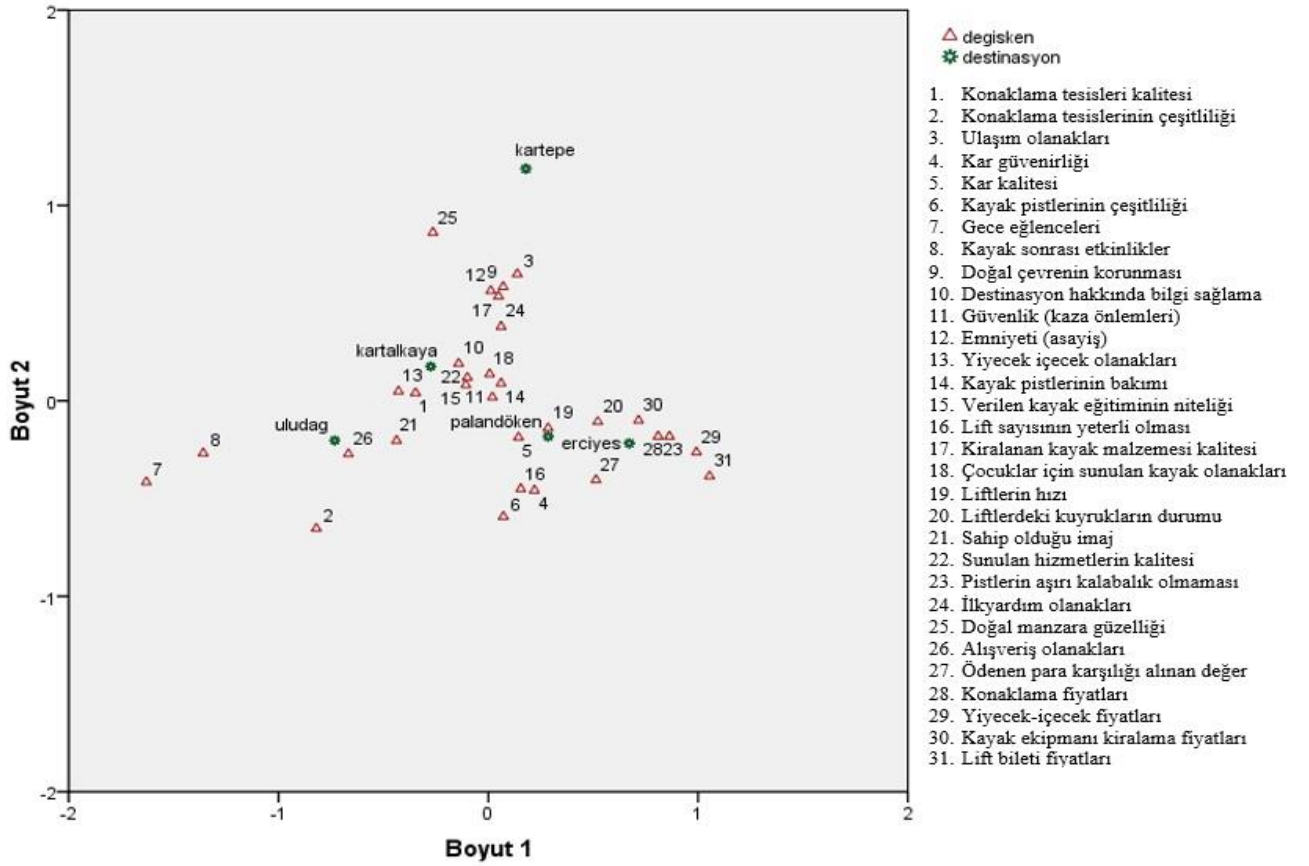
	Boyutlara göre koordinatlar		Katkılar				Toplam
			Noktaların boyutların inertiasına katkısı		Boyutların noktaların inertiasına katkısı		
	1	2	1	2	1	2	
Destinasyonlar							
Erciyes	0,671	-0,217	0,381*	0,067	0,892*	0,055	0,947
Kartalkaya	-0,274	0,176	0,056	0,040	0,376	0,092	0,468
Kartepe	0,179	1,188	0,010	0,782*	0,035	0,916*	0,951
Palandöken	0,285	-0,182	0,069	0,048	0,583	0,141	0,724
Uludağ	-0,732	-0,202	0,484*	0,063	0,902*	0,041	0,943
Toplam			1000	1000			
Maddeler							
1. Konaklama tesislerinin kalitesi	-0,347	0,040	0,020	0,000	0,542	0,004	0,546
2. Konaklama tesislerinin çeşitliliği	-0,820	-0,652	0,078*	0,084	0,633	0,236	0,869
3. Ulaşım olanakları	0,138	0,649	0,003	0,112*	0,051	0,663	0,714
4. Kar güvenirliliği	0,220	-0,459	0,007	0,048	0,206	0,529	0,736
5. Kar kalitesi	0,144	-0,187	0,003	0,010	0,182	0,181	0,362
6. Kayak pistlerinin çeşitliliği	0,072	-0,593	0,001	0,096*	0,024	0,963	0,987
7. Gece eğlenceleri	-1,630	-0,416	0,227*	0,025	0,935*	0,036	0,971
8. Kayak sonrası etkinlikler	-1,358	-0,267	0,155*	0,010	0,960*	0,022	0,982
9. Doğal çevrenin korunması	0,071	0,583	0,001	0,080	0,022	0,859	0,881
10. Destinasyon hakkında bilgi sağlama	-0,141	0,192	0,003	0,008	0,301	0,326	0,627
11. Güvenlik (kaza önlemleri)	0,020	0,019	0,000	0,000	0,015	0,008	0,023
12. Emniyet (asayiş)	0,012	0,563	0,000	0,080	0,001	0,979*	0,98
13. Yiyecek içecek olanakları	-0,428	0,049	0,023	0,001	0,928	0,007	0,936
14. Kayak pistlerinin bakımı	0,061	0,089	0,001	0,002	0,090	0,114	0,204
15. Verilen kayak eğitiminin niteliği	-0,107	0,082	0,001	0,001	0,346	0,121	0,467
16. Lift sayısının yeterli olması	0,154	-0,450	0,003	0,046	0,166	0,831	0,997
17. Kiralanan kayak malzemelerinin kalitesi	0,049	0,535	0,000	0,049	0,013	0,915*	0,928
18. Çocuklar için sunulan kayak olanakları	0,006	0,137	0,000	0,003	0,001	0,293	0,294
19. Liftlerin hızı	0,285	-0,139	0,010	0,004	0,810	0,113	0,923
20. Liftlerdeki kuyruklarının durumu	0,521	-0,107	0,024	0,002	0,954*	0,023	0,977
21. Sahip olduğu imaj	-0,438	-0,203	0,029	0,011	0,570	0,073	0,642
22. Kayak merkezinde sunulan hiz. kalitesi	-0,100	0,120	0,001	0,003	0,132	0,111	0,242
23. Pistlerin aşırı kalabalık olmaması	0,809	-0,181	0,067*	0,006	0,930	0,027	0,958
24. İlk yardım olanakları	0,061	0,380	0,000	0,032	0,039	0,896*	0,935
25. Doğal manzara güzelliği	-0,264	0,862	0,012	0,210*	0,137	0,857	0,994
26. Alışveriş olanakları	-0,667	-0,271	0,031	0,009	0,688	0,067	0,755
27. Ödenen para karşılığında alınan değer	0,513	-0,405	0,030	0,032	0,716	0,263	0,979
28. Konaklama fiyatları	0,863	-0,181	0,055*	0,004	0,855	0,022	0,877
29. Yiyecek-içecek fiyatları	0,992	-0,262	0,068*	0,008	0,860	0,035	0,895
30. Kayak ekipmanı kiralama fiyatları	0,716	-0,100	0,045*	0,001	0,772	0,009	0,781
31. Lift bileti fiyatları	1,054	-0,385	0,102*	0,023	0,873	0,069	0,942
Toplam				1000	1000		

*İlgili sütunun aritmetik ortalamasının üzerindeki değerleri göstermektedir.

Tablo 30’da destinasyonlar kapsamında boyutlara yapılan katkıya bakıldığında, boyut 1’e en büyük katkının Uludağ (0,484) ve Erciyes (0,381) destinasyonları tarafından yapıldığı görülmektedir. Boyut 2’ye ise en büyük katkı Kartepe (0,782) tarafından yapılmaktadır.

Bu bağlamda, boyut 1 açısından en önemli (major) noktalar Uludağ ve Erciyes iken; boyut 2 için en önemli nokta Kartepe olmuştur. Boyutların noktalara katkısına bakıldığında, boyut 1'in noktaların inertiasına yaptığı en büyük katkının Uludağ ve Erciyes destinasyonlarında gerçekleştiği görülmektedir. Boyut 2 kapsamında ise en büyük katkı Kartepe destinasyonunun inertiasına yapılmaktadır. Maddeler kapsamında noktaların boyutlara katkısına bakıldığında, boyut 1'e en büyük katkıyı yapan maddelerin sırasıyla; *gece eğlenceleri*, *kayak sonrası etkinlikler* ve *lift bileti fiyatları* olduğu görülmektedir. Ayrıca; *konaklama tesislerinin çeşitliliği*, *pistlerin aşırı kalabalık olmaması*, *konaklama fiyatları*, *yiyecek-içecek fiyatları*, *kayak ekipmanı kiralama fiyatları* da boyut 1'e önemli katkı yapan maddelerdir (değerler $1000/31=32,25$ 'ten büyük olduğu için). Boyut 2'ye en büyük katkıyı yapan maddeler ise *doğal manzara güzelliği*, *ulaşım olanakları* ve *kayak pistlerinin çeşitliliği* olmuştur. Bu maddeler dışında; *konaklama tesislerinin çeşitliliği*, *kar güvenirliliği*, *doğal çevrenin korunması*, *emniyet*, *lift sayısının yeterli olması* ve *kiralanan kayak malzemelerinin kalitesi* de önemli maddeler olarak ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda, bahsi geçen maddelerin boyut 2 açısından en önemli maddeler olduğu ifade edilebilir. Boyutların noktaların inertiasına yaptığı katkılara bakıldığında ise boyut 1'in en büyük katkıyı *kayak sonrası etkinlikler*, *liftlerdeki kuyrukların durumu* ve *gece eğlenceleri* maddelerine yaptığı görülmektedir. Boyut 2'nin en büyük katkıyı yaptığı maddeler ise *emniyet*, *kiralanan kayak malzemesinin kalitesi* ve *ilkyardım olanakları* olmuştur.

Uyum analizinin, konumlandırma ipuçları ortaya koymasından, en önemli çıktısı algı haritasıdır. Şekil 11'de sunulan algı haritası, incelenen destinasyonların ve incelemede yararlanılan destinasyon özelliklerinin iki boyutlu bir uzayda gösterilmiş halidir. Bu noktada dikkate alınan konu, özelliklerin destinasyonlara olan uzaklıkları olmuştur. Ayrıca, algı haritası benzerlikleri de ortaya koyduğundan, destinasyonların birbirine olan uzaklıkları da incelenmiştir. Şekil 11'deki uzaklıklar incelendiğinde, birbirine en yakın destinasyonların Erciyes ve Palandöken olduğu görülmektedir. Ayrıca; Uludağ ve Kartalkaya da birbirine yakın destinasyonlardır. Bu durum, Erciyes-Palandöken ve Uludağ-Kartalkaya ikililerinin ziyaretçilerin zihninden birbirine benzer özelliklerle konumlandırıldığını göstermektedir. Kartepe ise diğer destinasyonlardan farklı bir noktada konumlandırılmaktadır.



Şekil 11. Uyum analizi algı haritası

Destinasyon özelliklerinin (ölçek maddelerinin) destinasyonlara olan uzaklıkları/yakınlıkları, destinasyonların hangi spesifik özelliklerle müşteri zihninde konumlandığını göstermektedir. Şekil 11 incelendiğinde, her destinasyonun belirli özelliklerle öne çıktığı görülmektedir. Örneğin Uludağ; *alışveriş olanakları*, *sahip olduğu imaj*, *gece eğlenceleri*, *kayak sonrası etkinlikler* ve *konaklama tesislerinin çeşitliliği* ile öne çıkmaktadır. Bu bağlamda, Uludağ'ın konumlandırmasıyla ilgili çalışmalarda, destinasyon yöneticileri mevcut konumu güçlendirmek istiyorlarsa, bu özellikler üzerinden pazarlama iletişimi kurabilirler. Bu noktada, maddelerin destinasyona olan yakınlıklarına ek olarak; destinasyon seçimindeki önem düzeylerine de dikkat edilmelidir. Uludağ'ın rekabetçi konumlandırma stratejisinde kullanılmaya ihtimali bulunan bu maddeler arasında önem düzeyi en yüksek olanı, *konaklama tesislerinin çeşitliliği*dir. Bu bağlamda, Uludağ'da özellikle konaklama olanaklarının gelişmişliği üzerinden veya diğer turizm olanaklarını birlikte kullanarak turizm üstyapısı çeşitliliği üzerinden bir konumlandırma stratejisi geliştirilebilir.

Kartalkaya'nın rekabetçi konumu üzerinde en fazla etkisi olan maddelerse; *yiyecek içecek olanakları, konaklama tesislerinin kalitesi, sunulan hizmetlerin kalitesi, destinasyon hakkında bilgi sağlama olanakları, verilen kayak eğitiminin niteliği*dir. Bu maddeler arasındaki önem düzeyi farklılıkları hatırlandığında; en yüksek önem düzeyinin *sunulan hizmetlerin kalitesi* maddesinde olduğu, ardındansa *yiyecek içecek olanaklarının* geldiği görülmektedir. Bu bağlamda, Kartalkaya'da bu iki özellik üzerinden bir konumlandırma stratejisi geliştirilebilir. Ancak destinasyon yöneticilerinin bu özelliklerin tamamını veya birkaçını birlikte ele alıp, tek bir özellik gibi kullanma şansları da vardır. Örneğin, *yiyecek içecek olanakları, konaklama tesislerinin kalitesi ve sunulan hizmetlerin kalitesi maddeleri* birlikte ele alınıp; kaliteli turizm üstyapısı üzerinden bir konumlandırma stratejisi geliştirilebilir.

Yukarıda değinildiği gibi, algı haritasında Kartalkaya ve Uludağ birbirine yakın konumdadır. Bu durum, bu iki destinasyonun önemli oranda birbirine benzediğini ve ayrıca, Kartalkaya için Uludağ'ın; Uludağ için Kartalkaya'nın en yakın rakip olduğunu göstermektedir. Kartalkaya ile Uludağ arasındaki en önemli benzerlik noktası ise, *sahip oldukları imajdır*. Çünkü bu madde algı haritasında iki destinasyonun arasında bulunmakta ve iki destinasyona da benzer uzaklıklarda konumlanmaktadır. Bu durum, iki destinasyonun olumlu birer kayak destinasyonu imajına sahip olduğunu ve bu özellik kapsamında iki destinasyon arasında paylaşılan bir rekabetçi konumun söz konusu olduğunu göstermektedir. Bu maddenin önem sıralamasındaki yeri (26. sıra) dikkate alındığında, rekabetçi konumlandırma stratejisine etki etme ihtimalinin düşük olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, bu iki destinasyonun rekabetçi konum belirleme faaliyetleri üzerindeki etkisi de düşüktür ve bir çatışma noktası oluşturmamaktadır.

Birbirine yakın konumlanan diğer iki destinasyon olan Palandöken ve Erciyes de, bazı spesifik özelliklerle ziyaretçilerin zihninde konumlandırılmaktadır. Erciyes'e algı haritasında en yakın konumda bulunan maddeler; *konaklama fiyatları, kayak ekipmanı kiralama fiyatları ve pistlerin aşırı kalabalık olmamasıdır*. Ayrıca; *ödenen para karşılığı alınan değer, liftlerdeki kuyrukların durumu, yiyecek içecek fiyatları ve lift bileti fiyatları* da Erciyes'e yakındır. Bu bağlamda, Erciyes'in ziyaretçilerin zihninde uygun fiyatlı ve

pist yoğunluğu çok yüksek olmayan bir destinasyon konumu olduğu ifade edilebilir. Bu maddeler arasında en yüksek önem düzeyine sahip olanlar; *ödenen para karşılığı alınan değer* ve *liftlerdeki kuyrukların durumu*dur. Bu iki madde, tüm katılımcıların en fazla önem atfettiği beş madde arasında yer almaktadır. Bu bağlamda, bu iki madde üzerinden yürütülecek bir konumlandırma stratejisinin Erciyes için etkili olacağı ifade edilebilir. Ayrıca Erciyes'e yakın maddelere genel olarak bakıldığında, bu maddelerin fiyat ve pist yoğunluğuna ilişkin olduğu görüldüğünden, bu özelliklerin birlikte kullanıldığı bir konumlandırma stratejisi de geliştirilebilir.

Palandöken ise algı haritasında özellikle *liftlerin hızı* ve *kar kalitesi* maddelerine yakın bir şekilde konumlanmıştır. Ayrıca Palandöken; *lift sayısının yeterli olması*, *kar güvenilirliği* ve *kayak pistlerinin çeşitliliği* gibi maddelere de en yakın konumdaki destinasyondur. Bunun yanında; *liftlerdeki kuyrukların durumu* ve *ödenen para karşılığı alınan değer* maddeleri, Erciyes'e ek olarak, Palandöken'e de yakındır. Bu durum, Palandöken'in ziyaretçiler zihninde pistleri, liftleri ve karı iyi olan ve pist yoğunluğu düşük bir destinasyon konumu olduğunu göstermektedir. Bu maddelerin önem düzeylerine bakıldığında; *kar güvenilirliği* ve *lift sayısının yeterli olması* maddelerinin en yüksek öneme sahip iki madde olduğu görülmektedir. Ayrıca; *liftlerdeki kuyrukların durumu*, *ödenen para karşılığı alınan değer*, *kayak pistlerinin çeşitliliği* ve *kar kalitesi* de oldukça önemli maddelerdir. Bu bağlamda, Palandöken'de kayak unsurları (kar, pist, mekanik tesis) ve ödenen para karşılığı alınan değer birlikte ele alınıp, bir konumlandırma stratejisi geliştirilebilir.

Palandöken ve Erciyes'in temel benzerlik noktalarına bakıldığında ise özellikle *liftlerdeki kuyrukların durumu* maddesi dikkat çekmektedir. Çünkü bu madde, algı haritasında iki destinasyonun ortasında ve iki destinasyona da benzer mesafelerde konumlanmıştır. Ayrıca, *ödenen para karşılığı alınan değer* maddesinin de bir benzerlik noktası oluşturduğu söylenebilir. Dolayısıyla bu iki madde, Palandöken ve Erciyes arasındaki en temel rekabet konularıdır ve ayrıca, iki destinasyon arasındaki paylaşılan konumuna işaret etmektedir. Bu maddelerin önem düzeyleri dikkate alındığında, rekabetçi konumlandırma stratejisi açısından, Kartalkaya-Uludağ arasındakinden farklı bir durum olduğu görülmektedir. Çünkü Kartalkaya ve Uludağ'ın paylaşılan rekabetçi konumu

üzerinde, önem düzeyi düşük olan bir madde (sahip olduğu imaj) etkilidir. Erciyes ve Palandöken arasındaki paylaşılan rekabetçi konum öğeleri ise önem düzeyi yüksek özelliklerdir. Bu bağlamda, pazardaki bu önemli boşluğu hangi destinasyonun dolduracağı, daha fazla önem arz etmektedir. Bu noktada, bu özelliklerle ilgili daha önce harekete geçen ve daha etkili stratejiler uygulayan destinasyonun avantaj sağlayacağı ifade edilebilir.

Kartape'nin algı haritası üzerindeki konumuna bakıldığında ise diğer destinasyonlardan ve birçok maddeden uzakta konumlandığı görülmektedir. Bu durum, Kartape'nin diğer destinasyonlara benzemediğini ve çok sınırlı sayıda özellikle ziyaretçilerin zihninde konumlandırıldığını göstermektedir. Kartape'ye algı haritası üzerinde en yakın konumda bulunan özellik, *doğal manzara güzelliği*dir. Ayrıca *ulaşım olanakları* da Kartape'ye yakın olan bir maddedir. Bu durumda, Kartape'nin mevcut ve potansiyel ziyaretçilerin zihninde ulaşımı kolay ve doğal manzarası güzel bir destinasyon konumuna sahip olduğundan söz edilebilir. Bu maddelerin önem düzeylerine bakıldığında, ulaşım olanaklarının ziyaretçiler tarafından daha fazla önemsendiği görülmektedir. Bu nokta, ulaşım olanağının gelişmişliği konusunda yürütülecek bir rekabetçi konumlandırma stratejisinin Kartape için etkili olacağı ifade edilebilir.

Destinasyonların mevcut rekabetçi konumlarını ortaya koyan bulgular genel olarak değerlendirildiğinde; Uludağ'ın turizm üstyapısının çeşitliliği, Kartalkaya'nın turizm üstyapısının kalitesi, Erciyes'in düşük fiyatlar ve pist yoğunluğun azlığı, Palandöken'in kar kalitesi ve mekanik tesis gelişmişliği, Kartape'nin ise doğal manzarası ve ulaşım kolaylığıyla ziyaretçilerin zihnine yerleştiği görülmektedir. Ayrıca ödenen para karşılığı alınan değer ve liftlerdeki kuyruklar konularında, Palandöken ve Erciyes arasında, paylaşılan bir rekabetçi konum söz konusudur. Bu bulgular, ilgili destinasyonların diğer özelliklerde başarısız olduğunu göstermemektedir. Destinasyonların başarılı veya başarısız olduğu konular, önem-performans analizi bulguları kapsamında bir önceki bölümde değerlendirilmiştir. Burada ortaya konan bulgu ise, destinasyonların pek çok olumlu özelliğe sahip olmasına rağmen, diğer destinasyonlarla kıyaslandığında hangi özelliklerle ziyaretçilerin zihnine yerleştikleridir. Yani, bir destinasyonun ismi anıldığında, potansiyel ziyaretçinin aklına ilk gelen özelliklerin neler olduğudur.

Çalışmada elde edilen konumlandırma bulguları, Ries ve Trout'un (2013) mevcut konumu geliştirmenin yeni konum yaratmaktan daha etkili ve daha kolay olduğu yönündeki değerlendirmeleri ışığında yorumlanmıştır. Ancak bazı destinasyonlar, yeniden konumlandırma çabaları içine girmek isteyebilir. Bu durumda da, mevcut algı haritasından yararlanılabilir. Örneğin, haritada destinasyona yakın olan diğer özellikler, alternatif konum öğeleri olarak belirlenebilir. Öte yandan, algı haritası üzerinde hiçbir destinasyonun konumlandırmasına etki etmeyen özellikler belirlenip (pazar boşlukları), bu özellikler kapsamında gerekli çalışmalar yürütülebilir.

4.2. Nitel Araştırma Bulguları: Arz Tarafının Destinasyon Rekabetçiliği ve Rekabetçi Konumuna İlişkin Değerlendirmeleri

Bu bölümde, 2015 yılında Ocak-Mart ayları arasında, Erciyes, Kartalkaya, Palandöken ve Uludağ'da, toplam 12 kişi ile gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış mülakatlardan elde edilen bulgular değerlendirilmiştir. Bu kapsamda, bulgular her destinasyon için ayrı başlıklar altında sunulmuştur. Destinasyonların incelemesi ise iki başlıkta gerçekleştirilmiştir: “destinasyona ilişkin genel değerlendirmeler” ve “ziyaretçi algılarına yönelik değerlendirmeler”. “Destinasyonlara ilişkin genel değerlendirmeler” başlığı altında, destinasyon temsilcilerinin ilgili destinasyona ilişkin rekabetçilik, rakipler, tanıtım, imaj gibi konulardaki genel değerlendirmeleri incelenmiştir. “Ziyaretçi algılarına ilişkin değerlendirmeler” başlığı altında ise “turizm unsurları”, “kayak unsurları”, “koruma-bilgilendirme”, “kayak destek unsurları”, “fiyat” (faktör analizi boyutları) ve “rekabetçi konumlandırma” temaları işlenmiştir.

Görüşülen kişilere yapılan atıflarda isim kullanmamak için kodlamalardan yararlanılmıştır. Bu bağlamda, görüşülen 12 kişiye görev yaptıkları destinasyon ve görevleri dikkate alınarak birer kod verilmiştir. Erciyes'teki üç görüşmeciden otel yöneticisi olan iki kişi EOY1 ve EOY2 şeklinde kodlanırken, destinasyon yöneticisi olan bir kişi EDY1 şeklinde kodlanmıştır. Benzer şekilde, Palandöken'deki bir destinasyon yöneticisi PDY1 şekilde kodlanırken, iki otel yöneticisi POY1 ve POY2 şeklinde, Uludağ'da ise görüşülen üç otel yöneticisi UOY1, UOY2 ve UOY3 şeklinde

kodlanmıştır. Ayrıca Kartalkaya’da görüşülen üç otel yöneticisi KOY1, KOY2 ve KOY3 şeklinde kodlanmıştır.

4.2.1. Erciyes’in rekabetçiliği ve rekabetçi konumuna ilişkin nitel bulgular

Bu bölümde, öncelikle Erciyes’te görüşülen kişilerin destinasyonun rekabetçi avantajları, dezavantajları, rekabet durumu, rakipleri, tanıtımı, imajı gibi konulardaki değerlendirmeleri ele alınmıştır. Sonrasında ise ziyaretçi algılarına yönelik görüş ve değerlendirmeleri incelenmiştir. Görüşmecilerin değerlendirmelerine ek olarak, ikincil kaynaklardan da (gazete, dergi, kitap gibi) yararlanılmıştır.

4.2.1.1. Destinasyona ilişkin genel değerlendirmeler

Erciyes, bir kayak merkezi olarak, 1963 yılında hizmete açılmıştır (Demiroğlu, 2014: 125). Ancak Erciyes’te kayak yapmanın geçmişinin daha eski tarihlere dayandığı bilinmektedir. Bazı kaynaklarda Tekir Yaylası’nda 1930’larda dahi kayak yapıldığı belirtilmektedir (Gazete Erciyes, 2014). Fakat Erciyes Dağı’nın gerçek anlamda bir kayak merkezi görünümüne kavuşması, 2011 yılında kurulan Erciyes A.Ş.’nin faaliyetleri sayesinde olmuştur. Erciyes A.Ş., Kayseri Büyükşehir Belediyesi tarafından, Erciyes Turizm Merkezi’nin sevk ve idaresini sağlamak amacıyla kurulan ve finanse edilen bir şirkettir ve Erciyes’in destinasyon yönetim örgütüdür (EDY1). Dönemin Kayseri Büyükşehir Belediye Başkanı Mehmet Özhaskeki’nin öncülüğünde, 300 milyon Euro’luk bir proje kapsamında, 26 milyon m²’lik bir alanın tapusu satın alınarak ortaya konan bu projenin başlangıcı, 2005 yılına dayanmaktadır. 2005 yılından 2010 yılına kadar sadece planlama işleriyle uğraşılmış, inşaat işlerine 2010 yılında başlanmıştır (Özhaseki, 2014). Özhaskeki, bu projeye verdiği önemi “Erciyes, Kayseri’yi dünyaya açacak bir penceredir” sözü ile ifade etmektedir. Erciyes A.Ş., 2011 yılından itibaren bu projenin yürütücüsü konumundadır ve pistler, mekanik tesisler, güvenlik, ilkyardım ve tanıtım gibi birçok faaliyet, Erciyes A.Ş. tarafından yürütülmektedir. Görüşülen kişilerin ifadeleri de, Erciyes A.Ş. faktörünün destinasyonun en önemli rekabetçi özelliği olduğunu göstermektedir. Öyle ki, hem Erciyes’te yürütülen görüşmelerde hem de diğer destinasyonlarda yürütülen

görüşmelerde, Erciyes'in rekabetçi gücünü, arkasında büyük bir maddi ve siyasi destek olan Erciyes A.Ş.'nin oluşturduğu fikri öne çıkmaktadır.

“Erciyes'in en büyük avantajı önce düşünülmüş, sonra planlanmış ve sonra da yapılmış bir proje olmasıdır. 2005 yılında master plan çalışmaları başlar ve beş yıl gibi bir süre içinde sadece ofis çalışmaları yapılır. Böyle bir proje Türkiye'de yoktur.” (EDY1).

“17 yıldır bu dağda olduğumuz için eskisiyle şuanki oluşumu çok iyi görüyoruz; binlerce şükür diyoruz. Daha önceki yıllarda kar daha güzeldi, fakat işletme yoktu. Yollar bu kadar sık açılmıyordu, kar ezilmiyordu. Şuan biraz kar sıkıntısı var ama çok şükür, özellikle Kayseri Büyükşehir Belediyesi, Erciyes A.Ş. hepsi, çok iyi çalışıyorlar.” (EOY2).

Erciyes'in yerel yönetimin kurduğu bir şirket tarafından yönetiliyor olması, Erciyes'i diğer kayak merkezlerinden ayıran en önemli özelliktir. Bunun dışında, destinasyonda rekabetçi avantaj yarattığı düşünülen ve yine bir kısmı Erciyes A.Ş.'nin faaliyetleriyle bağlantılı olan başka özellikler de vardır. Bu özellikler arasında destinasyon temsilcileri şu hususları öne çıkarmaktadır: pist çeşitliliği ve uzunluğu, mekanik tesislerin sayısı, kapasitesi ve modernliği, suni karlama sistemleri, ulaşım kolaylığı (şehir merkezine yakınlık, havaalanına yakınlık, şehrin merkezi bir noktada olması, yolların bakımlı ve geniş olması) ve uygun fiyatlı bir destinasyon olması. Bu bağlamda; toplam 102 km uzunluktaki pistleri, dört farklı giriş kapısından (Develi, Tekir, Hisarcık, Hacılar Kapıları) girip bağlantılı liftleri kullanarak kayak yapma imkanı sunması, liftlerin yeni ve gelişmiş olması, büyük şehirlerden sürekli uçak seferlerinin olması, şehre bağlanan yolun kısa ve bakımlı olması ve uygun fiyat politikası uygulanması gibi unsurlar rekabetçi avantaj açısından öne çıkan unsurlardır (EDY1, EOY1, EOY2).

Görüşülen kişilerin öne çıkardığı rekabetçi dezavantaj konuları ise turizm üst yapısının yetersizliği, doğal çevrenin ağaçsız olması ve özellikle Tekir Kapı'da hafta sonları yaşanan günübirlikçi yoğunluğudur. Konaklama tesislerinin az olması, mevcut tesislerin bazılarının niteliğinin düşük olması, kayak sonrası etkinlik ve gece eğlencesi eksikliği

gibi konular, turizm üst yapısı çerçevesindeki en önemli eksiklikler olarak değerlendirilmektedir. EDY1, hâlihazırda beş konaklama işletmesinin faaliyet gösterdiği dağda, 800 yatak kapasitesiyle hizmet verildiğini, fakat bir kısmı inşaat sürecinde olan 21 otel projesiyle, ileride bu soruna çözüm getirileceğini ifade etmektedir. Bu süreçte, gece eğlencesi ve kayak sonrası etkinlikler konularının da çözüme kavuşacağını düşünmektedir. Ağaçlandırma konusunda ise ortaya konan çabaların, yükseklikten kaynaklı olarak sonuç vermediğini belirtmektedir. Ancak bu noktada ortaya çıkan dezavantaj, destinasyon yöneticileri tarafından avantaja dönüştürülmüş; ağaçsız bir alan gerektiren snowkite/kar uçurtması aktiviteleri, alternatif bir etkinlik olarak pazarlanmıştır. Erciyes bu spor faaliyeti için uygunluğuyla, Türkiye ve dünyada çok önemli bir konumdadır (EDY1). Hafta sonları Tekir Kapı’da yaşanan günübirlikçi yoğunluğun azaltılması kapsamında ise Hisarcık Kapı’nın daha etkili bir şekilde kullanılmasının çözüm olacağı düşünülmektedir (EOY2).

Erciyes, görüşmecilerin de belirttiği gibi, tüm avantaj ve dezavantajlarıyla, Türkiye’de son yıllarda adından en fazla söz ettiren kayak destinasyonudur. Görüşülen kişilerin rekabet konusundaki genel kanısı; destinasyonlar arası rekabet yaratmaktansa, ülkenin kış turizmi altyapısının geliştirilerek, bir bütün halinde dış turizmden alınan payın artırılması gerektiği şeklindedir. Bu noktada EDY1, Türkiye’de destinasyon yönetimi çerçevesinde bir örnek teşkil ettiklerini ve kimseyi rakip olarak görmediklerini söylemekte; milyonlarca Euro karşılığında aldıkları danışmanlık hizmeti kapsamında öğrendikleri tüm bilgileri diğer destinasyonların temsilcileriyle paylaştıklarını söylemektedir. Bu çerçevede, 2014 yılından itibaren danışmanlık hizmetleri de vermeye başladıklarını belirten EDY1, ilk danışmanlık hizmetini Sivas Yıldız Dağı’na verdiklerini söylemektedir. Erciyes A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Murat Cahid Cıngı bir söyleşisinde, EDY1 ise yapılan görüşmede bu konuyla ilgili şu ifadeleri kullanmaktadır:

“Bugünlerde bir protokol imzalanacak ve Sivas Yıldız Dağı’na danışmanlık hizmeti vereceğiz. Artık Türkiye’de yeni bir kayak merkezi oluştururken mutlaka bizimle irtibata geçiyorlar. Biz onları misafir ediyoruz, tesislerimizi gezdiriyoruz, projeyi anlatıyoruz. Ondan sonra yapacakları yatırımlara yön

veriyorlar. Projemizi bütün detaylarına kadar paylaşmaktan asla kaçınmıyoruz. Hatta bu konuda bize hayret ediyorlar.” (Cıngı, 2014: 46).

“Biz bir rekabet içinde değiliz Türkiye’de. Hani rakibimiz yok manasını, mikro milliyetçilik olarak almamak lazım. Şuanda Türkiye’de bir tane kayak merkezi var, o da Erciyes. Diğerleri de, bir kayak yapılan yer şeklinde şuanda. Ama onların da kayak merkezi konumuna geçip, Türkiye’de 15 tane değil; 55 tane hatta 105 tane kayak merkezi olsa ki, Türkiye dünya çapında kış sporları noktasında söz sahibi olan bir ülke konumuna gelsin.” (EDY1).

Her ne kadar bazı görüşmeciler tarafından Türkiye’deki destinasyonlarla çok büyük rekabet içinde olunmadığı ifade edilse de, aynı pazarı paylaşan hizmet üreticileri olarak tüm kayak merkezleri birbirinin rakibidir. Bu noktada EOY1, Türkiye’de kış turizminin başladığı yer olması nedeniyle önemli bir imaja ve tecrübeye sahip olan Uludağ’ın, en önemli rakipleri olduğunu söylemektedir. Kış turizmiyle ilgilenen ilgilenmeyen herkesin Uludağ’ı bildiğini, kış turizmi denince akla Uludağ’ın geldiğini söyleyen EOY1, Uludağ’ın Türkiye’nin en büyük kayak turizmi pazarı olan İstanbul’a olan yakınlığının da bu rekabette önemli bir faktör olduğunu belirtmektedir. EOY2 ise Uludağ ile birlikte Kartalkaya’nın da kendileri için önemli bir rakip olduğunu ve bu destinasyonların avantajının ise daha popüler olmaları ve kayak sonrası etkinliklerin daha gelişmiş olması olduğunu ifade etmektedir. Dolayısıyla Erciyes’in, henüz gelişimini tamamlayamamış bir destinasyon olmasının da etkisiyle, Uludağ ve Kartalkaya gibi imajı yüksek destinasyonlarla rekabet halinde olduğu ve bu rekabette bazı konularda (turizm üstyapısı, popülerite vb.) geride kaldığı düşünülmektedir.

Erciyes’in popülaritesini arttırmak noktasında ise henüz kitleleri etkileyecek düzeyde olmasa da, bazı çabalar ortaya konmaktadır. EDY1, ellerinde çok büyük bir tanıtım atağına geçebilmelerini sağlayacak maddi kaynakları olduğunu, ancak henüz gelişim aşamasında olunmasından dolayı, bu faaliyetlere başlamadıklarını belirtmektedir. Mevcut turizm üstyapısının büyük bir tanıtım atağı çerçevesinde oluşacak talebi karşılayacak düzeyde olmadığını belirten EDY1, otel projeleri tamamlandığında, turizm üstyapısının uygun hale geleceğini ve tanıtım atağına girişebileceklerini söylemektedir.

“Şuanda Erciyes’te biz agresif bir marketing yapmıyoruz. Sadece belirli haber sitelerinde yer alıyoruz, belirli fuarlara katılıyoruz. Türkiye’nin milli katılım sağladığı fuarlarda bir desk alarak, oralarda bulunuyoruz. 300 milyon Euro’luk bir projenin %10’unu biz marketinge ayırsak, Afrika’daki insan dahi duyar Erciyes’i. Neden agresif olarak bir marketing yapmıyoruz? Şuanda Erciyes’te sadece 800 yatağımız var. İlk intiba her zaman için çok önemli... Otellerimiz bittikten sonra dağdaki konaklama kapasitemiz 6000 yatak olacak gecelik. Tabi bununla beraber biz, agresif bir şekilde pazarlama hamlesini başlatacağız ve ondan sonra zaten Erciyes kendi başını almış gitmiş olacak.” (EDY1).

Destinasyon yöneticisinin yukarıdaki sözlerinden de anlaşılacağı üzere, Erciyes’te tanıtım atağına geçilmesi için önce turizm üstyapısının şekillenmesi beklenmektedir. Fakat yine de çeşitli fuarlara katılarak, broşürler bastırılarak, zengin içerikli bir web sitesi kurularak çeşitli tanıtım faaliyetleri yürütülmektedir. Mevcut ve planlanan tanıtım çalışmalarının tamamı, destinasyon yönetim örgütü, yani Erciyes A.Ş. tarafından sürdürülmektedir. Mevcut tanıtım çabalarında öne çıkarılan özellikler ise çoğunlukla pistler, mekanik tesisler ve kar kalitesidir. Bu bağlamda, nem oranı düşük bir bölge olması nedeniyle Erciyes’e yağan toz kar, tanıtımda Erciyes’in elini güçlendiren en önemli özelliklerden biri olarak görülmektedir (EOY1, EOY2).

Bunlar dışında, Erciyes A.Ş.’nin öncülüğünde, Kapadokya destinasyonu ile ortaklaşa yürütülen “cultural skiing” (kültür kayağı) projesi de, Erciyes’in tanıtımında kullanılan bir faktördür. Kültür kayağı, Kapadokya bölgesinin düşük sezonu olan kış aylarında Erciyes’ten Kapadokya’ya; Erciyes’in düşük sezonu olan yaz aylarında Kapadokya’dan Erciyes’e turist akışını amaçlayan bir işbirliği projesidir. Pazarlamada kullandıkları en önemli unsurlardan birinin “cultural skiing” olduğunu belirten EDY1, Kapadokya-Erciyes arasının 45 dakikalık bir mesafe olduğunu ve bu süre zarfında dünyadaki çoğu kayak merkezine şehir merkezinden dahi ulaşamadığını belirtmektedir. Bu yakınlık sayesinde; Kapadokya’da konaklatılan ziyaretçilerin, özellikle doluluğun daha düşük olduğu hafta içi günlerinde Erciyes’te kayak yapması sağlanmaktadır. Aynı zamanda

Erciyes'te yoğunluk oluşan hafta sonlarında, Erciyes misafirlerinin Kapadokya'da bir veya iki gece konaklamalı turlara katılmaları sağlanmaktadır (EDY1). Bu kapsamda, yurtdışından gelecek ziyaretçiler için, üç gece Kapadokya-dört gece Erciyes veya iki gece Kapadokya-beş gece Erciyes şeklinde paket tur hazırlıkları da yapılmaktadır. Hollandalı bir tur operatörünün 2014 yılında hazırladığı beş gece Erciyes iki gece Kapadokya şeklindeki paket tur, bu çalışmanın ilk ürünü olarak karşımıza çıkmaktadır (Demiroğlu, 2015: 90).

EDY1, Erciyes'in pazarlamasında kullanılması öngörülen bir diğer önemli sloganın "dünyanın en yakın kayak merkezi" olduğunu ifade etmektedir. Gerek Kayseri şehir merkezine olan yakınlığı ve ulaşım kolaylığıyla gerekse çevresindeki şehirlere olan yakınlığıyla, Erciyes'in bu sloganı kullanmakta haklı olduğunu söyleyen EDY1; büyük şehirlerden düzenli bir şekilde yapılan uçak seferlerinin de bu noktada etkisi olduğunu belirtmektedir. Palandöken'in de şehir merkezine yakın bir destinasyon olduğu hatırlatıldığında ise EDY1, Palandöken'in sadece Erzurum'a yakın olduğunu, Erciyes'in ise etrafındaki çember içinde birçok yerleşim yerine yakın olduğunu söylemekte, ayrıca büyük şehirlerden ulaşımının da daha kolay olduğunu ifade etmektedir. Bahsi geçen sloganın tescilini de aldıklarını belirten EDY1, tanıtım çabalarına hız verdiklerinde bu sloganın Erciyes için en önemli sloganlardan biri olacağını söylemektedir.

Görüşülen destinasyon paydaşlarının Erciyes'in mevcut ve potansiyel ziyaretçilerde yarattığı mevcut imaja ilişkin görüşlerine bakıldığında ise; özellikle ulaşım kolaylığı, uygun fiyat politikası ve gelişmiş mekanik tesisler gibi konular üzerinde durulduğu görülmektedir. Bu bağlamda, destinasyon temsilcilerine göre, Erciyes'in destinasyon imajı; fiyat düzeyi iyi, kolay ulaşılan ve pistleri-liftleri iyi olan bir destinasyon şeklindedir.

4.2.1.2. Ziyaretçi algularına yönelik değerlendirmeler

Bu bölümde nicel araştırma aşamasında elde edilen bulgulara, Erciyes'te görüşme yapılan destinasyon temsilcilerin getirdiği yorumlar değerlendirilmiştir. Bu kapsamda, öncelikle her tema kapsamında nicel araştırma safhasında elde edilen bulgular kısaca hatırlatılmış,

sonrasında bulgulara ilişkin destinasyon temsilcilerinin değerlendirmelerine yer verilmiştir. Destinasyon temsilcilerinin yorumlarda bulunduğu bulgular çoğunlukla; ziyaretçilerin destinasyon değerlendirmelerinin kıyaslaması, önem-performans analizi ve uyum analizi sonucunda elde edilen bulgulardır.

4.2.1.2.1. Turizm unsurları

Turizm unsurları arasında; *konaklama tesislerinin çeşitliliği, konaklama tesislerinin kalitesi, yiyecek-içecek olanakları, gece eğlenceleri, kayak sonrası etkinlikler, alışveriş olanakları, ulaşım olanakları, doğal manzara güzelliği ve sahip olduğu imaj* maddeleri yer almaktadır. Bu maddeler genel olarak, Erciyes'in düşük ortalamalarla değerlendirildiği maddelerdir. Örneğin; *gece eğlenceleri, kayak sonrası etkinlikler, alışveriş olanakları, konaklama tesislerinin çeşitliliği ve doğal manzara güzelliği* maddeleri (sırasıyla), Erciyes'in 31 madde arasında en düşük puanı aldığı maddelerdir. Bunların dışında; *konaklama tesislerinin kalitesi, sunulan hizmetlerin kalitesi ve sahip olduğu imaj* maddeleri kapsamında da, Erciyes'in Kartepe'den sonra en düşük ortalamalarla değerlendirilen ikinci destinasyon olduğu görülmektedir. *Yiyecek içecek olanakları* konusunda ise Erciyes; Uludağ ve Kartalkaya'dan sonra en yüksek ortalamayı alan üçüncü destinasyon olmuştur. Diğer maddelerden farklı olarak, *ulaşım olanakları* açısından Erciyes'e yönelik algılar olumlu yöndedir. Erciyes'e bu konuda atfedilen ortalama (3,550), diğer destinasyonlara atfedilenlerden yüksektir. Önem-performans analizi bulgularına bakıldığında ise *ulaşım olanakları* hariç, turizm unsurları faktörü altında yer alan tüm maddelerin, matrisin "düşük öncelikler" kısmında yer aldığı görülmektedir. *Ulaşım olanakları* ise matrisin "iyi çalışmaya devam et" kısmında yer almaktadır. Bu bağlamda, ziyaretçilerin ulaşım dışındaki turizm unsurlarında Erciyes'in performansı zayıf buldukları söylenebilir.

Erciyes'in destinasyon temsilcileri de benzer düşünceler taşımakta ve ziyaretçilerden elde edilen bu bulgulara büyük ölçüde katıldıklarını söylemektedir. Toplam 800 kişilik yatak kapasitesinin bulunduğu Erciyes'te görüşmeciler (EDY1, EOY1, EOY2), Erciyes'in konaklama kapasitesi açısından diğer destinasyonlarla rekabet edebilmesi için henüz zamana ihtiyacı olduğunu düşünmektedirler. Erciyes'te dokuzu inşaat halinde, 21 otel

projesinin bulunmaktadır ve master plan tamamlandığında yaklaşık 6000 yatak kapasitesine ulaşılması beklenmektedir. EDY1, 2016 yılında bu planlarını gerçekleştireceklerini ifade etmektedir. Diğer kayak merkezlerinde 49 yıllığına bina kiralanarak yürütülen yatırım işlemlerinin Erciyes'te tapu satışı şeklinde yürütüldüğünü söyleyen EDY1, buna rağmen otel yatırımcılarının yoğun ilgi gösterdiğini ve bu ilginin kaynağının belediye tarafından yapılan altyapı çalışmaları ve kayak merkezinin işletmesinden sorumlu bir destinasyon yönetim örgütü (Erciyes A.Ş) bulunması olduğunu belirtmektedir. Kısaca, Erciyes'te destinasyon temsilcilerinin henüz *konaklama tesislerinin çeşitliliği* konusunda yeterli olmadıklarını kabul ettikleri ancak yakın gelecekte önemli gelişmeler yaşanacağını düşündükleri görülmektedir.

“Tabi, bu yatırımcının güvenini kazanmak. Önce belediye olarak ne yapıldı? Belediye olarak bütün altyapı yapıldı, teleferikler yapıldı, hepsi hazırlandı ve özel sektör yatırımcıları geldi. ‘Tamam, burada güzel bir şeyler oluyor, burası büyük bir oluşum olacak’ diye güvenerekten geldiler ve burada milyonlarca lira yatırım yaparak arsa aldılar. Hatta bazı oteller burada 30 milyon dolarlara mal olacak.” (EDY1).

Görüşmecilerin ziyaretçi algılarını doğruladıkları bir diğer madde de, *konaklama tesislerinin kalitesidir*. EOY1, Erciyes A.Ş.'nin sürekli yurtdışından kış turizmi konusunda bilgili insanları getirdiğini ve o insanların konaklama hariç her şeye geçer not verdiklerini söylemektedir. EOY1, otellerde çok yüksek bir hizmet kalitesine sahip olmasalar da; yüksek fiyat politikaları uygulamayarak, sıcak bir ortam yaratarak ve kaliteli yeme-içme olanağı sağlayarak açığı kapatmaya çalıştıklarını ifade etmektedir.

Ziyaretçilerin en yüksek puanlarla değerlendirdiği *ulaşım* konusunda da, destinasyon temsilcileri, Erciyes'in geniş ve bakımlı yollarına vurgu yaparak, ziyaretçi algılarını haklı bulmaktadır. Bu kapsamda EDY1, şehirden dağa çıkan çift şerit gidiş çift şerit geliş, otoban şeklindeki yolun Erciyes için çok önemli olduğunu ve ayrıca, havayolu ulaşımının da oldukça gelişmiş olduğu belirtilmektedir.

“Şehir merkezine sadece 25 km bir mesafede ve çift gidiş çift geliş olmak üzere, geniş yollara sahip ki, dünyada böyle bir dağ ulaşım yolu yoktur. Şehirlerarası yolmuş gibi dağın yolları. Bu yollar, 24 saat esasına göre, aşağıda ve yukarıda bulunan Büyükşehir ekipleri tarafından, tuzla ve özel solüsyonlarla sürekli açık tutulmaktadır. Hava limanı sadece 27 km uzaklıkta; bu şekliyle Türkiye'nin en yakın, hatta 'dünyanın en yakın kayak merkezi' şeklinde bir slogan ayarladık, bunun tescilini de aldık.” (EDY1).

Erciyes'teki en tartışmalı konuların başında, *gece eğlenceleri* ve *kayak sonrası etkinlikler* gelmektedir. Bu iki konuda ziyaretçiler, Erciyes'e en düşük ortalamaları atfetmişler ve destinasyon temsilcileri de bu konuda ziyaretçilerin haklı olduğunu düşünmektedirler. EOY1, ileride yeni oteller açılınca doğal bir baskı oluşacağını ve bu çerçevede zamanla *gece eğlenceleri* ve *kayak sonrası etkinliklerin* (apress ski) de canlanacağını vurgulamaktadır. Mevcut durumda akşam 17:00'den sonra Erciyes'te hayatın durduğunu söyleyen EOY2 ise insanların otellere kapanıp kaldıklarını, dışarda hiçbir aktivitenin olmadığını söylemektedir. Oteller olarak, sadece güzel havalarda akşamları dışarda ateş yakıp meşalelerle yürüdüklerini ve bunun da aslında yetersiz olduğunu söyleyen EOY2, şehre ulaşımın rahat olması sayesinde misafirlerin şehir merkezinde kayak dışı etkinliklere katılabildiklerini ifade etmektedir. Kayseri'de de pek gece eğlencesi olanağının olmadığını ve olmasının da zor görüldüğünü söyleyen EOY2, bu durumun Kayseri'nin kültürel kodlarıyla alakalı olduğunu düşünmektedir. EOY1 ise otellerin içinde bazı etkinlikler düzenlediklerini ama Uludağ kadar etkili olamadıklarını söylemektedir.

“Şimdi benim aşağıda bir barım var, sadece otel misafirlerimi eğlendirdiğim. Dışardan misafir almam. Haftanın belli gününde bar açarız, müzik yaparız. Yukarıda oyun salonumuz çocuklar ve büyükler için. Haftanın bir günü sinema salonu yaparız. Ondan sonra, dışarda kamp ateşi, sıcak şarap, haftanın iki günü havai fişek gösterisi, işte havuzumuz, saunamız, kapalı havuzumuz var. Yani biz otel olarak kendimizce eğlence programımız var. Bilmiyorum, eksiklerimiz olabilir tabii, misafir gözüyle baktığımızda. Ama bunu aşmak için

buranın destinasyon olması lazım. Burada konaklamanın çok olması lazım, bütün otellerin rekabet etmesi lazım” (EOY1).

Erciyes’te *gece eğlenceleri ve kayak sonrası etkinliklerle* ilişkili olarak en çok üzerinde durulan ve tartışma yaratan konulardan biri de, alkol servsidir. Bu konuda birçok kişinin algısı, muhafazakâr bir parti olan Adalet ve Kalkınma Partisi’nin belediyesi tarafından işletilmesinden ötürü Erciyes Kayak Merkezi’nde alkol servisinin yasaklandığı yönündedir. Bu konuda destinasyon temsilcileri arasında dahi fikir ayrılıkları söz konusudur. Örneğin EOY2, bölgedeki kafelerde alkol servisi yapılmamasının nedeninin işletmelere alkol ruhsatı verilmemesi olduğunu söylerken, EDY1 ve EOY1 bu konunun işletmecilerin kendi inisiyatiflerinde olduğunu ifade etmektedir. EDY1, dönemin belediye başkanı Mehmet Özhaseki’nin 26 milyon m²’lik alanı belediye adına satın aldıktan sonra, turizm bölgesi ilan ettirdiğini ve turizm bölgelerinde belediyenin alkol yasağı koyamayacağını söylemektedir. Dağdaki kafelerin alkol servisi yapmamasının kendi tercihleri olduğunu söyleyen EDY1; bu konuyla ilgili görüşükleri işletmecilerin, Erciyes’e gelen kitle içinde alkolü dağıtmak için kullananların sayısının bir hayli fazla olduğu ve bu yüzden satmadıkları şeklinde yanıtlar verdiklerini belirtmektedir. EDY1, bazı işletmecilerin gelen şikâyetler üzerine, “*bizim belediyeye sözleşmemiz böyle, alkol satamıyoruz*” şeklinde, olayı çarpıtan açıklamalar yapmalarının etkisine de vurgu yapmaktadır. EDY1, destinasyon yöneticisi olarak bu suçlamayı yöneltten işletmecilerle görüşüklerini, hatalarını telafi etmeleri konusunda uyardıklarını ifade etmektedir. Ancak tüm açıklamalara rağmen bazı insanların bu konuda ısrarla yanlış bilgi paylaştıklarını belirten EDY1, zamanla bu sorunların üstesinden gelineceğini söylemektedir.

“Biz bunu kafe sahipleriyle görüşük. ‘Neden alkol satmıyorsunuz diye?’ ‘Ben satmam’ diyor. Gelen kitle genelde sarhoş olmak için içiyor. Hepsini mi? Hayır, ama %5-10’u dediğiniz zaman, en az 100 kişi olur. Adam ‘ben mevcut müşterimi de kaybetmek istemiyorum’ diyor. ‘Ama ne zamanki seviye ve çita yükselir. Artık buraya gelen kitle alkolü tadımlık ve zevk için içmeye başlar. Ondan sonra biz bu işe başlarız’ diyorlar. Mesela bu Hacılar Kapı’da Lifos Restoranımız var. Dünyanın da en iyi kayak merkezi kafesi olarak tescillendi. Sahibi, ‘ben burada kapıdan, sağdan soldan sarhoş toplamak istemiyorum’

diyor. Haklı o da; gelen kitleyi görüyor. Biz buna birilerini ne satma diye ne de sat diye mecbur kılırız. Çünkü turizm bölgesi olduğu andan itibaren burada alkol satışı serbesttir.” (EDY1).

Görüşmecilerin anlattıklarından anlaşıldığı kadarıyla, Erciyes’te kafelerde alkollü içecek servisi yapılmaması, müşteri profilinin henüz uygun olmaması öne sürülerek, işlemecilerin kendi tercihleri sonucu ortaya çıkan bir durumdur. Ancak gerek sanal ortamda gerekse diğer mecralarda, Erciyes’te alkollü içecek servisinin belediye tarafından engellendiği yönündeki tartışmalar devam etmektedir. Bu tartışmanın sürmesinde kuşkusuz, insanların Kayseri şehir merkezinde de bu tarz imkânları bulamamasının etkisi söz konusudur. EDY1, Kayseri’de alkol kullanan sayısının hiç de az olmadığını, fakat sosyal cezalandırmalardan veya dedikodulardan dolayı insanların Ürgüp’e gittiklerini söylemektedir. Bu konuya daha çok yerli ziyaretçilerden eleştiri geldiğini ifade eden EDY1, aslında bir destinasyonun alkolden arındırılmış bir bölge olarak kendini konumlandırmasının da bir tercih olduğunu söylemektedir. Fakat kendilerinin destinasyon yönetimi olarak, böyle bir tercihlerinin olmadığını, zamanla alkol konusunda da gelişme yaşanacağını belirtmektedir.

Yiyecek içecek olanakları konusunda ise destinasyon paydaşları ile ziyaretçiler arasında kısmi bir fikir ayrılığı söz konusudur. Tekir, Develi ve Hacılar Kapılarında, biri Kayseri Büyükşehir Belediyesi’ne ait olmak üzere, birkaç kafe ve restoranın bulunduğunu ifade eden EDY1, Erciyes’in bu konuda birçok destinasyondan iyi olduğunu, projenin tamamlanmasıyla daha da gelişeceğini söylemektedir.

Erciyes’in düşük puanlar aldığı maddelerden biri olan *alışveriş olanakları* konusunda ise destinasyon paydaşları ile ziyaretçiler arasında fikir birliği vardır. Bu kapsamda EOY2, *alışveriş olanaklarının* yetersizliğine ve mevcut mekânlardaki nitelik eksikliğine vurgu yapmaktadır. Özellikle kayak odalarında çalışanların misafirlere malzeme kiralamak için aşırı ısrarcı davrandıklarını ve bunun insanları rahatsız ettiğini söylemektedir. EOY2 ayrıca, insanların kayak dışı zamanlarında gidebilecekleri bir alışveriş alanı inşa edilmesinin, çok etkili olabileceğini de belirtmektedir. Böylece dağda konaklayan insanların şehre inmek zorunda kalmayacağını, aksine şehre 20-25 dakika mesafede

olmasının da etkisiyle, dağa şehir merkezinden daha fazla insanın gelebileceğini düşünmektedir. EDY1 ise alışveriş konusunda eksiklerin olduğunu kabul etmekle birlikte, bu konunun öncelikler arasında olmadığını düşünmektedir. Zaten nicel araştırmanın bulguları da, EDY1'in bu görüşünü destekler niteliktedir. Çünkü *alışveriş olanakları*, 2,522'lik ortalama değeriyle, 31 madde arasında ziyaretçilerin en az önem atfettiği maddedir ve Erciyes'in önem-performans matrisinde de “düşük öncelikler” arasında yer almaktadır.

Erciyes'in *sahip olduğu imaj* da, ziyaretçilerle destinasyon paydaşları arasında fikir uyumunun olduğu bir maddedir. Özellikle son yıllarda, master planının hayata geçirilip önemli yatırımlar yapılmasının ardından, Erciyes'e yönelik “iyi bir kayak destinasyonu” imajı oluşmaya başladığı görülmektedir. Dolayısıyla destinasyon paydaşları da, Erciyes'in kayak merkezi imajının gelişme aşamasında olduğunu düşünmektedirler. EDY1, Erciyes'in destinasyon imajının gelişmesinde tanıtım çabalarının etkisine vurgu yapmakta ve bu kapsamda ünlü isimlerin kullanılmasına dikkat çekmektedir. Özellikle *gece eğlenceleri*, *kayak sonrası etkinlikler* gibi konulardaki olumsuz imajı yıkmak açısından, ünlü isimler ve onların medya gücünden yararlanmanın faydalı olabileceğini; diğer destinasyonlarda olduğu gibi, kendilerinin de ileride bunlardan yararlanabileceklerini ifade etmektedir. EDY1'in imaj konusunda üzerinde durduğu bir diğer husus da, hizmet kalitesini arttırarak imajın geliştirilmesidir. Bu çerçevede, hem dağda hem de şehir merkezinde eğitim faaliyetleri düzenlediklerini ve düzenlemeye devam edeceklerini söyleyen EDY1, tüm şehrin turizme sahip çıkması halinde bölgenin ve imajının gelişeceğini belirtmektedir. EDY1, eğitim etkinliklerine, Kayseri'ye gelenlerin çoğunlukla ziyaret ettiği bir yer olan Kapalı Çarşı'dan başladıklarını söylemektedir. Bu kapsamda, esnafa Kayseri Büyükşehir Belediyesi-Erciyes Üniversitesi Turizm Fakültesi ortaklığında, turizm eğitimi verildiğini söyleyen EDY1, örnek olarak Kapadokya turizminin önemli isimlerinden Ömer Tosun'a (Museum Otel'in sahibi) konferans verdirilmesini göstermektedir. Kuyumcular Çarşısı esnafı, taksiciler ve restoran çalışanlarının da eğitim programları dahilinde olduğunu söyleyen EDY1, bu eğitimler sayesinde hem hizmet kalitesini arttıracaklarını hem de destinasyon imajını yükselteceklerini belirtmektedir.

4.2.1.2.2. Kayak unsurları

Bu boyutta yer alan maddeler arasında; *lift sayısının yeterli olması, kayak pistlerinin çeşitliliği, kar güvenirliliği, kar kalitesi, kayak pistlerinin bakımı, liftlerin hızı, liftlerdeki kuyrukların durumu ve pistlerin aşırı kalabalık olmaması* bulunmaktadır. *Kayak pistlerinin çeşitliliği*, 31 madde içerisinde, Erciyes'in ziyaretçiler tarafından en yüksek ortalama ile değerlendirildiği maddedir. Ayrıca bu madde kapsamında Erciyes'e atfedilen ortalamanın (4,019), diğer destinasyonlarla kıyaslandığında, en yüksek ortalama olduğu görülmektedir. *Lift sayısının yeterli olması* (3,580), *liftlerdeki kuyrukların durumu* (3,207), *liftlerin hızı* (3,552), *pistlerin aşırı kalabalık olmaması* (3,449) ve *kayak pistlerinin bakımı* (3,476) maddeleri de, diğer destinasyonlar arasında en yüksek ortalamanın Erciyes'e atfedildiği maddelerdir. *Kar kalitesi* (3,641) ve *kar güvenirliliği* (3,438) konularında ise Erciyes, Palandöken'den sonra en yüksek ortalama ile değerlendirilen ikinci destinasyon olmuştur. Önem-performans analizi bulguları da, kayak unsurları kapsamında Erciyes'in oldukça iyi algılar oluşturduğunu göstermektedir. Çünkü bu boyut kapsamındaki tüm maddeler, önem-performans matrisinin "iyi çalışmaya devam et" kısmında yer almaktadır.

Erciyes'te görüşme yapılan destinasyon temsilcileri, gerek genel değerlendirmelerinde gerekse bulgulara ilişkin yorumlarında, bu bulguları destekler nitelikte yorumlarda bulunmuşlardır. Örneğin destinasyon temsilcileri, pist çeşitliliği konusundaki ziyaretçi algılarını sevindirici bulmaktadır. Erciyes'te dördü zor, 16'sı orta ve 11'i kolay olmak üzere, toplam 31 farklı pist bulunmaktadır. Bu pistlerin toplam uzunluğu ise yaklaşık 103 km'dir (Erciyes A.Ş., 2015a). EDY1; Develi, Tekir, Hisarcık ve Hacılar giriş kapıları gibi dört farklı noktadan giriş imkanı sağlayan ve birbirine bağlantı pistleriyle bağlanan kayak alanlarının, Erciyes'i diğer destinasyonların önüne geçirdiğini ve bu çerçevede ziyaretçilerin son derece haklı olduklarını ifade etmektedir.

"Erciyes'in en büyük avantajı bence, bir kayakçı olarak geldiklerinde Türkiye'deki alışlagelmiş sistemden çok daha farklı bir kayak zevki bulmaları. Bağlantı pistleriyle beraber dört farklı giriş noktasından Erciyes'e

girilebiliyor. Bir kapıdan başladığında kilometrelerce kayarak başka bir yere gidip, tekrar kilometrelerce kayarak başladığı noktaya gelebiliyor.” (EDY1).

EDY1, sağlanan bu pist çeşitliliğinin kullanımının, çoğunlukla Tekir Kapı’da yığılan kayakçılar arasında henüz tam olarak yaygınlaşmadığını söylemektedir. Diğer pistlerin de kullanıma açık olduğunun sıkça anonslarla duyurulduğu belirden EDY1, Türkiye’de insanların alıştıkları düzenden (liftle yukarı çıkıp hemen aşağı kayma) kolay vazgeçemediklerini ifade etmektedir. EOY2 de aynı konuya vurgu yapmaktadır. Özellikle aralarında kayakçı olmayanların da bulunduğu günübürlükçiler nedeniyle, Tekir Kapı’da büyük kalabalıkların oluştuğunu söyleyen EOY2, bu nedenle diğer pistlerde yoğunluk yaşanmazken, Tekir Gondolunda bazen uzun kuyrukların oluşabildiğine değinmektedir. Bu çerçevede, Hisarcık Kapı’nın günübürlükçilerin kullanımı için daha uygun olabileceğini söyleyen EOY2, bu sayede hem Tekir Kapı’daki yoğunluğun azaltılabileceğini hem de diğer kapıların biraz daha canlanabileceğini ifade etmektedir. Bu bağlamda, EOY1 ise liftlerde kuyrukların sadece bazı dönemlerde ve Tekir Kapı’da oluştuğunu belirtmekte ve dolayısıyla destinasyon ziyaretçilerinin *liftlerdeki kuyrukların durumu ve pistlerin aşırı kalabalık olmaması* maddelerindeki olumlu görüşünü desteklemektedir.

Lift sayısının yeterli olması ve liftlerin hızı maddeleri kapsamında ise EDY1, Erciyes’te saatte 3.600 kişiyi taşıyabilen, en eskisi dört yıllık olan mekanik tesislerin bulunduğunu belirtmekte; dolayısıyla bu maddelerdeki ziyaretçi algılarını haklı bulmaktadır. Erciyes A.Ş.’nin yayımladığı katalogda da bu özelliğe vurgu yapılmaktadır. 2014-2015 sezonunda toplam 18 adet olan ve 25.573 metre uzunluğunda olan mekanik sistemlerin, 2016 yılında sayısının arttırılacağı ve uzunluğunun 35.000 metreye ulaşacağı ifade edilmektedir (Erciyes A.Ş., 2015b). İki gondol, üçü yürüyen bant, gerisi telesiyej olan mekanik tesislere ilişkin ziyaretçi görüşleri, EOY1 ve EOY2 tarafından da desteklenmektedir. Otel yöneticisi olan bu iki görüşmeci de, mekanik tesislerin Erciyes’e çok önemli rekabetçi avantaj yarattığını ifade etmektedirler.

En yüksek ortalama atfedilen beş özellikten bir olan *kar kalitesi* konusunda EDY1, nem oranının %15-17’den düşük olduğu yerlere toz kar yağdığını ve toz karın kayak için en

ideal kar olduğunu söylemektedir. Türkiye’de doğuya gidildikçe toz kar görme olasılığının arttığını söyleyen EDY1, Erciyes’in nem oranı düşük bir dağ olmasının da etkisiyle, kaliteli bir kara sahip olduğunu söylemekte ve bu kapsamda ziyaretçi görüşlerini desteklemektedir. *Kar güvenirliliği* konusunda da görüşmeciler, nicel araştırma bulgularını desteklemektedir. EOY1 ve EOY2, Kayseri Büyükşehir Belediyesi ve Erciyes A.Ş.’nin bu konuda çok iyi çalışmalar yaptığını ve pist alanlarının çok önemli bir bölümünde suni karlama yaptıklarını ifade etmektedir. EOY1, karlama makinelerinin ve kar ezme araçlarının sabaha kadar çalıştıklarını ve kar garantili rezervasyon yaptıran misafirlere karla kaplı pistler hazırladıklarını belirtmektedir.

“Kar yok (2013-2014 sezonu) ama biz kar garantili satıyoruz, bu kar makinelerine güvenerek. Eksi beşe düştüğü zaman karlama yapıyorlar. Sabaha kadar pistler karlanıyor ve sabah misafir gidip kayıp geliyor. Bu, pek diğer dağlarda olan bir özellik değil. Tamam, karımız yoktu, doğa belki tarla gibi görünüyordu ama pist bembeyaz.” (EOY1).

Kar güvenirliliği, nicel araştırmaya katılan ziyaretçilerin tüm destinasyonlar için en yüksek önem atfettikleri maddedir ve ziyaretçiler, Erciyes’e bu konuda Palandöken’den sonra en yüksek performans puanını atfetmektedirler. EDY1, *kar güvenirliliğinin* kayak turistleri için arz ettiği önemin farkında olduklarını ve bu kapsamda önemli yatırımlar yaptıklarını söylemektedir. Karlama sistemlerinin çok yüksek yatırım gerektirdiğini söyleyen EDY1, Erciyes’in bu çerçevedeki şansının Kayseri Büyükşehir Belediyesi’nin finansal desteği olduğunu ifade etmektedir. Dağda toplam 1.700.000 m² pist alanının, 144 karlama aracıyla karlandığını belirten EDY1, gerekli koşullar oluştuğunda 24 saat görevde olan ekiplerce, karlama sisteminin hemen devreye sokulduğunu söylemektedir. Bu kapsamda EDY1, nemlilik oranının %17’nin altında olması, hava sıcaklığının eksi beşin altında olması ve rüzgarsız bir hava olması gerektiğini söylemekte; suni kar için gerekli suyu ise yazın eriyen karlarla oluşan göletten sağladıklarını ifade etmektedir. Bu sayede, dağda yapılan karlamanın (en azından bir kısmının) yine dağın kendi suyuyla yapıldığını söylemektedir. Suni kar yapma konusunda kendilerini büyük ölçüde geliştirdiklerini ifade eden EDY1, aslında otomatik olarak da yapılan suni karı, manuel olarak, bölgenin kar yapısına uygun şekilde elde ettiklerini de söylemektedir.

“Sunî karlamanın amacı şudur; birincisi iki hafta sezonu uzatırsınız. Çünkü öncelikli olarak biz sezon başında, daha doğrusu Kasım ayı içinde bol sulu kar yaparız, lapa şeklide, bunlar piste yayılır, o toprağın içine emilir ve torak donar. Yazın kar alttan erimeye başlar. O yüzden zemin buz tuttuğu andan itibaren erime işi geciktiğinden, sezonu en az iki hafta uzatırsınız. İkincisi de sezon garantisidir. Kasım ayında başlar ve aralığın ilk haftasında kayak merkezini açarsınız. Kış turizmi yapan operatörler de sezon garantisi istiyor. ‘Sezon ne zaman açılıyor?’. ‘Aralık başı’, bitti. Bunun garantisini istiyorlar. Neden? Paketlerini Ağustos’tan itibaren satmaya başlıyorlar.” (EDY1).

EDY1, sunî karlama sistemleri konusundaki bilgi birikimlerini, kendileriyle iletişime geçen diğer kayak merkezi temsilcileriyle tereddütsüz paylaştıklarını belirtmekle birlikte, bu işin yüksek maliyetli bir iş olduğunu ve diğer kayak merkezleri çoğunlukla özel sektör ağırlıklı olduğu için oralarda altından kalkmanın zor olduğunu da sözlerine eklemektedir. EDY1 *pistlerin bakımı* maddesi kapsamında da katılımcıların görüşlerini desteklemektedir. Bu kapsamda, ortaya koydukları çabaların ziyaretçiler tarafından olumlu yönde değerlendirilmesinin kendilerini mutlu ettiğini söyleyen EDY1, pistlerin bakımı vb. birçok konuda İspanya’nın Andora bölgesinde faaliyette bulunan PGI firmasından aldıkları danışmanlık hizmetinin etkisine vurgu yapmaktadır. 2012 yılında 35 kişilik bir ekiple Erciyes’te; mekanik tesislerin kullanımı, pist bakım, güvenliği ve destinasyon yönetimi gibi pek çok konuda danışmanlık yapan firma, ödenen yüksek danışmanlık bedelleri neticesinde kayak merkezi yönetimi konusunda Erciyes’in destinasyon yöneticilerine önemli katkılar sağlamıştır.

4.2.1.2.3. Koruma ve bilgilendirme

Koruma-bilgilendirme faktörü kapsamında; *güvenlik, emniyet, doğal çevrenin korunması, ilkyardım olanakları ve destinasyon hakkında bilgi sağlama olanakları* maddeleri değerlendirilmektedir. *Güvenlik* (3,154) ve *emniyet* (3,394) maddeleri çerçevesinde Erciyes, ziyaretçiler nezdinde diğer beş destinasyondan daha önde görülmektedir. Ancak önem-performans analizinde *emniyet* maddesi “iyi çalışmaya

devam et” kısmında yer alırken; *güvenlik* maddesi “buraya konsantre ol” kısmında yer almaktadır. *Destinasyon hakkında bilgi sağlama* konusunda ise Erciyes (3,234), Uludağ’dan sonra en yüksek ortalamayı alan ikinci destinasyondur. Önem-performans analizinde *destinasyon hakkında bilgi sağlama olanakları* “olası aşırılıklar” kısmında bulunmaktadır. *İlkyardım olanakları* maddesi de ziyaretçilerin Erciyes’i olumlu değerlendirdiği (3,291) konulardan biridir ve önem-performans analizinde “iyi çalışmaya devam et” kısmında yer almaktadır. *Doğal çevrenin korunması* maddesi ise ziyaretçiler tarafından ölçek ortasının üstünde bir ortalama ile (3,206) değerlendirilmekle birlikte, önem-performans analizinde “buraya konsantre ol” kısmında yer almaktadır. Bu kapsamda, Erciyes’in önem-performans matrisinin “buraya konsantre ol” çeyreğindeki üç maddeden ikisinin “koruma-bilgilendirme” maddesi olduğu görülmektedir.

Kayak destinasyonları için en önemli konulardan biri olan *güvenlik* maddesi ile başlamak gerekirse, destinasyon temsilcilerinin Erciyes’in diğer destinasyonlardan daha yüksek ortalama almış olmasını haklı buldukları, fakat önem-performans analizinde “buraya konsantre ol” kısmında yer almasını doğru bulmadıkları görülmektedir. EDY1, Erciyes’teki güvenlik önlemlerine benzer önlemlerin ve destek ekiplerinin Türkiye’de başka hiçbir yerde olmadığını ve bu bulgunun insanların güvenlik önlemlerini fark etmemeleriyle alakalı olabileceğini söylemektedir. Bu kapsamda, aldıkları güvenlik önlemleriyle ilgili yeteri kadar bilgi paylaşmadıkları için, kendilerinin de eksik yönleri olabileceğini ifade eden EDY1, pist güvenliği konusunda ciddi çalışmalar olduğunu ifade etmektedir.

“Bizim pist güvenliği ekibimiz var. Türkiye’de, başka bir yerde olmayan bir ekiptir bu. 25 kişiden oluşur (2015 yılı için). Üçer kişi üst istasyonlarda bekler. Birisi devriye gezer yukardan aşağıya sürekli. Düşen-kalkan var mı? Veya bizim hızlı gençlik pistlerindeki bayanlara rahatsızlık veriyor mu? Ki, çok şikâyet geliyor bize. Onlar öyle durumlarda direk müdahil olurlar.” (EDY1).

EDY1’in sözünü ettiği pist güvenliği ekibinin başından M. Sebati Ataman bulunmaktadır. Erciyes A.Ş.’de, Pist Güvenlik ve Düzenleme Müdürü olarak görev yapan Ataman’ın

açıklamaları da, *güvenlik* konusunda gerekli adımların atılmaya başlandığını göstermektedir (Ataman, 2014):

“... Dünyanın en gelişmiş kayak merkezlerinde alınan pist güvenlik önlemlerini Erciyes’te uygulamak amacı ile Andora’da faaliyet gösteren PGI şirketinden bir yıl boyunca danışmanlık ve pist güvenlik eğitimi alınmış ve Erciyes A.Ş. bünyesinde ‘Pist Güvenlik ve Düzenleme Müdürlüğü’ kurulmuştur. Pist Güvenlik ve Düzenleme Müdürlüğü, içinde bir dağcılık antrenörü, iki kayak antrenörü, dört profesyonel dağcı ile birlikte tamamı profesyonel kayakçı olan 20 personelden oluşmaktadır. Pist güvenlik hizmetleri tüm yıl devam eden faaliyetler bütünüdür. Bu nedenle, 102 kilometreyi bulan pistlerimizde güvenliğin tam olarak sağlanması amacıyla, yaz aylarında pist işaretleme, yön bulma tabelaları dikme işlemlerinin yanı sıra, pistlerde tehlike oluşturacak büyük kaya ve taşların temizliği yapılmaktadır. Sezon başlamadan önce ise daha önceden tespit edilmiş olan, tehlike arz eden noktalara, tehlike derecesine göre FIS (Uluslararası Kayak Federasyonu) onaylı güvenlik malzemelerinden oluşan A, B, C tipi ağların montajı yapılmaktadır.”

EDY1, pist kenarlarına gerilen fileler vb. önlemlerle de pist güvenliği sağlanmaya çalışılan destinasyonda, *güvenlik* konusunda ziyaretçilerin de üstlerine düşeni yerine getirmeleri gerektiğini ifade etmektedir. Özellikle acemi kayakçıların kayak eğitimi almadan ve kayak sporuna uygun olmayan giysilerle çıktıkları pistlerde önemli sorunlara neden olduğunu belirten EDY1, uyarıları dikkate almayan bu insanlar konusunda, yasal mevzuat olmadığından, işlem yapamadıklarını söylemektedir. Yurtdışında bazı yerlerde kış sporları ve destinasyonları için yasal düzenlemeler yapıldığını ve destinasyon yönetiminin pist güvenliğini tehdit eden insanlara birkaç yıllığına pistlere girmeme yasağı dahi getirebildiğini söylemektedir. Erciyes A.Ş.’nin Türkiye’de de bu tarz bir yasal altyapı oluşması için çeşitli girişimleri olduğunu belirten EDY1, ancak bu gerçekleşirse böyle insanlara müdahale edebileceklerini, aksi durumda kendilerinin suçlu durumuna düşebileceğini ifade etmektedir. Pist güvenliği açısından sorunlu konulardan biri olan acemiler içinse ayrı pist oluşturmayı düşündüklerini söyleyen EDY1, Türkiye’deki

insanların acemi olmayı kendilerine yakıştıramadığı için bu pistlerde kimsenin kaymayacağından endişe etmektedir.

“Şimdi adama diyorsunuz ki, ‘bak beyefendi sen bir tarafını kıracaksın, tamam o senin kıracağıın bir mevzu ama burada çoluk çocuk var. Lütfen burada başkalarına zarar vermeyin, çıkın’. ‘Çıkmayacağım’ diyor ve siz o adamı hukuken pistten atma yetkisine sahip değilsiniz. Atsan adam jandarmaya gitse tekrar gelir, jandarma seni alır içeriye. Mahkemeye gitse suçlu biziz. Bizim kayak mevzuatımız yok. Bakın Avrupa’da; Fransa’da, İsviçre’de, Almanya’da, Avusturya’da olsun pist güvenliği ekibi ceza kesiyor, hızlı kaydığı için 250 Euro ceza kesiyor.” (EDY1).

Türkiye’deki diğer pek çok kayak destinasyonundaki *güvenlik* eksiklikleri düşünüldüğünde, Erciyes’te destinasyon temsilcilerinin *güvenlik* maddesinin “buraya konsantre ol” çeyreğinde yer almasına yaptıkları itiraz anlaşılırdır. Ancak hatırlanacağı üzere, güvenlik maddesi zaten “iyi çalışmaya devam et” çizgisine oldukça yakın durmaktaydı. Yani, bazı küçük yönetim ve pazarlama hamleleriyle iyi çalışan konular arasına girmesi oldukça olası görülmekteydi. Bu kapsamda, aslında ziyaretçi algılarına ilişkin bulgularla EDY1’in, aldıkları güvenlik önlemlerini daha görünür kılmaları gerektiği yönündeki açıklamalarının örtüştüğü ifade edilebilir.

Güvenlik konusundaki bir diğer faktör de, kayak malzemeleridir. Çünkü kötü kayak malzemeleri, kazaların ortaya çıkmasına neden olan önemli etkenlerden biridir. Bu konu, sadece Erciyes için değil, diğer destinasyonlar için de önemli bir konudur. EDY1, kayak odalarında hem yeni hem de eski kayakların kiraya verildiğini ve doğal olarak eski ve yeni arasında kalite farkı olduğunu ifade etmektedir. İnsanların düşük fiyatla kiralama eğilimi içinde olmasının, yani eski-kalitesiz malzemelere talep olmasının, bu konuda etkili olduğunu belirten EDY1, ortaya “alan memnun satan memnun” durumunun çıktığını söylemektedir. Kiralanan kötü malzemelerin destinasyon imajına zarar verdiğini de söyleyen EDY1, destinasyon yönetim örgütü olarak, bu konuda bazı girişimlerde bulunmak istediklerini, ancak hukuken mümkün olmadığı yönünde hukuk danışmanlarından dönüt aldıklarını ifade etmektedir. İşletmecilerle bu kapsamda

yaptıkları görüşmelerde ise “*eski kayaklara da talep var, kiralamak durumundayız*” şeklinde yanıtlar aldıklarını belirtmektedir.

Çoğunluğu şehir merkezinden oldukça uzak yerlerde kurulu olan kayak merkezleri açısından *emniyet* de, önemli bir konudur. Türkiye’de kayak merkezlerinde asayiş genellikle jandarma sağlamaktadır. Erciyes’te de, özellikle Tekir bölgesinde, jandarmanın önemli katkıları söz konusudur. Diğer bölgelerde ise daha çok Erciyes A.Ş.’nin kendi personeli hizmet vermektedir. Jandarma Erciyes’te asayiş sağlamanın ötesinde, pist güvenliği ve ilkyardım gibi konularda da destek olmaktadır. Ancak mevzuat eksikliği, özellikle pist güvenliği konularında, Erciyes A.Ş. gibi, Jandarmanın da müdahale alanını daraltmaktadır (EDY1).

“Şimdi bizim hemen pistimizin üstünde jandarmaya ait bir yerimiz var. En ufak bir sıkıntıda, sıfır alınmış dört beş tane kar motorumuz var, hemen sedyelerle birlikte alıyorlar, aşağıda ambulans bekliyor, ilk tedavisi orada yapılıyor. Daha sonra, Allah vermesin, büyük bir olayı varsa, merkezdeki hastaneye götürülüyor. Şuana kadar jandarma kurtarma 10 numara. Mesela burada, bir ay öncesinde üç gün buzul çağı yaşadık. Yolda kalanlar, arabası kaza yapanlar... Hepsini tek tek arama kurtarma aldı getirdi. Jandarma, burada sezon boyunca dört beş defa tatbikat yapar.” (EOY1).

Doğal çevrenin korunması konusu, sürdürülebilir destinasyon gelişiminin önemli bir faktörü olarak, özellikle ağaçlık bölgelerdeki kayak merkezlerinde en önemli konulardan biridir. Erciyes, çok yüksek bir dağ olması (zirvesi 3917 metre), çok rüzgar alması, volkanik bir toprak yapısı olması ve ağaçların çok hızlı yaşlanması nedeniyle ağaç yetişmeyen kayalık bir kayak merkezidir (EDY1). Dolayısıyla, doğal çevre koruma konularındaki eleştirilere nispeten daha az maruz kalmaktadır. Ancak yine de, 2000 metrenin üzerindeki bölgelerde orman çalışması yapmanın neredeyse imkânsız olduğunu bilmeyen kişilerin eleştirileri olmaktadır. Bu durum, ziyaretçilerden elde edilen bulgulara da yansımıştır. Oysa Erciyes’te, yetişme ihtimali çok düşük olmasına rağmen, bazı ağaçlandırma çabaları sürdürülmektedir. EDY1, bu kapsamda birçok bilim adamıyla görüşmeler yapıldığını, her bilim adamının farklı türleri önerdiğini, ayrıca Orman İl

Müdürlüğü ve Kayseri B.Ş.B. Park ve Bahçeler Müdürlüğü gibi kurumların da destekleri olduğunu ifade etmektedir. 2014 yılında yaklaşık üç milyon ağaç dikildiğini belirten EDY1, bunlardan %10'unun dahi yetişmesinin kendileri için büyük bir şans olacağını söylemektedir. Ancak Erciyes'te ağaçsız bir bölge olma konusundaki dezavantaj, ağaçsız bir alan gerektiren snowkite etkinlikleri sayesinde avantaja dönüştürülmüş ve Erciyes, snowkite sporu için en önemli destinasyonlardan biri olmaya başlamıştır. Kaldı ki, “buraya konsantre ol” çeyreğinde yer alan *doğal çevrenin korunması* maddesi de, “iyi çalışmaya devam et” çizgisine oldukça yakındır, hatta çizgiyle temas halindedir. Bu bağlamda, *güvenlik* maddesinde olduğu gibi, *doğal çevrenin korunmasının* da, destinasyonun kendini daha iyi anlatmasıyla iyi çalışılan konular arasına girmesi olasıdır.

Koruma-bilgilendirme faktörü kapsamındaki bir diğer madde de, *destinasyon hakkında bilgi sağlama olanaklarıdır*. Kar kalınlıkları, pistler, ulaşım ve hava durumu gibi etkenlerin, ziyaretçinin tatil davranışına büyük ölçüde yön verdiği kayak turizminde, destinasyonların bu konularda anlık bilgi paylaşması oldukça önemlidir. Ayrıca potansiyel ziyaretçilerin destinasyondaki genel gelişmelerden de haberdar edilmesi önemli görülmektedir. Erciyes'in bir destinasyon yönetim örgütü tarafından yönetilmesi, ziyaretçilere anlık bilgiler ve genel bilgiler aktarma konusunda da önemli bir avantaj sağlamaktadır. Bu kapsamda; broşürler, kataloglar gibi dokümanların kolaylıkla bastırılıp dağıtıldığı Erciyes'te, bilgi aktarma konusundaki en önemli alan internet sitesidir (<http://www.kayserierciyes.com.tr/tr/>). Erciyes A.Ş. tarafından kurulan bu internet sitesi üzerinden, destinasyon hakkında genel bilgiler ve kayak turistlerinin bir destinasyona gitmeden önce kontrol etmek durumunda oldukları güncel bilgiler verilmektedir. Bu kapsamda, hangi pistlerin açık olduğu, kar kalınlıkları, hava durumu, ulaşım durumu, bilet ücretleri vb. pek çok bilginin ziyaretçilere iletilmesinde internet sitesi son derece önemli bir görev üstlenmektedir.

EDY1, internet sitesine ek olarak, günlük 25000 kişiye güncel verilerle ilgili e-posta gönderildiğini söylemektedir. Ayrıca son yıllarda kayak merkezlerinde yaygınlaşan pistlerden canlı görüntü aktarma faaliyetlerine de, 2015-2016 kış sezonunda başlanılacağını ifade eden EDY1, bu sayede insanların gelmeden önce, pistlerdeki durumu canlı olarak izleyebileceklerini belirtmektedir. Bilgi sağlama konusu, ziyaret

sirasındaki bilgi elde etme olanaklarını da içermektedir. EDY1, bu konuda Erciyes'te birçok noktada yönlendirme ve bilgilendirme levhaları olduğunu, bazı noktalarda büyük ekranlara yansıtılan haritaların bulunduğunu ve danışma hizmetlerinin verildiğini ifade etmektedir. Ancak yerli ziyaretçilerin danışmaya sormama eğilimlerine bir eleştiri getiren EDY1, Avrupalı ziyaretçilerin geldiğinde danışmaya uğrayıp harita aldıklarını veya kayak yapmayı bilmelerine rağmen, rehber olarak kayak hocalarından yararlandıklarını söylemektedir.

4.2.1.2.4. Kayak destek unsurları

Kayak destek unsurları arasında; *kiralanan kayak malzemelerinin kalitesi*, *kayak ekipmanı kiralama fiyatları*, *çocuklar için sunulan kayak olanakları* ve *verilen kayak eğitiminin niteliği* maddeleri yer almaktadır. Erciyes'te *kiralanan kayak malzemelerinin kalitesine* ziyaretçiler ölçek ortasının altında değer (2,941) atfetmişlerdir. Ancak ortalama değerler kıyaslandığında, Kartalkaya dışındaki dört destinasyonun da 3,00'ün altında ortalamaya sahip oldukları görülmektedir. *Kayak ekipmanı kiralama fiyatları* maddesinde ise Erciyes, ziyaretçilerden en yüksek ortalama (3,521) almaktadır. *Çocuklar için sunulan kayak olanakları* ise Erciyes'in 31 madde içinde en düşük ortalama (2,911) aldığı beş maddeden biridir. Ancak bu madde kapsamında diğer destinasyonlar da benzer durumdadır. Hatta Erciyes bu konuda Palandöken'den sonra en yüksek puanı alan ikinci destinasyondur. *Verilen kayak eğitiminin niteliği* (3,014) maddesinde ise Erciyes, Kartepe'den sonra en düşük ortalama ile değerlendirilen ikinci destinasyon olmuştur. Önem-performans matrisine bakıldığında; *verilen kayak eğitiminin niteliği*, *kiralanan kayak malzemelerinin kalitesi* ve *çocuklar için sunulan kayak olanakları* maddelerinin “düşük öncelikler”; *kayak ekipmanı kiralama fiyatları* maddesinin ise “olası aşırılıklar” kısmında bulunduğu görülmektedir. Bu kapsamda, ziyaretçilerin *verilen kayak eğitiminin niteliği*, *kiralanan kayak malzemelerinin kalitesi* ve *çocuklar için sunulan kayak olanakları* maddeleri kapsamında, öncelikli olmamakla birlikte, gelişme kaydedilmesi gerektiğini düşündükleri; *kayak ekipmanı kiralama fiyatlarının* düşüklüğü konusunda ise bir aşırılık olduğunu düşündükleri ifade edilebilir. Ancak anlamlılık testleri (one sample t-test), *kayak ekipmanı kiralama fiyatları* maddesindeki önem ve performans değerleri

arasındaki farkların anlamsız olduğunu ortaya koyarak; bu konuda beklentiler düzeyinde performans gösterildiğini ve dolayısıyla bir aşırılığın söz konusu olmadığını göstermiştir.

EDY1, kayak malzemesi konusunda fiyat ve kalitenin birlikte ele alınması gerektiğini ifade etmektedir. Bu bağlamda, kayak odalarından 30 TL'nin altında dahi kayak takımı kiralanabildiğini, ancak düşük fiyatlarla kiralanen bu malzemelerin kalitesinin de oldukça düşük olduğunu söylemektedir. Destinasyon yönetimi olarak, kayak odalarının fiyat politikasına müdahale edemediklerini söyleyen EDY1, bu konuda ziyaretçilerin seçici davranmaları gerektiğini, biraz daha para verip keyif alabilecekleri malzemeleri kiralamaları gerektiğini ifade etmektedir. Kaldı ki, kayak malzemesi güvenli kayak için de önemlidir. İnsanların kiraladıkları ucuz malzemeler nedeniyle sakatlanabildiklerini söyleyen EDY1, ziyaretçilerin 70-80 TL'ye oldukça iyi malzemeleri kiralayabileceklerini ve zevk alabileceklerini belirtmektedir.

Çocuklar için sunulan kayak olanakları, diğer destinasyonlarda olduğu gibi, Erciyes'te de düşük ortalama atfedilen bir maddedir. Erciyes'te özellikle Tekir bölgesinde, Türkiye'deki çoğu kayak destinasyonunda olmayan geniş bir kızak alanı vardır ve bu alanda çocuklar da eğlenebilmektedir. Çoğu destinasyonda kızakçılar ya küçük bir alanda sıkılarak ya da kayakçılar ve snowboardçularla aynı alanda tehlike içinde vakit geçirebilmektedir. Erciyes bu anlamda nispeten daha iyi konumdadır. Ancak yine de çocuklar için sunulan kayak ve diğer kar aktiviteleri açısından bir yetersizlik söz konusudur. EDY1, Erciyes A.Ş.'nin kayak anaokulu gibi bir projesi olduğunu ve birkaç yıl içinde hayata geçirmeyi planladıklarını ifade etmektedir. Bu konuda EDY1, ayrıca şunları söylemektedir:

“Çocuklar için kayak olanakları... Bunlarla ilgili kayak okullarımız var aslında. Bir düşüncemiz daha var: kayak anaokulu. Şimdi burada çocuk oyunu alanlarımız var. Mesela aileler geliyor çocuklarıyla beraber, çocuğunu bir yere bırakamıyor. Karı koca da güzel vakit geçirmek istiyor akşama kadar. Çocuk oyun alanımız var, oraya veriyor, akşama kadar günlük beş lira, her türlü oyuncağın olduğu bir bölge, başında da uzman hocamız var. Karı koca da istediği gibi gitsin gezsin, dağda kaysın. Çocuk da mutlu aile de mutlu, en

azından karı koca güzel vakit geçiriyorlar. O şekilde var ama kayak için de farklı bir düşüncemiz var. Şöyle ahşaptan güzel bir kulübe yapıp, bahçesinde karlar için oyuncaklar olan, küçük kayaklar kızaklar şekilde bir planımız var, onu da yapacağız inşallah.”

Kayak eğitimi de, kayak merkezlerindeki önemli konulardan biridir. Türkiye’de kayak eğitimi konusunda, Erzurumlu ve Karanlı öğretmenlerin önemli bir ağırlığı vardır. Ayrıca Türkiye’nin ilk kış turizmi destinasyonu olan Uludağ’ın da, özellikle 1930-1940’lardan itibaren kayak öğretmenlerinin önemli bir istihdam alanı olmasıyla önemli bir yeri vardır. Ancak Erciyes’te de, özellikle son yıllardaki yoğun yatırım hamlesiyle, yıllardır bölgede faaliyet gösteren tecrübeli hocalara yeni hocalar eklenmiş ve kadro güçlenmeye başlamıştır. EOY1 ve EOY2, bu yöndeki algıların da zamanla gelişeceğini düşünmektedirler. EDY1 ise bu konuda halktaki genel bir yanılgıya dikkat çekmekte; insanların kayak eğitimi almayı hem gereksiz bir maddi külfet olarak gördüklerini hem de kendilerine gereksiz/aşırı güven duyduklarını ifade etmektedir. Kayak bilmediklerini; hal, hareket ve giysilerinden anladıkları insanları zaman zaman kayak eğitimi almaları yönünde uyardıklarını söyleyen EDY1, “...bunların hepsi hocadan mı öğrendi? Ben de iki düşer, kayar, öğrenirim” şeklinde tepkilerle karşılaştıklarını belirtmektedir.

4.2.1.2.5. Fiyat

Fiyat konusu çalışmada dört başlık altında incelenmektedir. Bunlar; *konaklama fiyatları*, *yiyecek-içecek fiyatları*, *lift bileti fiyatları* ve *ödenen para karşılığı alınan değer*dir. Erciyes, diğer kayak merkezleri ile kıyaslandığında, bu dört maddede en yüksek ortalamalarla değerlendirilen destinasyondur. Önem-performans matrisi de, *konaklama fiyatları* (3,439), *yiyecek-içecek fiyatları* (3,509), *lift bileti fiyatları* (3,885) ve *ödenen para karşılığı alınan değer* (3,554) maddelerini “iyi çalışmaya devam et” kısmında göstermektedir.

Erciyes’te uygulanan uygun fiyat politikasının iki temel nedeni olduğunu söylemek mümkündür. Bunlardan ilki, destinasyonun henüz gelişim aşamasında olmasına bağlı olarak, ziyaretçi bağlılığı yaratma amacıdır. İkincisi ise Kayseri Büyükşehir

Belediyesi'nin, vatandaşın vergileriyle ortaya koyduğu bu projede yüksek fiyat politikası uygulamayı uygun bulmamasıdır. Belediye, özellikle lift bileti fiyatlarının belirlenmesinde, düşük gelirli kesimi de hesaba katarak, oldukça uygun fiyatlar uygulamaktadır. 2014-2015 kayak sezonunda uygulanan tarifeye göre; normal günlük bilet 45 TL, sezonluk normal bilet 300 TL'dir. Ayrıca öğrenciler için günlük skipass 25 TL, sezonluk skipass ise 200 TL'dir (Tablo 31). Belediye'nin yiyecek-içecek fiyatlarının uygun olmasında da payı vardır. Çünkü Tekir bölgesinde işletilen bir yiyecek-içecek işletmesi, Kayseri Büyükşehir Belediyesi'ne aittir ve diğer kayak merkezleriyle ve Erciyes'teki diğer işletmelerle kıyaslandığında oldukça uygun fiyatlarla hizmet vermektedir. Ayrıca bu işletme, Erciyes'teki yiyecek-içecek işletmeleri arasındaki rekabetin bir parçası haline geldiği için, diğer işletmelerin fiyat politikalarına da etki etmektedir (EDY1).

“Kardanadam belediyenin kendi tesisidir. Sucuk ekmek beş liradır. Belediye başkanımız sosyal sorumluluk çerçevesinde şunu diyor: ‘asgari ücretle çalışan, 1.000 lira, 1.200 lira maaşla çalışan bir insan, iki çocuğuyla beraber sezon içinde hiç olmazsa iki sefer, üç sefer gelebilsin ama korkmadan gelsin’. Yani teleferiği gördüğü zaman çocuklar ‘ya baba teleferiğe binelim’ dediğinde, korkmadan binebilsin, iki lira öğrenci iniş ve çıkış. Yani iki liraya gidiyor ve geliyor. Tam bilet dört lira. Yani ‘bir sucuk ekmek yiyelim baba’. Çünkü her yer kokuyor. Yediği zaman beş lira. Başkan beyin de istediği bu. ‘Biz burayı bu insanlardan aldığımız vergilerle yaptık’ diyor. Dolayısıyla ‘onlar da eğlensinler’ şeklinde düşünüyor.” (EDY1).

Tablo 31. Erciyes 'te 2014-2015 kayak sezonunda uygulanan lift bileti fiyatları

KAYAKÇI TAM GRUBU					
1 ÇIKIŞ 7 TL	7 ÇIKIŞ 30 TL	GÜNLÜK 45 TL	30 ÇIKIŞ 105 TL	50 ÇIKIŞ 150 TL	SEZONLUK 300 TL
KAYAKÇI ÖĞRENCİ GRUBU					
1 ÇIKIŞ 5 TL	7 ÇIKIŞ 20 TL	GÜNLÜK 25 TL	30 ÇIKIŞ 75 TL	50 ÇIKIŞ 100 TL	SEZONLUK 200 TL
YAYA GRUBU TAM/ÖĞRENCİ			YÜRÜYEN BANT GRUBU		
1 ÇIKIŞ TAM 4 TL	1 ÇIKIŞ ÖGR. 2 TL		1 ÇIKIŞ 2 TL	5 ÇIKIŞ 8 TL	10 ÇIKIŞ 10 TL

Kaynak: Erciyes A.Ş., 2015c.

EDY1, uygulanan bu düşük fiyat politikasının kimi ziyaretçiler tarafından eleştirildiğini söylemektedir. Gelen eleştiriler, düşük fiyat uygulandığında niteliksiz ve çok büyük bir kalabalığın ortaya çıktığı yönündedir ve eleştiri sahipleri, fiyatlar yükseltirse daha nitelikli bir ziyaretçi kitlesine ulaşılabileceğine inanmaktadırlar. Ancak EDY1, belediyenin sosyal devlet anlayışı kapsamındaki bu politikasını sürdürmekte kararlı olduğunu ifade etmektedir.

Konaklama fiyatları da, Erciyes'in ziyaretçiler nezdinde iyi olduğu konulardan biridir. EOY2, konaklama ücretlerini kendilerinin de diğer destinasyonlarla kıyasladıklarını ve Erciyes'teki fiyatların oldukça uygun olduğunu gördüklerini ifade etmektedir. EOY2, bu konuda Erciyes'teki otellerin eski olmasının ve ortak kullanım alanlarının çok sınırlı olmasının etkisi olduğunu söylemekte; bu imkanlar geliştikçe, fiyatların müşterinin de kabul edebileceği bir seviyeye yükseleceğini belirtmektedir.

“Şimdi hafta sonu bizde kişi başı tam pansiyon 165 TL, double odada kişi başı. Bu sömestrde (2015 yılı) çift kişilik oda kişi başı 200 TL, hafta içi kişi başı 110 TL. Diğer otellerle kıyasladığınızda, aralarında bayağı bir fark var. Ama ben fiyatı söyle görüyorum; ne çok düşük ne çok yüksek. Benim kapasitem belli, binam, hizmetim belli. Ben bu insanlara ne sunabiliyorum ki, ne alayım? Çünkü 15 odam var, salonum var, oyun salonum var. Pistin en güzel yerindeyim. Ama hani havuzum yok, çok güzel bir sinema salonum, toplantı salonum yok. Bu tür aktivitelerim yok.” (EOY2).

Görüşülen kişilerin ifadelerinden de anlaşılacağı üzere, Erciyes'te ziyaretçilerle destinasyon temsilcileri arasında hem fiyatların uygunluğu hem de ödenen para karşılığı alınan değerinde olduğu konusunda bir fikir birliği vardır.

4.2.1.2.6. Rekabetçi destinasyon konumuna ilişkin değerlendirmeler

Ziyaretçilerden elde edilen veriler, Erciyes'in mevcut ve potansiyel ziyaretçilerin zihninde uygun fiyat politikaları ve aşırı kalabalık olmayan yapısıyla bir konum elde ettiğini göstermektedir. Elde edilen veriler ayrıca, destinasyonlar arasındaki benzerlikleri

de ortaya koymaktadır ve Erciyes'e en benzer destinasyonun Palandöken olduğunu göstermektedir.

Erciyes'te destinasyon temsilcilerinin genel olarak, ziyaretçi zihninde oluşan bu rekabetçi konumu anlamlı buldukları görülmektedir. Uygun fiyat politikasıyla konumlandırma konusunda EDY1, bir marka için düşük fiyatlı olarak algılanmanın çok iyi bir şey olmadığını, dolayısıyla kendilerinin konumlandırma çabalarında düşük fiyat konusunu işlemediklerini ve işlemeyi de düşünmediklerini ifade etmektedir. Düşük fiyat konumlandırmasının Erciyes markasına bir değer katmayacağını ifade eden EDY1, Erciyes'in konumlandırmasında büyük yatırımlar yapılan pistler, tesisler ve kar kalitesi gibi konuların ön plana çıkarılabileceğini söylemektedir. Bu tür tanıtım atakları için henüz arz kapasitelerinin yeterli olmadığını söyleyen EDY1, potansiyel ziyaretçilerde istedikleri imajı yaratmak için kitlesel tanıtım çabaları, festivaller ve ünlü isimleri kullanmayı planladıklarını ifade etmektedir. Festival ve ünlü isimlerin tanıtım çabalarındaki etkisine vurgu yapan bir diğer görüşmeci olan EOY2 de, benzer konuların (pistler, tesisler ve kar kalitesi) Erciyes'in konumlandırmasında kullanılabileceğini söylemektedir. EOY2 ayrıca; konaklama, yiyecek-içecek, kayak malzemesi ve skipass gibi olanakların Erciyes'te uygun fiyatlarla sunulduğunu, Erciyes'in daha pazarlık edilebilir bir destinasyon olduğunu ve dolayısıyla zihinlerinde böyle bir imajın oluşmasının normal olduğunu ifade etmektedir.

Erciyes'in Palandöken ile benzer konumlara sahip olması ve bu benzerliğin ödenen para karşılığı alınan değerın uygunluğu ile liftlerde çok kuyruk olmaması gibi konularda ortaya çıkması da, görüşmecilerin anlamlı bulduğu bir bulgudur. Bu kapsamda EOY2, Palandöken'in olimpiyatlar için yapılan tesisler sayesinde önemli ölçüde geliştiğini ve şehir merkezine de oldukça yakın olduğunu, dolayısıyla insanların ödedikleri para karşılığında orada da güzel vakit geçirdiklerini ifade etmektedir.

4.2.2. Kartalkaya'nın rekabetçiliği ve rekabetçi konumuna ilişkin nitel bulgular

Bu bölümde, öncelikle Kartalkaya'da görüşme yapılan kişilerin, destinasyonun rekabetçi avantajları, dezavantajları, rakipleri, tanıtımı ve imajı gibi konulardaki değerlendirmeleri ele alınmıştır. Sonrasında ise nicel araştırma bulgularına ilişkin görüş ve değerlendirmeleri incelenmiştir. Görüşmecilerin nitel değerlendirmelerine ek olarak, ikincil kaynaklardan da (gazete, dergi, kitap, internet siteleri gibi) yararlanılmıştır.

4.2.2.1. Destinasyona ilişkin genel değerlendirmeler

Kartalkaya; İstanbul-Ankara otoyoluna 28 km mesafede, Bolu il sınırları içinde (şehir merkezine 45 km), İstanbul'a 240, Ankara'ya 200 km uzaklıkta bulunan Türkiye'nin önemli kayak merkezlerindedir. Zirvesi 2400 metre olan Köroğlu Dağları üzerinde kurulu Kartalkaya'nın kayak yapılan alanları 1780-2223 metre aralığındadır (Demiroğlu, 2014: 130; Kartal Otel, 2015). Kartalkaya'da ilk otel ve kayak pisti, 1977-1978 sezonunda Mazhar Murtezaoğlu tarafından açılmıştır. Murtezaoğlu, 1970'li yılların başında Uludağ'da yaptığı bir tatilin ardından, Bolu'da da böyle bir merkezin açılacağı fikrini ortaya atmıştır. İlk başlarda pek ciddiye alınmasa da, Murtezaoğlu 1974 yılında çalışmalarına başlayıp, bugün Türkiye'nin en önemli kayak merkezlerinden biri haline gelen Kartalkaya'nın temellerini atmıştır (Bolununesi, 2015). Bugün Kartalkaya'da beş otel ve 1500 civarında yatak kapasitesi bulunmaktadır. Ayrıca kayak merkezine yakın bir konumda bulunan Sarıalan Yaylası'nda da konaklama imkânları bulunmaktadır (Demiroğlu, 2014: 130).

Kartalkaya'nın destinasyon temsilcilerinin bakış açısıyla avantajları ve dezavantajları değerlendirildiğinde, görüşmecilerin birkaç özellik kapsamında Kartalkaya'nın çok önemli avantajları olduğu kanısını taşıdıkları görülmektedir. Bu özellikler arasında; pist çeşitliliği, pist güvenliği, pist bakımı, ulaşım kolaylığı, kalite, konfor ve yiyecek-içecek olanakları yer almaktadır. Kartalkaya'da, Kartal ve Dorukkaya ana pistlerinde toplam 25 pist (14 Kartal, 11 Dorukkaya) bulunmaktadır (Demiroğlu, 2014: 130). Bu bağlamda, görüşmecilerin pist çeşitliliği konusunda avantaja sahip olduklarını ifade etmeleri haklı

görülebilmektedir. Ancak KOY1'in de ifade ettiği gibi, pistler çok uzun değildir. Örneğin, Kartal bölgesindeki 14 pistin toplam uzunluğu 20 km'dir (Grand Kartal Otel, 2015). Ayrıca iki işletmenin birbirinden tamamen bağımsız olarak çalışması, aynı dağda iki farklı kayak merkezi olduğu şeklinde, haklı bir algı yaratmaktadır. Çünkü ziyaretçiler Kartalkaya'ya gittiklerinde, iki ana pistten birini seçmek durumunda kalmaktadırlar. Oysa iki ana pistin birleştirilmesi, daha fazla pist çeşitliliği sağlayabilir. Pist bakımı konusunda ise iki işletmenin iki farklı alandan sorumlu olduğu Kartalkaya'da karışıklık yaşanmamakta, bakımlar düzenli olarak yapılmaktadır. Sınırlı sayıda işletmenin varlık göstermesi ayrıca, KOY2'nin de belirttiği gibi; hizmet kalitesi ve yiyecek içecek olanaklarının niteliği gibi konularda da belirli bir düzeyin yakalanmasını sağlamaktadır.

“Genelde pistleri ile öne çıkar, çok uzun pistleri yok ama çeşitlilik çok. Risk yok, kaybolma riski yok. Dezavantajı, sezonun kısa olması. Tabii sezonun kısa olması masrafları, maliyetleri artırıyor. Bu da fiyatlara yansıyor.” (KOY1).

“İstanbul ve Ankara'ya yakın olması büyük avantaj. Bunun yanı sıra Kartalkaya genel olarak kalite ve konfora önem veren bir bölge. Tabii tesislerin sayıca az olması avantaj, bunu (kalite standardını) daha kolay sağlıyorsunuz... En dezavantajı, yani genelde misafirlerimizin gösterdiği kayak sonrası aktivite, yani gece eğlencesi konusunda bir Uludağ gibi değil.” (KOY2).

“Bizim pistlerimiz daha bakımlı, güvenlik anlamında Türkiye'de işin açıkçası bir numarayız. Çünkü buradaki karakol komutanımız, sağ olsun gerekli birçok önlem aldı. Kaybolmalarla alakalı arazinin çeşitli yerlerine 300-400 tane tabela dikildi. Pist bakımı olsun, yemek olsun, hizmet olsun o anlamda ben diğerlerinden daha iyi olduğumuzu düşünüyorum... En güçsüz yönü, söyle şikâyetler alıyoruz. Atıyorum, insanlar bir Kartepe'de veya Uludağ'da kayak yapmadan telesiyeye binip, yukarı çıkıp gezebiliyorlar. Biz burada buna izin vermiyoruz. Çünkü hem kayan kişinin sağlığı hem de yürüyen kişinin sağlığı için bu çok tehlikeli.” (KOY3).

Dezavantajlar konusunda ise görüşmeciler, gerek kendi gözlemleri gerekse müşterilerinden aldıkları şikâyetler ışığında; yüksek fiyat politikası, yaya olarak liflere binememe, gece eğlencesi, kayak sonrası etkinlikler gibi konuları öne çıkarmaktadırlar (KOY1, KOY2, KOY3). Kayak merkezlerindeki işletmelerin şehir merkezlerinden uzak, yüksek ve oldukça soğuk bölgelerde faaliyet göstermeleri, yatırım ve işletme maliyetlerini arttırmakta ve fiyatları da dolayısıyla yükseltmektedir. Dağ otellerinde, kıyı veya şehir işletmeciliğinden farklı olarak, inşaat sürecinden işletme sürecine kadar oldukça yüksek giderler (nakliye, işçilik, ısınma vb.) söz konusudur ve faaliyet gösterilen sezon da oldukça kısadır. Görüşmeciler bu nedenlerle, Kartalkaya’da uygulanan fiyatların yüksek olduğunu kabul etmekle birlikte, haklı nedenleri olduğunu söylemektedirler. Kayakçı olmayanların liflere bindirilmemesi konusu ise her ne kadar şikâyet olsa da, aslında pist güvenliği açısından önemli bir uygulamadır. Uludağ, Kartepe ve Erciyes gibi destinasyonlarda kayakçı olmayan ziyaretçilerin pistlerde dolaşarak yarattıkları karmaşa ve tehlike düşünüldüğünde, bu uygulamanın Kartalkaya’nın pist güvenliği ve imajı açısından önemli olduğu ifade edilebilir. Gece eğlencesi ve kayak sonrası etkinlikler konusunda ise iki ana işletme grubunun birer gece kulübün bulunduğu Kartalkaya’da, son yıllarda bazı gelişmeler yaşandığı, ancak özellikle genç kesim için bu olanakların yetersiz kaldığı söylenmektedir. KOY1, Kartalkaya ziyaretçilerinin önemli bir kısmının eğlence amaçlı gelmediğini, spor amaçlı geldiğini, fakat özellikle son yıllarda gençlerin yoğun ilgi göstermesiyle bu yönde çalışmaların da başladığını belirtmektedir.

Görüşmecilerin rekabet konusundaki değerlendirmelerine bakıldığında, rakip olarak iki destinasyonun öne çıktığı görülmektedir. Bunlardan ilki, Türkiye’nin en büyük kış turizmi pazarı olan İstanbul’a benzer yakınlıklarda bulunan Uludağ’dır. Uludağ, Kartalkaya’nın kurulduğu yıllarda Türkiye’nin turizm amaçlı kayak yapılan en önemli destinasyonudur ve Kartalkaya o dönemlerde Uludağ’ın karşısına çıkan en önemli rakiplerden biridir. Günümüzde halen bu durum güncelliğini korumaktadır. Diğer önemli rakip ise özellikle son yıllardaki kamu yatırımlarıyla önemli bir hamle yapan Erciyes’tir. KOY2, Erciyes’in devlet eliyle, çok yüksek maliyetlere katlanılarak geliştirilip diğer destinasyonların karşısına önemli bir rakip olarak çıkarıldığını belirtmekte; buna karşılık Kartalkaya’nın Ankara-İstanbul otoyolundan otellere kadar uzanan 28 km’lik yolunun dahi devlet tarafından açılmadığını ifade etmektedir. KOY2’nin ifadelerinden anlaşıldığı

kadarıyla, Erciyes ile diğer destinasyonlar arasındaki rekabetin adil olduğu düşünülmemektedir. KOY3 ise her ne kadar büyük yatırımlar yapılsa da, Erciyes'in henüz Kartalkaya ile rekabet edebilecek konumda olmadığını, fakat ileride ciddi bir rakip olabileceğini belirtmekte, halen en önemli rakiplerinin Uludağ olduğunu söylemektedir.

Kartalkaya'nın tanıtımı konusunda ise çoğunlukla acentelerin aracı girişimleri, otel işletmelerinin bireysel çabaları, Bolu Valiliği'nin girişimleri ve kulaktan kulağa iletişim etkili olmaktadır. KOY1, diğer tüm çabalar arasında en etkili olanın, misafirler arasında yapılan kulaktan kulağa iletişim olduğunu ifade etmektedir. KOY2 ise tanıtım konusunda Bolu İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü'nün broşür basma ve EMİTT fuarında stand açma gibi faaliyetlerine ve acenteler ile otellerin çabalarına dikkat çekmektedir. KOY3 de benzer konulara değinmekte ve Bolu Belediyesi'nin de fuarlarda bazı çabaları olduğunu ifade etmektedir. Ancak gerek KOY3 gerekse KOY1, bazı küçük çabalar gösterilse de, Kartalkaya'nın bir destinasyon olarak tanıtımının iyi bir şekilde yapılmadığını, tanıtım çabalarının daha çok oteller bazında kaldığını söylemektedirler. Kartalkaya'da yürütülen tanıtım çabalarında ön plana çıkarılan özelliklere bakıldığında ise pist çeşitliliği ve bakımı, hizmet kalitesi, kar kalitesi, ulaşım kolaylığı gibi konular dikkat çekmektedir (KOY2, KOY3).

“Şimdi tanıtımı iki gruba ayırabiliriz. Bir, Bolu İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü olarak yapılan tanıtımlar var. Bunlara oteller olarak, biz de katılıyoruz. Bizim genel katıldığımız Emitt Fuarı var. Biz ama onların haricinde, otel olarak da katılıyoruz Emitt Fuarına. Bunun dışında, tabi bizim düzenli olarak gazete ilanlarımız, radyo yayınlarımız, zaman zaman televizyonda reklamlarımız çıkıyor.” (KOY2).

“Genel olarak turizm müdürlüğü ilgileniyor bu işle. Biz de tabi yaptığımız reklamlarda bir şekilde şey yapıyoruz. Ama çok aman aman Kartalkaya'yı tanıtım diye bir çaba olduğunu düşünmüyorum. Yani turizm fuarlarında ben yeterince ilgi gördüğüne inanmıyorum. Bolu Belediyesi olarak özel stand yapılıyor, biz otel olarak ayrıyeten stand alıp katılıyoruz. Bu şekilde çalışmalarımız var ama ben yeterli olduğunu düşünmüyorum.” (KOY3).

Görüşülen kişilerin, ziyaretçilerdeki Kartalkaya imajı konusundaki değerlendirmelerine bakıldığında; pist çeşitliliği ve bakımı, hizmet kalitesi, konfor, kaliteli yiyecek içecek olanakları gibi konular kapsamında bir destinasyon imajı oluştuğunu tahmin ettikleri görülmektedir. KOY2 ve KOY3, bu konuda Kartalkaya ziyaretçilerinin çoğunluğunun spor amaçlı gelenlerden oluştuğunu, dolayısıyla Kartalkaya'nın kayak olanaklarıyla ve hizmet kalitesiyle ziyaretçi zihnine yerleştiğini ifade etmektedir. Görüşmeciler Kartalkaya'nın olumsuz anlamdaki imajına ise yüksek fiyat politikası ile gece eğlencesi ve kayak sonrası etkinlikler konusundaki eksikliklerin şekil verdiğini düşünmektedirler.

4.2.2.2. Ziyaretçi algularına yönelik değerlendirmeler

Bu bölümde nicel araştırma aşamasında elde edilen bulgulara, Kartalkaya'da görüşülen destinasyon temsilcilerin getirdiği yorumlar değerlendirilmiştir. Bu kapsamda, öncelikle her tema kapsamında, nicel araştırma safhasında elde edilen bulgular kısaca hatırlatılmış, sonrasında bulgulara ilişkin destinasyon temsilcilerinin değerlendirmelerine yer verilmiştir. Destinasyon temsilcilerinin değerlendirdiği bulgular çoğunlukla; ziyaretçilerin destinasyon değerlendirmelerinin kıyaslaması, önem-performans analizi ve uyum analizi sonucunda elde edilen bulgulardır.

4.2.2.2.1. Turizm unsurları

Turizm unsurları kapsamında çalışmada; *kayak sonrası etkinlikler, gece eğlenceleri, alışveriş olanakları, konaklama tesislerinin kalitesi, konaklama tesislerinin çeşitliliği, yiyecek-içecek olanakları, sahip olduğu imaj, doğal manzara güzelliği ve ulaşım olanakları* maddeleri değerlendirilmiştir. *Konaklama tesislerinin kalitesi* (3,811), *doğal manzara güzelliği* (3,661) ve *sahip olduğu imaj* (3,766) maddeleri, ziyaretçilerin Kartalkaya'yı, 31 madde içinde, en yüksek ortalamalarla değerlendirdiği maddelerdir. Diğer destinasyonlarla kıyaslandığında, Kartalkaya'nın *konaklama tesislerinin kalitesi* ve *doğal manzara güzelliği* konusunda en yüksek; *sahip olduğu imaj* konusunda ise küçük bir farkla Uludağ'ın ardından ikinci en yüksek ortalamayı aldığı görülmektedir. *Ulaşım olanakları* maddesi çerçevesinde ise Kartalkaya, diğer destinasyonlarla kıyaslandığında,

en düşük ortalamaya (3,081) sahiptir. *Alışveriş olanakları, konaklama tesislerinin çeşitliliği, kayak sonrası etkinlikler ve gece eğlenceleri* de Kartalkaya'nın nispeten düşük ortalamalarla değerlendirildiği maddelerdir. *Alışveriş olanakları*, Kartalkaya'nın 31 madde içinde en düşük ortalamayı (2,502) aldığı beş maddeden biridir. Bu konuda, Uludağ hariç, diğer destinasyonlar da benzer durumdadır. *Konaklama tesislerinin çeşitliliği* (2,825) konusunda ise sadece beş otel işletmesinin bulunduğu Kartalkaya, ziyaretçi algılarında Erciyes ve Kartepe'den iyi; Uludağ ve Palandöken'den zayıf durumdadır. *Kayak sonrası etkinlikler* (2,927) ve *gece eğlenceleri* (2,890) maddelerinde ise Kartalkaya, Uludağ'ın ardından ikinci en yüksek değerlerin atfedildiği destinasyondur. Önem-performans analizi bulgularına göre; *Konaklama tesislerinin kalitesi, doğal manzara güzelliği, yiyecek içecek olanakları ve sahip olduğu imaj* "olası aşırılıklar" kısmında, *alışveriş olanakları, gece eğlenceleri, kayak sonrası etkinlikler, konaklama tesislerinin çeşitliliği* "düşük öncelikler" kısmında, *ulaşım olanakları* ise "iyi çalışmaya devam et" kısmında bulunmaktadır. Ayrıca; *konaklama tesislerinin kalitesi, doğal manzara güzelliği, gece eğlenceleri, alışveriş olanakları* maddelerindeki önem ve performans değerleri arasındaki farkların anlamsız olduğu, yani Kartalkaya'nın beklentiler düzeyinde performans sergilediği görülmektedir. Bu kapsamda, bu boyuttaki dokuz maddeden sadece birinde (konaklama tesislerinin çeşitliliği) konuda beklentilerin altında kaldığı söylenebilir.

Destinasyon temsilcilerinin ziyaretçileri algılarına yönelik değerlendirmeleri incelendiğinde, algıları çoğunlukla haklı buldukları görülmektedir. *Konaklama tesislerinin kalitesi* konusunda KOY2 özellikle Dorukkaya bölgesinde kurulan işletmelerin; dağ otellerinde de konforun ön planda olabileceğini Türkiye'deki tüm kış turizmi pazarına gösterdiğini ifade etmektedir. KOY2, Kartalkaya'da sınırlı sayıda işletmenin faaliyette bulunmasının, gerek pistlerde gerekse otellerde hizmet kalitesinde belirli bir düzeyin yakalanmasını sağladığını söylemektedir. KOY2 ayrıca, bu genel kalite algısının da etkisiyle Kartalkaya'nın, üst gelir grubundan insanların geldiği, imajı yüksek bir destinasyon haline geldiğini belirtmektedir. Bu bağlamda, KOY2'nin *konaklama tesislerinin kalitesi ve sahip olduğu imaj* maddeleri konusundaki ziyaretçi görüşlerine katıldığını ifade etmek mümkündür.

Konaklama tesislerinin çeşitliliği konusunda ise KOY2, bulgulara katılmakla birlikte, bu durumun çoğu zaman kendilerine avantaj sağladığını düşünmektedir. Kartal bölgesinde çalışan KOY1 ve KOY3 de benzer görüşlere sahiptir. Yalnız KOY1, kendi işletmelerinin 1970’lerde inşa edilmiş olmasından kaynaklı olarak, çok da lüks olmadığını ifade etmektedir. Fakat KOY1, bu durumun otellerinin kalitesinden bir şey kaybettirmediğini, ayrıca pist hizmetleri ve yiyecek içecek olanakları konusunda da oldukça iyi olduklarını belirtmektedir. Hizmet kalitesi algısı üzerinde personel devamlılığının etkisinin büyük olduğunu söyleyen KOY1, misafirlerin tanıdık, bildik yerlerde daha mutlu olduklarını ifade etmektedir. Bu bağlamda, KOY1’in de bu konularda araştırma bulgularını desteklediğini söylemek mümkündür.

“Kaya Palazzo, kayak merkezi için büyük bir yatırım, yine konforun ve hizmet kalitesinin ön planda olduğu, tam pansiyon çalıyor, odalarının, lobi alanlarının, restoranının geniş ferah olduğu bir otel. Çok üst sınıf, daha çok yazlık bir otel gibi yapıldı. Yani tutup tutmayacağı çok belli değildi. Çok büyük risk alındı. Ama gördük ki, böyle bir şeye ihtiyaç varmış. Özellikle İstanbul ve Ankara’dan gelen, daha önce bu bölgeye hiç gelmemiş misafirlerinizi, çekmiş olduk. Dağ otellerinde genelde misafirler, kayak amaçlı geldiği için çok böyle konfor aramıyorlardı eskiden. Biz o algıyı biraz değiştirdik.” (KOY2).

Ulaşım olanakları maddesinde ise ziyaretçilerle destinasyon temsilcileri arasında kısmen görüş farklılığı vardır. Kartalkaya’ya ulaşım, İstanbul ve Ankara gibi iki ana pazara yakın olmasından dolayı, kolay gibi görünse de, esasen tur şirketleri dışında ulaşım olanağı sağlayan olmadığı için çok da kolay değildir. Kış koşullarında özel araçlarıyla gitmeye çekinen insanların tek seçeneği tur şirketleridir. Ayrıca Bolu merkezden Kartalkaya’ya giden, taksit dışında herhangi bir araç yoktur (KOY3). Diğer destinasyonlarda gün içinde sürekli şehir merkezinden dağa ulaşım vardır. Ancak ziyaretçiler aslında ulaşım konusunda Kartalkaya’yı çok da kötü olarak değerlendirmemektir. Sadece diğerlerine daha fazla puan atfetmişlerdir. Zaten önem-performans analizi de, *ulaşım olanaklarını* “iyi çalışmaya devam et” kısmında göstermektedir. KOY2, eskiden Kartalkaya’ya ulaşımın şimdikinden daha zor olduğunu, son yıllarda günübirlik turların artması ve kendi

firmalarının bir otobüs firmasıyla yaptığı anlaşmayla, daha kolay hale geldiğini ifade etmektedir. Eskiden ulaşım yüzünden, hafta içi satışlarının daha düşük olduğunu söyleyen KOY2'nin ifadelerinden anlaşılan; ana pazarlara olan yakınlığa rağmen ulaşımın kolaylaşması, son birkaç yıl içinde gerçekleşen ve henüz eksikleri olan bir konudur. Dolayısıyla KOY2'nin ziyaretçilerden elde edilen bu bulguyu desteklediği söylenebilir. KOY3 ise bu konuda şu ifadeleri kullanmaktadır:

“İstanbul ve Ankara'nın ortasındayım. İstanbul'dan üç saatte, Ankara'dan iki saatte ulaşım şansınız var. Yolu zaten sürekli biz açtığımızdan, yolun tıkanma şansı yok. Yanlış anlamayın, geçen kar yağdığında Bolu Dağı tıkanı, bizim yolumuz açıktı. Çünkü biz açıyorduk. Kimseden bir şey beklemediğimiz için. Mecburen açıyoruz, müşteriye yolda bırakma şansımız yok.” (KOY3).

Kayak sonrası etkinlikler, gece eğlenceleri ve alışveriş olanakları gibi ziyaretçiler tarafından Kartalkaya'nın düşük performanslı olarak değerlendirildiği konular kapsamındaki değerlendirmeler bakıldığında, ziyaretçilerle destinasyon temsilcileri arasında görüş birliği olduğu görülmektedir. Çünkü destinasyon temsilcilerinin ifadeleri de, bu konularda Kartalkaya'nın özellikle Uludağ ile kıyaslandığında, zayıf olduğunu kabul ettiklerini göstermektedir. Ancak bu konular destinasyon temsilcilerinin öncelikleri arasında değildir. KOY3, insanların Kartalkaya'ya spor yapmak amacıyla geldiklerini, akşama kadar yorulduklarını ve gece eğlenmeye çok enerjileri kalmadığını söylemektedir. Bu konuda genellikle Uludağ ile kıyaslama yapıldığını söyleyen KOY3, Uludağ'a giden insanların eğlence motivasyonu ile hareket ettiklerini, Kartalkaya'da durumun farklı olduğunu ifade etmektedir. Buna rağmen 2010-2011 yıllarından itibaren Kartalkaya'da bazı gece eğlencesi olanaklarının gelişmeye başladığını ve bu kapsamda iki bölgede birer gece kulübü olduğunu söyleyen KOY3, alışveriş olanakları konusunda da Uludağ kıyaslaması yapıldığını ve haklı olarak zayıf görüldüğü söylemektedir. Fakat her otelin kendi bünyesinde marketi olduğunu söyleyen KOY3, Uludağ kadar olmasa da, insanların ihtiyaçlarını karşılayacak olanakların sunulduğunu ifade etmektedir. KOY2 de *alışveriş olanakları* kapsamında otellerdeki olanaklara dikkat çekmekte ve alışveriş olanağının gelişmesi için bağımsız ünitelerin bulunması gerektiğine değinmektedir. KOY2, bu konuda yatırımcıların ticari kaygılarla isteksiz olduklarını ve bağımsız

ünitelerin gelişmesinin, şehir merkezine böylesine uzakta ve sadece dört ay hizmete açık olan yerlerde oldukça zor olduğunu söylemektedir. KOY3 ise *gece eğlenceleri* ve *kayak sonrası etkinliklerle* ilgili şunları söylemektedir:

“Şöyle söyleyeyim; buraya insanlar sadece spor ve kayak yapmak için geliyor. Zaten adam sabah sekizden akşam beşe kadar kaydığı için gece olduğunda, gece kulübüne gidecek hali kalmıyor. İnsanlar, akşam yemeklerini zor yiyorlar, odalarına çekiliyorlar. Ama Uludağ’a eğleneceğim diye gidiyorlar. Yani Uludağ’a gidip de kayak yapmayan bir sürü insan var.” (KOY3).

4.2.2.2.2. *Kayak unsurları*

Kayak unsurları boyutunda; *lift sayısının yeterli olması*, *kayak pistlerinin çeşitliliği*, *kar güvenilirliği*, *kar kalitesi*, *kayak pistlerinin bakımı*, *liftlerin hızı*, *liftlerdeki kuyrukların durumu* ve *pistlerin aşırı kalabalık olmaması* maddeleri yer almaktadır. Bu maddelere ilişkin ziyaretçi algılarını hatırlamak gerekirse; *kar kalitesi* (3,519) ve *kayak pistlerinin çeşitliliği* (3,508) maddelerinin Kartalkaya’nın 31 madde içinde en yüksek ortalamayı aldığı beş madde arasında bulunduğu görülmektedir. *Kar kalitesi* konusunda Kartalkaya, doğu bölgesinde bulunan ve toz kar olanağına sahip olan Palandöken ve Erciyes’ten sonra en yüksek ortalamaya sahip üçüncü destinasyondur. *Kayak pistlerinin çeşitliliği* konusunda ise iki bölgenin (Dorukkaya ve Kartal) farklı destinasyonlar gibi faaliyet göstermesinin etkisiyle Erciyes, Palandöken ve Uludağ’ın ardından dördüncü durumdadır. *Kar güvenilirliği* (3,152), konusunda Türkiye’nin batısında yer alan destinasyonlar içinde en yüksek ortalamayı alan Kartalkaya, *pist bakımında* (3,390) Erciyes’ten sonra en yüksek ortalamaya sahiptir. *Liftlerin hızı* (3,016) konusunda ise Kartepe’nin ardından ikinci en düşük ortalamayı alan destinasyondur. *Lift sayısının yeterli olması* (2,980) konusunda Kartalkaya’ya, Kartepe’den sonra en düşük ikinci ortalama atfedilmiştir. *Pistlerin aşırı kalabalık olmaması* (2,702) ve *liftlerdeki kuyrukların durumu* (2,685) maddelerinde Kartalkaya’ya atfedilen ortalamalar ise Uludağ ve Kartepe’ye atfedilenlerden sonra en düşük üçüncü değerlerdir. Önem-performans analizi bulgularına göre; *liftlerin hızı*, *kar güvenilirliği*, *kayak pistlerinin bakımı*, *kar*

kalitesi, kayak pistlerinin çeşitliliği “iyi çalışmaya devam et” çeyreğinde, *pistlerin aşırı kalabalık olması, liftlerdeki kuyrukların durumu, lift sayının yeterli olması* ise “buraya konsantre ol” çeyreğinde bulunmaktadır. Bu bağlamda, Kartalkaya’nın kayak unsurlarında, pist yoğunluğuna ilişkin maddeler dışında, genel olarak beklentileri karşıladığı görülmektedir.

Destinasyon temsilcilerinin yukarıda özetlenen bulgulara ilişkin görüşlerine bakıldığında, çoğunlukla hem fikir oldukları görülmektedir. Örneğin bazı görüşmeciler *kar kalitesinin* Kartalkaya’nın en önemli özelliklerinden olduğunu ifade etmekte ve ziyaretçilerin bu görüşlerinde haklı olduğunu belirtmektedir. Sarıkamış, Palandöken ve Erciyes gibi daha doğuda yer alan ve toz kar özelliğine sahip destinasyonlardaki kadar olmasa da, kar kalitesinin Kartalkaya’da iyi olduğu görüşü hakimdir. Ülker (2006), Kartalkaya’da zaman zaman lodos görüldüğünü ve bu durumlarda kar kalitesinin bozulduğunu ifade etmektedir.

Kar güvenilirliği konusunda da, ziyaretçilerle destinasyon temsilcileri arasında düşünce birliği vardır. Marmara Bölgesi’nin ılıman deniz ikliminden karasal İç Anadolu iklimine geçiş kuşağı üzerinde yer alan Köroğlu Dağları’nda bulunan Kartalkaya, Balkanlar üzerinden yağış getiren hava hareketlerini ilk karşılayan engellerdendir ve dolayısıyla ülkenin en çok yağış alan bölgelerinden biridir. Normal kış koşullarında, yılda 120 gün karla kaplı olan Kartalkaya’da üç metreye varan kar kalınlıkları oluşmaktadır (Ülker, 2006: 185). Ancak 2013-2014 sezonu gibi, karın çok az yağdığı, tüm kayak merkezlerini geç açılıp erken kapanmak zorunda bırakan sezonlar da yaşanmaktadır. KOY3, 2013-2014 sezonunda hem coğrafi koşullar gereği hem de suni karlama sisteminin verdiği olanaklarla, Kartalkaya’nın en az zarar gören destinasyonlardan biri olduğunu ifade etmektedir. Suni karlama olanağının çok yüksek maliyetli bir iş olduğunu, dolayısıyla tüm pistleri karlayamadıklarını söyleyen KOY2 de, *kar güvenilirliği* konusunda suni karlama olanaklarına vurgu yapmakta, sorumluluk alanları olan Dorukkaya bölgesinde pistlerin yaklaşık %80’ini karladıklarını ve kar garantili satışlar yaptıklarını ifade etmektedir.

“İşte bu iki yıldır malum Türkiye’de hava şartlarından dolayı kar sıkıntısı yaşıyor. Bu sene büyük bir gölet yaptık, ona bağlı olarak suni kar makinesi kurduk bütün pistlere. Yani pistlerin %80’ini kar garantili satıyoruz şuanda. İnsanlar buraya kar garantili gelebiliyorlar, işte ‘kar var mı yok mu’ düşüncesi yok. Diğer tesislerden 15 gün önce açtık.” (KOY2).

Ziyaretçilerin olumlu değerlendirmelerde buldukları *kayak pistlerinin çeşitliliği, lifflerin hızı ve pistlerin bakımı* maddeleri konusunda da destinasyon temsilcileri, bulguları desteklemektedirler. İki işletmeye ait toplam 25 pistin bulunduğu Kartalkaya’da tamamı otel işletmelerinde yönetici konumunda olan görüşmeciler, Kartalkaya’nın en çekici özelliklerinden birinin pist çeşitliliği olduğunu belirtmekte ve ziyaretçi algılarını desteklemektedirler. Örneğin Dorukkaya bölgesinde yönetici olan KOY2, kendi gruplarına ait toplam 11 farklı pistin bulunduğunu ve bu durumun kendilerine önemli bir avantaj sağladığını söylemektedir. İki işletmenin birbirinden bağımsız, ayrı bölgelerde faaliyet gösterdiği Kartalkaya’da pist çeşitliliği algısını arttıracak çalışmalardan biri, ortak lift bileti uygulamasına geçilmesidir. KOY2, bu yönde bazı girişimlerde bulunulduğunu, fakat sonuç alınmadığını söylemekte; sonuç alınırsa ziyaretçilerin çok daha fazla çeşitliliğe sahip olabileceğini ifade etmektedir.

Pistlerin bakımı konusunda ise tüm görüşmeciler oldukça iddialıdır. Örneğin, Kartal bölgesinde yönetici olan KOY3, *pist bakımı* konusunda sürekli çalışmalar yaptıklarını ve bu konuda oldukça iyi durumda olduklarını söylemektedir. Benzer şekilde KOY2 de, pist bakımı konusunda iyi çalıştıklarını, ayrıca pistlere sivil insanların girişini engelleyerek kayakçılara sunulan olanakların kalitesini arttırdıklarını belirtmektedir. *Lifflerin hızı* konusunda da ziyaretçi algıları desteklenmektedir. KOY3, *lifflerin hızının* iyi olduğunu ve daha hızlı çalıştırmanın çeşitli sorunlara neden olduğunu ifade etmektedir. Herkesin aynı düzeyde kayak bilmediğini söyleyen KOY3, liffler hızlandırıldığında düşmelerin daha fazla yaşandığını ve bunun da, daha uzun kuyruklar oluşmasına neden olduğunu ifade etmektedir.

Lifflerdeki kuyrukların durumu, pistlerin aşırı kalabalık olmaması ve lift sayısının yeterli olması gibi pist yoğunluğuna işaret eden ve beklentilerin altında kalınan maddeler

hakkında ise görüşmeciler arasında iki farklı görüş vardır. KOY2, yedi liftin hizmet verdiği Dorukkaya bölgesinde kuyruk sorunu çok yaşanmadığını ve liftler konusunda son iki yıl içinde önemli yatırımlar yapıldığını söylemektedir. Bu sayede, önceden iki kişinin 14 dakikada çıktığı tepeye, şimdi dört kişinin dört dakikada çıktığını belirten KOY2, liftlerin konforunu da arttırdıklarını; Leitner olarak adlandırılan kapalı lifti Kartalkaya’da ilk kez kendilerinin kullandığını söylemektedir. Kartal bölgesinde görevli KOY3 ise bölgelerinde özellikle hafta sonlarında kuyruk sorunu yaşandığını kabul etmekte; bu konuda lift sayısının azlığı, gününbirlikçilerin yoğun ilgisi ve insanların liftlere tek başına binme ısrarı gibi etkenlere vurgu yapmaktadır. Liftlerin hızının artırılmasının da, düşmelerin artmasından dolayı çözüm olmadığını söyleyen KOY3, 2015-2016 sezonunda faal hale getirecekleri kapalı, sökülebilir, dört kişilik bir chairlift yatırımını yaptıklarını ve bunun, pistlerde yaşanan yoğunluğa çözüm olacağını ifade etmektedir. Zaten önem-performans matrisinde *lift sayısının yeterli olması* maddesi, “iyi çalışmaya devam et” çizgisine çok yakın konumdadır ve dolayısıyla bahsi geçen çalışmalarla bu maddenin de iyi çalışılan konular arasında girmesi mümkün görünmektedir.

4.2.2.2.3. Koruma-bilgilendirme

Koruma-bilgilendirme kapsamında çalışmada; *güvenlik, emniyet, doğal çevrenin korunması, ilkyardım olanakları ve destinasyon hakkında bilgi sağlama olanakları* maddeleri değerlendirilmiştir. *Doğal çevrenin korunması*, bu maddeler arasında, Kartalkaya’nın en yüksek ortalamaya (3,365) sahip olduğu maddedir. Ayrıca Kartalkaya’ya *doğal çevrenin korunması* maddesi kapsamında atfedilen değer, diğer destinasyonlarla kıyaslandığında, ikinci en yüksek değer olduğu görülmektedir. Koruma-bilgilendirme boyutundaki maddeler arasında en yüksek ikinci ortalama ise *emniyet* maddesine (3,346) atfedilmiştir. Diğer destinasyonlar incelendiğinde, *emniyet* maddesi kapsamında tüm destinasyonlara birbirine çok yakın değerler (3,3 veya 3,4) atfedildiği görülmektedir. *Güvenlik* (2,952) ve *destinasyon hakkında bilgi sağlama* (3,101) maddelerinde Kartalkaya, ziyaretçiler tarafından Uludağ ve Erciyes’ten daha zayıf; Palandöken ve Kartepe’den daha güçlü olarak değerlendirilmiştir. *İlkyardım olanakları* konusunda ise Kartalkaya, Kartepe’nin ardından en düşük ortalamaya (3,139) sahip ikinci destinasyondur. Önem-performans analizi bulgularına göre; *ilkyardım olanakları, doğal*

çevrenin korunması, emniyet maddeleri “iyi çalışmaya devam et” kısmında, *güvenlik* maddesi “buraya konsantre ol” kısmında, *destinasyon hakkında bilgi sağlama olanakları* ise “olası aşırılıklar” kısmında bulunmaktadır. Bu kapsamda, güvenlik hariç, bu boyuttaki maddelerde genel olarak beklentilerin karşılandığı söylenebilir. *Güvenlik* maddesi ise, “iyi çalışmaya devam et” çizgisine çok yakın olduğu için, bazı çalışmalarla iyi çalışılan konular arasına girme olasılığı yüksek olan bir maddedir.

Koruma-bilgilendirme boyutu kapsamındaki ziyaretçi algıları, destinasyon temsilcileri tarafından kısmen desteklenmektedir. KOY3, Kartalkaya’da pist güvenliğinin işletmelerin sorumluluğunda, ilkyardım ve emniyetin jandarmanın sorumluluğunda olduğunu söylemektedir. *İlkyardım* ve *emniyet* maddeleri konusunda Kartalkaya’nın iyi çalıştığı fikrine katılan KOY3, jandarmayla uyum içinde yürüttükleri ortak çalışmaların önemli katkıları olduğunu ifade etmektedir. *Güvenlik* konusunda atfedilen düşük ortalama değere ise katılmayan KOY3, pistlerde gerekli güvenlik önlemlerini aldıklarını, bu konuda bir sorun olmadığını söylemektedir. Sivillerin pist alanlarına alınmamasının da, *güvenlik* açısından önemli olduğunu söyleyen KOY3, bu konuda diğer destinasyonlarda ciddi sorunlar yaşandığına dikkat çekmektedir. KOY3 ayrıca, pist dışı güvenliğin de jandarmanın çabalarıyla geliştirildiğini söylemekte ve *güvenlik* konusundaki bu olumsuz değerlendirme eğiliminin “daha iyi olsun” temennisinden kaynaklandığını düşünmektedir.

“Buradaki karakol komutanımız, sağ olsun gerekli birçok güvenlik önlemini aldı. Arazinin çeşitli yerlerine 300-400 tane tabela dikildi. Bu tarafta atıyorum K17 oluyor, Dorukkaya tarafında D65 oluyor. İnsanlar pist dışında kaymayı seviyorlar, pist dışına çıkınca da günlük güneşlik havada bile jandarmaya ‘kayboldum’ ihbarı geliyor. Ha o da tamamen insanların keyif için, adrenalin için pist dışına çıkıp, tabi kayakları sırtına vurup yukarı doğru yürümek çok da kolay olmadığı için, direk jandarmayı arayıp ‘kayboldum’ diyorlar. ‘Şu tabelanın yanındayım’ dediğinde, jandarmalar çok rahat gidip alıp geliyorlar. Pist güvenliği anlamında, bizim kendi personelimiz ilgileniyor. Ha, olası bir düşme ya da sakatlanmada, yine yetkili birim jandarma olduğu için onlar gelip alıyorlar.” (KOY3).

Doğal çevrenin korunması konusunda ise KOY3, ilgili maddenin önem-performans analizinde “iyi çalışmaya devam et” kısmında yer almasını olumlu bulmakla birlikte, atfedilen ortalamanın daha yüksek olmasını beklediğini ifade etmektedir. Bu konuda düşük ortalama atfeden insanların bilgileriyle değil, kaygılarıyla hareket ettiğini söyleyen KOY3, insanların doğal çevrenin daha iyi korunmasını istedikleri için düşük ortalama atfettiklerini düşünmektedir. *Destinasyon hakkında bilgi sağlama olanakları* konusunda ise KOY2, ziyaretçilerin haklı olduğunu, insanların özellikle internet üzerinden veya telefonla otellere ulaşarak istedikleri bilgileri edinebildiklerini söylemektedir. Kartalkaya’da iki işletme grubu tarafından işletilen iki ana pist hakkında, ilgili otel işletmelerinin web sitelerinde istenilen bilgilere ulaşılabilir. Ayrıca canlı yayınlarla anlık görüntü aktarımı da sağlanan Kartalkaya hakkında, İstanbul ve Ankara’da faaliyet gösteren tur şirketleri üzerinden de bilgi almak mümkündür.

4.2.2.2.4. Kayak destek unsurları

Kayak destek unsurları kapsamında çalışmada; *kiralanan kayak malzemelerinin kalitesi, kayak ekipmanı kiralama fiyatları, çocuklar için sunulan kayak olanakları ve verilen kayak eğitiminin niteliği* maddeleri değerlendirilmiştir. Bu maddeler kapsamındaki ziyaretçi algıları incelendiğinde, ilgili maddeler arasında en düşük ortalamanın (2,247) *kayak ekipmanı kiralama fiyatlarına* atfedildiği görülmektedir. Diğer destinasyonlarla kıyaslandığında da, Kartalkaya’nın bu madde kapsamında en düşük ortalama sahip olduğu görülmektedir. *Kiralanan kayak malzemelerinin kalitesi* (3,059) ise diğer destinasyonlarla kıyaslandığında en yüksek ortalamanın Kartalkaya’ya atfedildiği maddedir. Bu boyutta ikinci en düşük ortalama ise *çocuklar için sunulan kayak olanakları* maddesine (2,816) atfedilmiştir. Bu madde kapsamında tüm destinasyonlara düşük ve birbirine yakın ortalamalar atfedilmiştir. *Verilen kayak eğitiminin niteliği* maddesi kapsamında da, Kartepe hariç, dört destinasyona birbirine yakın ortalamalar atfedilmiştir. Kartalkaya’ya bu konuda atfedilen değer (3,120), Palandöken ve Uludağ’ın ardından, en yüksek üçüncü değerdir. Önem-performans matrisi incelendiğinde ise *kayak ekipmanı kiralama fiyatları ve çocuklar için sunulan kayak olanaklarının* “düşük öncelikler”

arasında; *kiralanan kayak malzemelerinin kalitesi* ve *verilen kayak eğitiminin niteliği* maddelerinin ise “olası aşırılıklar” arasında yer aldığı görülmektedir.

Destinasyon temsilcilerinin bu maddeler kapsamındaki genel görüşleri ve bulgulara yönelik yorumları incelendiğinde, ziyaretçi algıları ile destinasyon temsilcilerinin görüşleri arasında kısmen uyum olduğu görülmektedir. Örneğin, *kiralanan kayak malzemelerinin kalitesi* kapsamındaki olumlu ziyaretçi algılarını destekleyen görüşmeciler, malzemelerin fiyatı konusundaki algıları kısmen haksız bulmaktadırlar. Bu kapsamda KOY2, kayak malzemeleri ve kayak odalarında sunulan hizmet kalitesine dikkat çekmekte; önceliklerinin düşük fiyat değil, nitelikli hizmet olduğunu söylemektedir. Ayrıca farklı fiyat kategorilerinde malzeme kiralamanın mümkün olduğunu söyleyen KOY2, bazı destinasyonlarda rastlanılan günlük 30-40 TL’lik malzemelerin, Kartalkaya standartlarının altında olduğunu söylemektedir. Bu konuda maliyet, fiyat ve kalite değişkenlerine vurgu yapan KOY2, kayak odaları tarafından yüksek maliyetlere katlanılarak satın alınan malzemelerin, düşük fiyatlarla kiraya verilmesinin ticari açısından mümkün olmadığını ve Kartalkaya’nın kayak malzemeleri konusunda da standardı koruması gerektiğini düşünmektedir.

“Kiralama fiyatları diyorlar ama bizim kayak odamız birçok tesise göre çok geniş ve ferah. Biz konaklamalı ve günübirlik misafirlerin yerlerini ayırıyoruz. Ayrıca farklı fiyat kategorilerinde malzeme sunuyoruz. Bir önceki sezonlara ait kayaklar var, bir de sıfır kayaklar. Bence bunları da göz önünde bulundurmak gerekiyor. Şimdi adam almış kayağı, 5-10 yıldır kullanıyor, ucuza veriyor, verebilir. Biz işin ucuzuna kaçmıyoruz. Biz sadece ‘ürünü verdik, ne yaparsanız yapın’ demiyoruz, arkasına hizmet ekliyoruz. Kayak odasına geldiği zaman, al kayağını git diye değil; alıyoruz kayağını, ayarını yapıyoruz, ayakkabısını giydireyoruz, gerekirse taşıyoruz dışarıya. Bunların hepsi maliyet, personel istihdam etmeniz gerekiyor bunun için. Başka yer iki kişiyle yaparken, biz 15 kişiyle aynı hizmeti veriyoruz.” (KOY2).

Kayak malzemesi kiralama konusunda KOY1 ise insanların daha çok diğer destinasyonlardaki veya Kartalkaya’ya çıkmadan yol kenarındaki ucuz ve kalitesiz

malzemelerle kıyaslama yaptıklarını söylemekte, dağda sunulan hizmetlerin karşılığında talep edilen fiyatın uygun olduğunu belirtmektedir. KOY3 de, dağ yolundaki bazı kayak odalarında 25-30 TL civarında dahi malzeme kiralandığını, ancak bu malzemelerle kayak zevki almanın mümkün olmadığını söylemekte; dağda ise belirli bir kalite düzeyinin olduğunu, onun altında malzeme bulmanın mümkün olmadığını belirtmektedir. Ziyaretçilerin keyifli vakit geçirmek için belirli bir maliyete katlanmak durumunda olduğunu söyleyen KOY3, dağda (2014-2015 sezonu için) 60-80 TL'ye kaliteli malzeme bulmanın mümkün olduğunu ifade etmektedir.

Çocuklar için sunulan kayak olanakları konusunda ise görüşmeciler ziyaretçi algılarını haksız bulmaktadır. KOY3, çocuklar için baby lift ve yürüyen bant gibi olanakların bulunduğunu söylemekte; ayrıca “rotondo” denilen, dönme dolap tarzında bir aletleri olduğunu belirtmektedir. Bu kapsamda, ziyaretçilere katılmadığını belirtmektedir. Ziyaretçilerin böylesi bir algıya sahip olması, KOY3'ün bahsini ettiği alanın oldukça küçük olmasından kaynaklanıyor olabilir. *Verilen kayak eğitiminin niteliği* konusunda ise görüşmeciler, ziyaretçi algılarını haklı bulmaktadır. KOY2, Kartalkaya'nın yaratılan olumlu imajla sadece ziyaretçileri değil, kayak turizminin en önemli unsurlarından biri olan kayak hocalarını da, bölgeye çektiğini ve gelen hocaların da son derece nitelikli öğretmenler olduğunu belirtmektedir.

4.2.2.2.5. Fiyat

Fiyat boyutu kapsamında çalışmada; *konaklama fiyatları*, *yiyecek-içecek fiyatları*, *lift bileti fiyatları* ve *ödenen para karşılığı alınan değer* maddelerine yer verilmiştir. Bu maddelerdeki ziyaretçi algılarına bakıldığında; *konaklama fiyatları* (2,031), *yiyecek-içecek fiyatları* (1,984) ve *lift bileti fiyatları* (1,988) maddelerinin, Kartalkaya'nın 31 madde arasında en düşük ortalamaya sahip olduğu beş madde arasında olduğu görülmektedir. Ayrıca Kartalkaya'nın bu üç madde kapsamında, diğer dört destinasyondan daha düşük ortalamalara sahip olduğu da görülmektedir. *Ödenen para karşılığı alınan değer* maddesi de, Kartalkaya'ya düşük ortalama (2,759) atfedilen maddelerden biridir. Kartalkaya bu konuda, Kartepe'den sonra en düşük ortalama ile değerlendirilen ikinci destinasyon olmuştur. Önem-performans matrisi, bu dört fiyat

maddesinin “buraya konsantre ol” kısmında yer aldığını göstermektedir. Bu bağlamda, ziyaretçilerin yüksek fiyat politikası uygulandığı yönünde algıları vardır ve bu konularda öncelikli olarak iyileştirme beklemektedirler.

Destinasyon temsilcileri, fiyatlar konusundaki düşük ortalama atfetme eğilimini haklı bulmakla birlikte, kendilerinin de haklı gerekçeleri olduğunu belirtmektedirler. Bu konuda ortaya koydukları iki temel gerekçe ise maliyetlerin yüksek oluşu ve hizmet kalitesi standardının korunmasıdır. Ayrıca düşük fiyatlarla daha fazla kişiye hizmet satmaktansa, yüksek fiyatla daha az kişiye satmanın, hem hizmet kalitesi hem de maliyetler açısından daha mantıklı olduğuna inanılmaktadır. KOY3, pistlerin bakımının yapılması, dağ yolunun açılması, otellin ısıtılması, liftlerin harcadığı elektrik gibi çok önemli maliyet kalemleri olduğunu ve bu maliyetlerin bir şekilde fiyatlara yansındığını söylemektedir.

“Maliyetlerimiz gerçekten çok yüksek. Yani pistlerin bakımı diyorsunuz. Dört tane pist makinemiz var, her gün dört-beş saat kalıyorlar. Yani sünger gibi mazot içiyorlar. Şu pistlerin bakımı gerçekten kolay değil. Burada şimdi -20, -30 oluyor, bizimki 160 odalı bir tesis. Benim burayı iyi bir şekilde ısıtmam gerek. Çünkü insanlar dışardan -30’dan geliyor, içerde de üşüyecekse bir anlamı yok. Dağ yolunun açılması gerek. Devlet, atıyorum, bu 28 km’lik yolu açsa, niye düşmesin fiyatlar. Çünkü söyle söyleyeyim; üç gün arka arkaya kar yağdığı oluyor. Öyle durumlarda, ben en az iki kere o yolu açmak zorundayım. 28 km’ye en az iki-üç tane araç göndermek zorundayım. Onun Greyderi var, Volvo’su var, kepçesi var. Sonuçta Volvo dediğiniz araç, 40 tonluk araç, dağ yolunda yukarıya doğru çıkarırken 10 liralık mazotla çıkmıyor.” (KOY3).

KOY2 de, fiyatlar konusunda maliyetler ve hizmet kalitesine vurgu yapmakta ve fiyatları yüksek tutmanın müşteri profiline yaptığı etkiye değinmektedir. Bu bağlamda, fiyatlar düşürüldüğünde ziyaretçi sayısının artacağını ve bu durumda mevcut misafirlerinin uzaklaşacağını ifade eden KOY2, gerek *konaklama fiyatlarında* gerekse *lift bileti fiyatlarında* uygulanan yüksek fiyatların olumlu etkileri olduğunu belirtmektedir. KOY2,

özellikle lift bileti fiyatlarını, kısmen kasıtlı olarak yüksek tuttuklarını, bu sayede kapasitenin üstünde ziyaretçi gelmesini bir nebze de olsa önlediklerini ve mevcut ziyaretçilerin kayaktan daha fazla keyif almalarını sağladıklarını söylemektedir. Artık insanlarda fiyat ve karşılığında aldıkları değer arasında bağ kurma konusunda bir eğilim ortaya çıktığını ve insanların kaliteli hizmetten yüksek fiyat ödeyerek yararlanmayı tercih ettiklerini söyleyen KOY2, Kartalkaya’da en yüksek fiyat politikasını uygulayan Kaya Palazzo’nun, diğerlerine göre odalarını daha erken sattığını anlatmaktadır.

“Bizim fiyatlarımız yüksek görünüyor olabilir ama bu verdiğiniz hizmetle ilgili, bir de tesisiniz kalitesini korumakla ilgili. Bizim pistlerimizde 1.000 kişi ucuz fiyatla kayacağına, 300-400 kişi iyi fiyat ödeyip kaysın ama o pistlerin tadını çıkarın istiyoruz. Yoksa biz fiyatı düşürüp, özellik günübirlik skipass satışında, daha fazla para kazanabiliriz... Bu bölgede fiyatları en yüksek otel Kaya Palazzo, sömestr’da başlangıç fiyatları 750 lira kişi başı tam pansiyon plus, iki kişilik oda 1.500 liraya geliyor. Yılbaşında kişi başı 1.000 liradan satıldı Kaya Palazzo, kişi başı ücretleri. O da, standart oda için geçerli, oda kategorisi değiştikçe, fiyatlar da değişiyor. Ama şunu orada yine görebiliyoruz; misafirler kaliteyi tercih ediyor. Çünkü bölgedeki bütün oteller doluluğu sağlayamamışken, biz Palazzo’nun satışlarını durduk, 10 gün öncesinden.” (KOY2).

KOY3 ise fiyatların Kartalkaya otellerinde, diğer destinasyonlardan çok da farklı olmadığını, ancak böyle bir algı oluştuğunu söylemektedir. Sömestrde 450 TL, mart ayında 199 TL kişi başı oda fiyatı uyguladıklarını (2014-2015 sezonu) ve bu fiyata lift biletinin de dahil olduğunu söyleyen KOY3; bunlar düşünüldüğünde, *konaklama fiyatlarının* oldukça uygun olduğunu belirtmektedir. *Lift bileti fiyatları* ise 2014-2015 sezonu tarifesine göre hafta içi günlük 80 TL, hafta sonu 120 TL’dir ve bu fiyatlar Türkiye’deki en yüksek lift bileti fiyatlarıdır. Bu rakamlar konusunda KOY3, yine maliyetlerin etkisine ve sezonun kısalığına vurgu yapmaktadır. *Yiyecek içecek fiyatları* konusunda ise KOY3, kaliteye dikkat çekmektedir. KOY3, yüksek maliyetlerle, sezonun oldukça kısa olduğu bir destinasyonda, kaliteli bir şekilde ortaya konan yiyecek içecek olanakları için uygulanan mevcut fiyatların normal olduğunu söylemektedir.

4.2.2.2.6. Rekabetçi destinasyon konumuna ilişkin değerlendirmeler

Uyum analizi, Kartalkaya'nın mevcut ve potansiyel ziyaretçilerinin zihnine; *konaklama tesislerinin kalitesi, yiyecek içecek olanakları, sunulan hizmetlerin kalitesi ve destinasyon hakkında bilgi sağlama olanakları* gibi maddelerle yerleştiğini göstermektedir. Kısaca, Kartalkaya'nın rekabetçi konumunun gelişmiş ve nitelikli turizm üstyapısıyla şekillendiği görülmektedir. Uyum analizi, hangi destinasyonların birbirine daha çok benzediğini de göstermektedir. Bu bağlamda, Kartalkaya'yla en fazla benzerlik gösteren destinasyonun Uludağ olduğu görülmektedir. Uludağ ile Kartalkaya arasında en fazla benzerlik konusu olansa, sahip oldukları imajdır. Kartalkaya ve Uludağ arasındaki benzerlik, Kartalkaya'nın ziyaretçi algılarında en çok Uludağ ile rekabet halinde olduğunu da göstermektedir.

Nitel araştırma, rekabetçi destinasyon konumu hakkında, ziyaretçiler ile destinasyon temsilcileri arasında tam bir fikir birliği olduğunu göstermektedir. KOY1, ziyaretçilerin zihninde böyle yer edinilmiş olmasını önemli bulmakta ve ziyaretçilerin bu düşüncelerinde haklı olduğu ifade etmektedir. Ziyaretçilerin Uludağ'la benzerlik ve yakın rekabet konusundaki algılarını da destekleyen KOY1, her ne kadar diğer destinasyonlarda bazı hareketlenmeler olsa da, en önemli rakiplerinin halen Uludağ olduğunu söylemektedir. Uludağ'ın pist çeşitliliğinin ve konaklama tesisi çeşitliliğinin daha fazla olduğunu söyleyen KOY1, Kartalkaya'da sınırlı sayıda olan tesislerin hizmet kalitesinin iyi olduğunu belirtmektedir. KOY2 de, Uludağ'la olan benzerlik ve rekabetçilik algısını desteklemekte ve uyguladıkları hizmet kalitesi politikalarıyla Kartalkaya'da kalite konusunda belirli bir düzeye ulaştıklarını, işletme sayısının az olmasının da bu düzeyin aşağı çekilmemesinde etkisi olduğunu vurgulamaktadır. Bu bağlamda, Kartalkaya'nın turizm üstyapısının niteliği çerçevesinde bir rekabetçi konuma sahip olduğu yönündeki bulgunun doğru olduğunu söyleyen KOY2, ortaya çıkan bu karşılaştırmalı imajın yaratılması için kendilerinin önemli çabalar sarf ettiğini belirtmektedir. KOY3 de ziyaretçileri haklı bulmakta ve diğer destinasyonların henüz böyle bir algı yaratamadığını ifade etmektedir.

“Doğrudur. Bu imaj gelişti. Bizim zaten bu yönde çalışmamız devam ediyor. ‘Biz bu sene, beklentimizin de üzerinde, iyi bir sezon geçirdik. İşte biz zaten satıyoruz’ deyip her şeyi boşlamıyoruz. İmajı korumak için her sene oturuyoruz, kendi aramızda değerlendiriyoruz. Misafirlerde de böyle bir algının oluşmuş olmasını görmek mutlu edici.” (KOY2).

4.2.3. Palandöken’in rekabetçiliği ve rekabetçi konumuna ilişkin nitel bulgular

Bu bölümde, öncelikle Palandöken’de yapılan görüşmelerde katılımcıların destinasyonun rekabetçi avantajları, dezavantajları, rakipleri, tanıtımı ve imajı gibi konularda yaptıkları değerlendirmeler ele alınmıştır. Sonrasında ise nicel araştırma bulgularına ilişkin görüş ve değerlendirmeleri incelenmiştir. Görüşmecilerin nitel değerlendirmelerine ek olarak, ikincil kaynaklardan da (gazete, dergi, kitap, internet siteleri gibi) yararlanılmıştır.

4.2.2.1. Destinasyona ilişkin genel değerlendirmeler

Palandöken, doğu bölgesinde spor amaçlı kayak yapılan ilk dağdır (Şaktimur, 1994: 91). Resmi açılış tarihi ise 1969’dur. 2200-3176 metre yükseklik kuşağında bulunan Palandöken, Erzurum şehir merkezine sadece dört km mesafededir. En uzun pisti 12 km, toplam pist uzunluğu 28 km olan Palandöken, Türkiye’nin en önemli kayak merkezlerinden biridir. Erzurum Boğazı’nda (Hınıs Boğazı olarak da bilinmektedir) konumlanan Palandöken Kayak Merkezi’nde biri gondol, yedisi telesiyej, biri teleski, biri baby lift olmak üzere, saatte 7.133 kişi taşıma kapasiteli toplam 10 mekanik tesis bulunmaktadır (Koşan, 2013: 303). Bunların dışında üç adet de yürüyen halı mevcuttur (GrandErzurum, 2015). Altı otel, iki kayakevi ve iki misafirhaneden oluşan konaklama tesislerinin toplam yatak kapasitesi ise 1.600’dür. İstanbul ve Ankara gibi yerli ana pazarlara uzak bir konumda bulunan Palandöken’in, özellikle Rus pazarında önemli bir yeri vardır. 2011 yılında düzenlenen Üniversiteler Arası Kış Olimpiyatları’na ev sahipliği yapan ve bu organizasyon için önemli yatırımlar yapılan Erzurum’da, Palandöken’deki tesislere ek olarak, Konaklı ve Kandilli bölgelerinde de bazı çalışmalar yapılmıştır. Ayrıca Palandöken’e de üç yeni telesiyej eklenmiştir. Konaklı’da yedi mekanik tesis ve

özellikle Alp Disiplini için uygun pistler kurulmuş, Kandilli’de ise kayaklı koşu ve biatlon parkurları oluşturulmuştur (Demiroğlu, 2014: 132).

Tüm bu gelişmeler sonucunda Palandöken’in kış turizmi arz kapasitesi artmış ve 2014 yılında da Başbakanlık Özelleştirme İdaresi Başkanlığı tarafından, Erzurum’daki kayak alanlarının tek çatı altında birleştirilip, özelleştirilmesi kararı verilmiştir. Bu kapsamda, Palandöken ve Konaklı kayak merkezleri birleştirilip GrandErzurum adında, toplam 500 hektarlık bir alanda kurulu, 32 pistten oluşan, pist uzunluğu 65 km’yi bulan (ileride 150 km olması planlanmaktadır), %75’lik kısmında suni karlama yapılabilen birleşik bir destinasyon ortaya çıkarılmıştır. Bu projenin hayata geçirilmesi için dünya çapında kayak merkezlerine danışmanlık hizmeti veren önemli bir firmadan da (PGI) danışmanlık hizmet alınmaktadır (GrandErzurum, 2015). Ancak GrandErzurum projesine yönelik farkındalık oldukça düşük düzeydedir ve çoğu kişi tarafından Erzurum halen sadece Palandöken ile anılmaktadır.

Biri GrandErzurum projesinde, ikisi otellerde yönetici olan üç destinasyon temsilcisiyle yapılan görüşmelerde, Palandöken’in en önemli rekabetçi avantajları arasında; şehir merkezine ve havaalanına yakınlık, pist çeşitliliği ve uzunluğu, kar kalitesi, kar güvenilirliği, mekanik tesislerin yeterli-konforlu olması sayılmaktadır. En büyük dezavantajları arasında ise gece eğlencesi ve kayak sonrası etkinlik eksikliği, ulaşım zorluğu (uçakla ulaşım, maliyetler) ve alışveriş olanağı eksikliği sayılmaktadır (PDY1, POY1, POY2). POY1, Türkiye’nin en iyi pistlerinin Palandöken’de bulunduğunu, Ejder Tepesi’nden başlayan bir kayakçının durmaksızın 17 km kayabileceğini ve her düzeyde kayakçının güzel vakit geçirebileceği pist çeşitliliği bulunduğunu söylemektedir. Konaklı’daki olimpiyat pistlerinin de destinasyonun pist çeşitliliğine ve kalitesine büyük katkı sağladığını söyleyen POY1, Konaklı’nın çoğunlukla yabancılar tarafından bilindiğini ve genel olarak bölgeye yönelik farkındalığın çok düşük olduğunu belirtmektedir. POY2 de, özellikle Üniversiteler Arası Kış Olimpiyatları’ndan sonra Konaklı’nın devreye girmesiyle, pist çeşitliliğinin arttığını söylemekte ve şehir merkezine beş, havaalanına 15-20 dakika mesafede bulunmanın Palandöken’e çok önemli bir avantaj sağladığını düşünmektedir.

POY1, insanların Palandöken’de kayaktan büyük zevk aldıklarını, ancak akşam olunca çok sıkıldıklarını, dolayısıyla özellikle kayak sonrası etkinlik ve gece eğlencesi konusunda önemli bir dezavantaj oluştuğunu ifade etmektedir. Otellerin bu konuda bazı çabaları olduğunu belirten POY1, şehir merkezinde de bu yönde hiç olanak olmadığını söylemekte ve bu konuda yetersiz kaldığını vurgulamaktadır. POY1, ayrıca ana pazarlardan uçakla ulaşılma zorunluluğunun ve uçak saat ve fiyatlarının uygun olmamasının da, Palandöken için dezavantaj yarattığını belirtmektedir. POY2 de, uzaklık algısını en büyük dezavantajlardan biri olarak görmekte ve bunun ziyaretçilerin seyahat maliyetlerini arttırdığına değinmektedir. PDY1 ise bunlara ek olarak, dağda otellerin içindeki olanakların dışında bağımsız alışveriş olanağının bulunmamasını bir dezavantaj olarak görmektedir.

“Şimdi en önemli rekabetçi gücü, diğer kayak merkezlerine baktığımda, sadece Türkiye’de değil, Avrupa’da da çok önemli özellik bu: Havaalanına çok yakın olması, ulaşım özelliği. Uçaktan indikten sonra 20 dakikada dağdasınız ve kayak yapmaya başlıyorsunuz. Dünyada bile, ben birçok yeri gezdim, böyle bir özellik yok. Onun dışında pistleri. Hemen hemen Türkiye’nin en uzun pistleri burada.” (POY2).

“Şuanda Palandöken’in sahip olduğu pistler Türkiye’nin hiçbir yerinde yok. Her seviyeye hitap eden pistler var Palandöken’de. Yani yeni başlayan için de kayabilecek alanlar var ve bunlar çeşitli bölgelerde; işte otellerin kendi pistleri var, Palandöken Dağı var, Konaklı tesisleri var. 3200 denen, Ejder dediğimiz tepeden 17 km aralıksız kayarsınız. İnanılmaz çeşitli pistleri var. Olimpiyat pistleri var, Konaklı tarafında. Mesela bilmiyor insanlar, bir gidiyorlar hayran kalıyorlar.” (POY1).

Görüşmecilerin Palandöken’in en önemli rakipleri konusundaki görüşlerine bakıldığında ise Erciyes ve Uludağ destinasyonlarının öne çıktığı görülmektedir. POY1, gerek eğlence atmosferinin gelişmiş olmasıyla gerekse Türkiye’de kış turizminin başladığı yer olmasıyla, Uludağ’ı en önemli rakip olarak görmektedir. Türkiye’de kış turizmi dendiğinde akla ilk gelen destinasyonun Uludağ olduğunu söyleyen POY1, Uludağ’ın

İstanbul'a olan "psikolojik yakınlığını" da önemli bir faktör olarak görmektedir. POY2 ve PDY1 ise yeni gelişen bir destinasyon olmasına rağmen Erciyes'in en önemli rakip olduğunu söylemektedir. PDY1, Erciyes'in henüz Uludağ kadar zorlamasa da, yapılan yatırımlarla ileride en çok zorlayacak destinasyon olduğunu ifade etmektedir. POY1 de Kayseri Büyükşehir Belediyesi'nin Erciyes için yaptığı yatırımlara dikkat çekmekte, fakat Konaklı ve Palandöken kayak merkezlerinin pistlerle birleştirilmesini içeren GrandErzurum projesi tamamlandığında, Erciyes'in de rakip olamayacağını söylemektedir.

Palandöken'in tanıtımı konusunda ise görüşmecilerin genel kanısı, bölgenin tanıtımının yetersiz olduğu yönündedir. Tanıtım eksikliğinin Palandöken'in en önemli sorunlarından biri olduğunu söyleyen POY1, son yıllarda valilik ve Erzurum Belediyesi'nin bazı çabaları olduğunu, fakat yetersiz kaldığını belirtmektedir. 2014 yılında İstanbul'da bazı billboardların Palandöken'in tanıtımı için kullanıldığını söyleyen POY1, bu kapsamda kar güvenilirliğine vurgu yapıp "Kar bu sene Erzurum'da konaklıyor" sloganının kullanıldığını ifade etmektedir. POY2 ise oteller, valilik ve belediyenin çabaları ve katılımıyla bir altyapı birliği kurulduğunu ve bu kapsamda yurtiçi ve yurtdışında çeşitli fuarlara katıldıklarını belirtmektedir. Bu yapının adının Palandöken Turizm Altyapı Hizmetleri Birliği olduğunu, %70'i kamu, %30'u özel sektör temsilcilerinden oluştuğunu ve Erzurum valisinin başkanlığını yaptığını belirten POY2, bu birliğin yönetiminde; gazetelere ilan vermeden Rusya, Ukrayna ve Polonya gibi Palandöken'in önemli dış pazarlarındaki fuarlara katılmaya kadar önemli çabalar yürütüldüğünü söylemektedir. Bu kapsamda, özellikle 2013-2014 yıllardan itibaren tek elden tanıtım yapma çabalarının geliştirildiğini ifade eden POY2, ayrıca Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı'yla (KUDAKA) birlikte de, tanıtım çabaları geliştirildiğini belirtmektedir. Palandöken ve Konaklı'nın tek elden yönetimini ve pazarlanmasını amaçlayan GrandErzurum yapılanması da, tanıtım açısından önemli bir aktördür. Ancak PDY1'in ifadelerinden anlaşıldığı kadarıyla, GrandErzurum çalışanları henüz destinasyon pazarlaması için geçmiş yılların verilerini toplama ve kayak kulüpleri gibi spesifik hedeflere yönelik bilgilendirme çabaları yürütme aşamasındadır. Bu kapsamda, 2015 yılı itibariyle henüz planlama aşamasında olduklarını belirten PDY1, ilerleyen yıllarda daha aktif çalışacaklarını ifade etmektedir.

Görüşmeciler, mevcut tanıtım faaliyetlerinde özellikle; pist çeşitliliği ve uzunluğu, mekanik tesisler, kar kalitesi ve kar güvenilirliği gibi kayak unsurlarının öne çıkarıldığını ifade etmektedirler. POY2, Palandöken Dağı pistinin çok uzun olduğunu, çeşitlilik arz ettiğini ve bu sayede uluslararası organizasyonları çekmeyi başardıklarını söylemektedir. Bu organizasyonların Palandöken'in tanıtımına çok büyük katkı sağladığını söyleyen POY2, tanıtımda kayak unsurlarını kullanmanın, Palandöken için oldukça önemli olduğuna dikkat çekmektedir. POY1 ise kar güvenilirliği konusunun tanıtımda önemli bir konu olduğunu söylemektedir. Kar yağışı azlığının tüm kayak merkezlerini olumsuz etkilediği 2014 yılında kullandıkları "Kar bu sene Erzurum'da konaklıyor" sloganının da bu bilinçle geliştirildiğini söyleyen POY1, Palandöken'in hem suni karlama sistemleri sayesinde hem de coğrafi yapısı sayesinde, kar güvenilirliği açısından önemli bir avantaja sahip olduğunu vurgulamaktadır.

"Pistlerini, tesislerini ön plana çıkarıyoruz. İlk başta işte olimpiyatlar yapıldı. Ondan sonra, 2013'te Dünya Snowboard Şampiyonası'nın bir ayağı burada yapıldı, gençler şampiyonası burada yapıldı. Bizim otelin ön tarafındaki pist, FIS onaylı, uluslararası onaylı snowboard pistidir. Yine 2013 yılında Alp disiplini gençlerin bir ayağı burada yapıldı. Şimdi, 2019 EYOWF (Avrupa Gençlik Olimpik Kış Festivali) alındı. Bu da çok büyük bir organizasyon, sadece 5.000 sporcu katılıyor. İşte 13-15 Şubat'ta dünya hız pateni şampiyonası yapılacak burada. Tabi bunlar, tanıtımları da etkiliyor." (POY2).

POY2'nin sözünü ettiği EYOWF organizasyonu, 2017'de Saraybosna'da yapılacak olan aynı organizasyon ile takas edilmiştir. Dolayısıyla EYOWF 2019 Saraybosna'da, EYOWF 2017 Erzurum'da yapılacaktır (TRT Spor, 2015). Bu tarz organizasyonlar ve diğer tanıtım çabalarıyla mevcut ve potansiyel ziyaretçilerde yaratılan Palandöken imajı konusunda ise görüşmeciler; pist, kar, mekanik tesis gibi kayak unsurları kapsamında olumlu, kayak sonrası etkinlik konusunda olumsuz bir imaj olduğunu düşünmektedirler. Ayrıca Palandöken'de son yıllarda yaşanan bazı ölümlü kazalar nedeniyle güvenlik konusunun da, bir olumsuz imaj ögesi olabileceği düşünülmektedir (POY1, POY2, PDY1). Ölümlü kazalara ek olarak, atlama kulelerinin bulunduğu yerde iki kez toprak

kayması yaşanması ve kulelerin zarar görmesi de, Palandöken'in güvenlik imajına zarar veren konulardan biridir. POY1, insanlarda Palandöken'e gelmeden önce konaklama olanakları kapsamında da olumsuz bir imajı olduğunu, ancak ziyaret sırasında bu imajın yıkıldığını ifade etmektedir. Çünkü Palandöken'de ulusal ve uluslararası zincir oteller ve kurumsallaşmış otel markaları bulunmaktadır.

4.2.3.2. Ziyaretçi algularına yönelik değerlendirmeler

Bu bölümde nicel araştırma aşamasında elde edilen bulgulara, Palandöken'de görüşülen destinasyon temsilcilerin getirdiği yorumlar değerlendirilmiştir. Bu çerçevede, öncelikle her tema kapsamında nicel araştırma safhasında elde edilen bulgular kısaca hatırlatılmış, sonrasında bulgulara ilişkin destinasyon temsilcilerinin değerlendirmelerine yer verilmiştir. Destinasyon temsilcilerinin yorumlarda bulunduğu bulgular genellikle; ziyaretçilerin destinasyon değerlendirmelerinin kıyaslaması, önem-performans analizi ve uyum analizi sonucunda elde edilen bulgulardır.

4.2.3.2.1. Turizm unsurları

Çalışmada turizm unsurları kapsamında; *konaklama tesislerinin kalitesi, konaklama tesislerinin çeşitliliği, yiyecek içecek olanakları, gece eğlenceleri, kayak sonrası etkinlikler, alışveriş olanakları, sahip olduğu imaj, ulaşım olanakları ve doğal manzara güzelliği* maddeleri değerlendirilmiştir. Ziyaretçi alguları incelendiğinde, *konaklama tesislerinin kalitesi* (3,746) ve *sahip olduğu imaj* (3,583) maddeleri kapsamında Palandöken'e atfedilen ortalamaların en yüksek beş değer arasında olduğu görülmektedir. Bu iki madde kapsamında Palandöken'in, Uludağ ve Kartalkaya'nın ardından en yüksek üçüncü ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. *Konaklama tesislerinin çeşitliliği* de, yüksek ortalama (3,272) atfedilen maddelerden biridir. Palandöken, bu konuda Uludağ'dan sonra en yüksek ortalamaya sahip ikinci destinasyondur. *Ulaşım olanakları* konusunda Palandöken; Erciyes ve Uludağ'dan sonra, ziyaretçiler tarafından en yüksek ortalama (3,489) değerlendirilen üçüncü destinasyondur. *Yiyecek-içecek olanakları* ise Palandöken'in nispeten düşük ortalamaya (2,985) sahip olduğu bir maddedir.

Palandöken, bu konuda Kartepe'nin ardından en düşük ortalamaya sahip ikinci destinasyondur. *Gece eğlenceleri* (2,268), *kayak sonrası etkinlikler* (2,419) ve *alışveriş olanakları* ise 31 madde arasında Palandöken'e en düşük ortalamaların atfedildiği maddelerdir. Diğer destinasyonlarla kıyaslandığında, *gece eğlenceleri* ve *kayak sonrası etkinlikler* maddelerinde Palandöken'e atfedilen ortalamaların Erciyes ve Kartepe'ye atfedilenlerden daha yüksek; Uludağ ve Kartalkaya'ya atfedilenlerden daha düşük olduğu görülmektedir. *Alışveriş olanakları* maddesinde ise Kartepe ve Kartalkaya'dan daha yüksek, Uludağ ve Erciyes'ten daha düşük ortalama değerler söz konusudur. *Doğal manzara güzelliği* konusunda Palandöken, ziyaretçi algılarında Erciyes ve Kartepe'den sonra en düşük ortalamaya (3,381) sahip üçüncü destinasyondur.

Önem-performans analizi bulgularına göre, *gece eğlenceleri*, *kayak sonrası etkinlikler*, *alışveriş olanakları* ve *yiyecek içecek olanakları* “düşük öncelikler”; *konaklama tesislerinin çeşitliliği*, *sahip olduğu imaj*, *doğal manzara güzelliği* ve *konaklama tesislerinin kalitesi* “olası aşırılıklar”; *ulaşım olanakları* “iyi çalışmaya devam et” çeyreğinde bulunmaktadır. *Alışveriş olanakları*, *sahip olduğu imaj* ve *konaklama tesislerinin kalitesi* maddelerine atfedilen önem ve performans değerleri arasındaki farkların ise istatistiksel olarak anlamsız olduğu, yani bu maddeler kapsamında Palandöken'in atfedilen önem düzeyleri seviyesinde performans ortaya koyduğu anlaşılmaktadır.

Destinasyon temsilcilerinin görüşleri incelendiğinde, turizm unsurları kapsamında ziyaretçi algılarını kısmen destekledikleri görülmektedir. Görüşülen kişiler, *gece eğlenceleri* ve *kayak sonrası etkinlikler* konusunda otellerin bazı çabalar ortaya koyduğunu ancak yeterli olunamadığını, dolayısıyla ziyaretçilerin haklı olduğunu söylemektedir. İnsanların Palandöken'de kayak olanakları açısından hiç sorun yaşamadığını, fakat akşamları sıkıldıklarını söyleyen POY1, Erzurum'un sosyal dokusu ile ziyaretçilerin beklediği eğlence hayatının pek uyuşmadığını belirtmektedir. *Alışveriş olanakları* ve *yiyecek içecek olanakları* konusunda ise iki farklı görüş vardır. PDY1, bu iki olanak için de insanların otelleri kullanmak durumunda kaldıklarını, bağımsız birimlerin henüz tam oluşturulmadığını söylemekte; dolayısıyla bu konularda ziyaretçi algılarını haklı bulmaktadır. GrandErzurum projesi kapsamında 2015 yılında bağımsız

bir kafeterya açıldığını söyleyen PDY1, bu konudaki çabaların sürdüğü ifade etmektedir. Özellikle günübirlik gelenler için otellere ait alışveriş ve yiyecek-içecek alanlarının pahalı geldiğini belirten PDY1, şehir merkezi her ne kadar yakın olsa da, dağa çıkan insanların bu tarz ihtiyaçlar için şehre inmek istemediklerini söylemektedir. POY1 ise ziyaretçi algılarına, ne *alışveriş olanakları* ne de *yiyecek-içecek olanakları* konusunda katılmaktadır. Dağda otellere bağlı birimlerden alışveriş yapılabildiğini söyleyen POY1, şehir merkezinde iki büyük AVM bulunduğunu ve şehrin sadece beş-altı dakika mesafede olduğunu ifade etmekte; Türkiye'deki hiçbir kayak merkezinde olmayan alışveriş imkanlarının Palandöken'de bulunduğunu belirtmektedir. Otellerde market, derici, kuyumcu, gümüşçü, kuaför, şekerci gibi dükkânlar ve kayak malzemesi satan mağazalar bulunduğunu söyleyen POY1, dağda otellerden bağımsız alışveriş olanaklarının bir tek Uludağ'da bulunduğunu hatırlatmaktadır. *Yiyecek içecek olanakları* konusunda ise POY1, otellerin çok nitelikli restoran, bar ve kafeteryaları olduğunu ve yine şehir merkezinde kaliteli restoranların bulunduğunu söylemektedir. Ayrıca dağdaki fiyatların şehirle aynı olduğunu ve dolayısıyla yiyecek-içecek için şehir merkezine gitmeye gerek olmadığını vurgulamaktadır.

Konaklama tesislerinin çeşitliliği ve sahip olduğu imaj konularında da benzer bir durum söz konusudur. PDY1, *konaklama tesislerinin çeşitliliği* konusunu Palandöken'in iyi olduğu konulardan biri olarak gören ziyaretçi algılarını kısmen haksız bulmakta, bu konuda özellikle fiyatların biraz daha aşağıya çekilmesi için, farklı fiyat-kalite kategorilerinde konaklama işletmelerinin açılması gerektiğini söylemektedir. Bu çerçevede, GrandErzurum yöneticilerinin bölgeye farklı türde konaklama işletmesi yatırımlarını çekmek amacıyla, çeşitli girişimlerde bulduklarını da belirtmektedir. POY1 ve POY2 ise konaklama tesislerinin çeşitliliği açısından şehir merkezine çok yakın olmanın avantaj sağladığını, insanların şehirdeki yıldızlı otellerde veya kamu misafirhanelerinde konaklayıp dağda kayak yapabildiklerini söylemektedir.

“Dağda çok otel yok, fakat şehirdeki otellerimiz var. Dağdaki beş otel içinde, işte hem dört yıldız var hem beş yıldız var. Bu oteller hem fiyat hem kalite bakımından farklılık arz ediyor. Her kademedeki insanın kalabileceği oteller var. İşte şehir çok yakın. Şehirde de iki yıldız, üç yıldız, tek yıldızlı birçok

otelimiz var. Kamu misafirhaneleri var. Yani öğrenciler bile kalıp burada kayak yapabiliyorlar. Bu da büyük bir avantaj.” (POY2).

Konaklama tesislerinin kalitesi de, ziyaretçi algıları ve destinasyon temsilcisi değerlendirmelerinin örtüştüğü bir konudur. Üç görüşmeci de, Palandöken’deki otellerin, ulusal ve uluslararası zincir otel markalarının üyeleri olduğunu, dolayısıyla Palandöken’in *konaklama tesislerinin kalitesi* açısından Türkiye’nin en iyisi olduğunu belirtmektedirler. PDY1, Palandöken’de faaliyette bulunan kurumsallaşmış otellerin destinasyona önemli avantaj sağladığını, diğer destinasyonların çoğunda bu tarz büyük markaların bulunmadığını söylemektedir. POY1 de benzer konulara değinmekte ve 12 ay hizmet veren bu kaliteli oteller ve onların ortaya koyduğu hizmet kalitesinin Palandöken’in en önemli ayırt edici özelliklerinden olduğunu belirtmektedir. POY1 bu konuda ayrıca şunları ifade etmektedir:

“Erzurum’daki kadar kaliteli kayak oteli, bir tane Kartalkaya’da var. Genelde dünyada da kayak otelleri küçük otellerdir, çok fazla beklenti içine girmez kayak misafiri. Erzurum’a gelirken bir kat daha geriye gidiyor bu beklenti. Çünkü Erzurum’u çok iyi tanımıyorlar. Ama buraya geliyorlar, burada bir tane Rönesans markası var, uluslararası bir marka, Marriott’a bağlı. Aşağıda Xanadu Otel var, Antalya’da rüşünü ispatlamış. Dedeman grubunun bir oteli var. Buradaki otel ve hizmet kalitesi çok üstlerde. İnsanlar farklı düşüncelerle gelip, sonra şaşırıp geri dönüyorlar.” (POY1).

Sahip olduğu imaj konusunda ise, her ne kadar ziyaretçiler olumlu değerlendirme yapmış olsalar da, POY1 henüz Palandöken’in imajının kayak turizmi pazarında tam oturmadığını söylemektedir. Yıllardır kayak yapmalarına rağmen Erzurum’daki kayak olanaklarından habersiz tanıdıkları olduğunu söyleyen POY1, bu konuda Palandöken hakkında özellikle sanal platformlarda yeterli bilgi olmaması veya yanlış bilgiler dolaşmasının etkisine vurgu yapmaktadır. PDY1 ise kayak olanaklarının imajlarını önemli düzeyde geliştirdiğini, ancak kayak dışı etkinlikler ve son yıllarda yaşanan bazı ölümlü kazaların imajlarına zarar verdiğini ifade etmektedir.

Son olarak, *ulaşım olanakları* konusunda ise destinasyon temsilcileri, olumlu ziyaretçi algılarını haklı bulmakla birlikte, bazı eksikleri de getirmektedir. POY1, Uludağ ve Kartalkaya gibi destinasyonların İstanbul'a yakınlıklarının esasen psikolojik yakınlık olduğunu, Palandöken'e ulaşmanın uçakla daha kolay olduğunu belirtmekte; ayrıca havaalanından 15, şehir merkezinden beş dakika mesafede bulunmanın çok büyük avantaj olduğunu söylemektedir. Bu bağlamda, ziyaretçi görüşlerine katıldığını belirten POY1, uçak seferlerinin yetersizliği ve biletlerin yüksek fiyatlarla satılmasını ise ulaşım açısından önemli problemler olarak nitelendirmektedir. Bu problemlerin çözülmesi için ilgili bakanlıklar düzeyinde görüşmeler yapıldığını söyleyen POY1, 2015 yılında Rusya, Ukrayna ve İran gibi ülkelerden gelen uçaklara yakıt indirimi yapılmasını içeren kararı olumlu bir gelişme olarak değerlendirmekte, ancak yetersiz bulmaktadır. POY2 de benzer şekilde, 15-20 dakikada havaalanından kayak merkezine ulaşmanın dünyadaki çoğu kayak merkezinde olmayan bir özellik olduğunu ve bunun ziyaretçi algılarına yansımış olmasının sevindirici olduğunu belirtmektedir.

4.2.3.2.2. *Kayak unsurları*

Kayak unsurları kapsamında çalışmada; *lift sayısının yeterli olması*, *kayak pistlerinin çeşitliliği*, *kar güvenilirliği*, *kar kalitesi*, *kayak pistlerinin bakımı*, *liftlerin hızı*, *liftlerdeki kuyrukların durumu* ve *pistlerin aşırı kalabalık olmaması* maddeleri değerlendirilmiştir. *Kar güvenilirliği* (3,595), *kar kalitesi* (3,914) ve *pist çeşitliliği* (3,943) maddeleri, 31 madde içinde ziyaretçilerin Palandöken'e en yüksek ortalamaları attığı beş madde içinde yer almaktadır. *Kar güvenilirliği* ve *kar kalitesi* maddeleri kapsamında Palandöken'e atfedilen ortalamalar, diğer destinasyonlarla kıyaslandığında, en yüksek ortalamalardır. *Kayak pistlerinin çeşitliliği* (4,019), *lift sayısının yeterli olması* (3,436), *liftlerin hızı* (3,284), *pistlerin aşırı kalabalık olmaması* (3,433) ve *liftlerdeki kuyrukların durumu* (3,132) maddelerine atfedilen ortalamalar ise, Erciyes'e atfedilenlerden sonra ikinci en yüksek değerlerdir. *Kayak pistlerinin bakımı* maddesi de, yine Palandöken'in yüksek ortalamaya (3,388) sahip olduğu, ancak Erciyes ve Kartalkaya'nın (3,476) gerisinde kaldığı bir maddedir. Önem-performans analizi bulgularına bakıldığında ise bu sekiz maddesinin yedisinin "iyi çalışmaya devam et" kısmında yer aldığı görülmektedir. Sadece *liftlerdeki kuyrukların durumu* maddesi, atfedilen önem düzeyine göre performans

düzeıı düşük kaldığı için, “buraya konsantre ol” kısmında yer almaktadır. Ancak bu maddenin matriste “ııı çalışmaya devam et” çizgisine yakın olduğu da görölmektedir.

Kar güvenirligi, kayak pistlerinin çeşitliliği ve kar kalitesi maddelerindeki ziyaretçi algıları, destinasyon temsilcileri tarafından haklı bulunmaktadır. POY1, Palandöken’dekine benzer pistlerin Türkiye’de başka hiçbir yerde olmadığını, Palandöken ve Konaklı’da her seviyeye uygun pistler bulunduğunu söylemekte; Ejder’den 17, Güney pistinden 12 km aralıksız kayılabildiğini belirtmektedir. Ayrıca Uludağ gibi kalabalık destinasyonlarda yaşanan pist yoğunluğunun Palandöken’de yaşanmadığını belirten POY1, pistlerin kalabalık olmadığına ilişkin ziyaretçi algılarını da desteklemektedir.

Pistler konusunda POY2 ve PDY1 de, benzer görüşler bildirmektedir. Palandöken pistlerinin uluslararası yarışlar için kullanılan çok uzun, geniş ve çeşitlilik arz eden pistler olduğunu söyleyen POY2, Palandöken ve Konaklı’daki pistlerin %70’ini kaplayan ve *kar güvenirligi* sağlayan suni karlama sistemlerinin en önemli özellikleri olduğunu, bu sayede otellerin kar garantili satış yapabildiklerini belirtmektedir. Suni karlama açısından Palandöken’in iklim özellikleri nedeniyle diğer destinasyonlardan daha avantajlı olduğunu söyleyen POY2, bu sistemin -5’in altında hava sıcaklığına ihtiyaç duyduğunu ve Palandöken’de kış sezonu boyunca bu açıdan sorun yaşanmadığını ifade etmektedir. Kartalkaya, Uludağ ve Kartepe gibi batıda yer alan destinasyonların nem oranı, hava sıcaklığı, maddi yetersizlik ve su sıkıntısı gibi nedenlerle suni karlama sistemlerini tam anlamıyla çalıştıramadıklarını belirten görüşmeciler, Erciyes’in de bazı eksikleri olduğunu söylemektedir (POY1, POY2). *Kar kalitesi* konusunda da destinasyon temsilcilerinin ziyaretçi algılarını destekledikleri görölmektedir. POY2, bu konuda bölgenin nem oranının düşük olmasının etkisine vurgu yapmakta ve bölgeye yağan toz karın kayak açısından dünyanın en kaliteli karı olduğunu söylemektedir. *Kayak pistlerinin bakımı* maddesi de görüşmecilerle ziyaretçilerin görüşlerinin uyuştuğu bir maddedir. PDY1, özellikle GrandErzurum yapılanması ortaya çıktıktan sonra daha etkili çalışmalar yapıldığını, pistlerin ezilmesi ve bakımlı tutulması için özen gösterildiğini ifade etmektedir. Bu bağlamda, ziyaretçilerin haklı olduğunu söyleyen PDY1, pist

bakımının ziyaretçilerin kayaktan zevk alabilmesi için oldukça önemli bir özellik olduğunu belirtmektedir.

“Hemen hemen Türkiye’nin en uzun pistleri burada. Biliyorsunuz, 2011 Universiade kış olimpiyatları Türkiye’de yapıldı ilk defa ve o zamanlar Türkiye’de bir defada yapılabilecek en büyük turizm yatırımları yapıldı Erzurum’a. Bowling, buz pateni, buz hokeyi salonları, atlama kuleleri yapıldı. Yeni Konaklı Kayak Merkezi yapıldı. Şimdi GrandErzurum projesinde Palandöken ve Konaklı birleştirilince toplam 150 km pist oluşuyor. Doğal pistlerle çok ünlü tabi Palandöken, direk kayak yapılabilen. Çok geniş pistlerimiz var. Karın yapısı farklı ve önemli özelliklerinden bir tanesi de, bütün dağda suni kar sisteminin olması. Bütün Palandöken, Konaklı ve atlama kuleleri de dahil olmak üzere, her taraf suni karlama sistemiyle donatılmış durumda.” (POY2).

Mekanik tesislerle ilgili maddeler (*liftlerin hızı, lift sayısının yeterli olması ve liftlerdeki kuyrukların durumu*) konusunda da, destinasyon temsilcilerinin ziyaretçi algılarını destekledikleri görülmektedir. POY2, özellikle Üniversiteler Arası Kış Olimpiyatları kapsamında yapılan mekanik tesis yatırımlarının, bölgenin gelişmesine önemli katkılar sunduğunu söylemektedir. Bu kapsamda, özellikle son yıllarda önemli bir gelişim kaydedildiğini söyleyen POY2, bu konuda sorun yaşamadıklarını vurgulamaktadır. PDY1 ise dağdaki tek gondol sisteminin 2014-2015 sezonunda güvenlik eksikleri nedeniyle, bakıma alındığını ve sezon boyunca kullanılmadığını ifade etmektedir. Bu kapsamda, Palandöken dağı pistlerine çıkışın sadece bir tane telesiyejle sağlandığını ve bazı zamanlarda kuyrukların oluştuğunu söylemektedir.

4.2.3.2.3. Koruma-bilgilendirme

Koruma-bilgilendirme boyutu kapsamında çalışmada; *güvenlik, emniyet, doğal çevrenin korunması, ilkyardım olanakları ve destinasyon hakkında bilgi sağlama olanakları* maddeleri incelenmiştir. Bu maddelere ilişkin ziyaretçi algılarına bakıldığında, *güvenlik* (2,920) ve *emniyet* (3,337) konularında Palandöken’e atfedilen ortalamaların, Kartepe’ye

atfedilenlerden sonra en düşük ikinci ortalamalar olduğu görülmektedir. Ancak bu madde kapsamında tüm destinasyonlara atfedilen ortalamaların birbirine çok yakın olduğu da bilinmektedir. *İlkyardım olanakları* maddesi de, Kartepe hariç, dört destinasyonun birbirine yakın ortalamalarla değerlendirildiği bir maddedir. Palandöken, bu konuda Uludağ'dan sonra ikinci en yüksek ortalamaya (3,324) sahiptir. Palandöken'e bu boyutta en yüksek ortalama, *doğal çevrenin korunması* maddesinde atfedilmiştir ve Kartalkaya ile arasında (3,366 ve 3,365) çok küçük bir fark vardır. *Destinasyon hakkında bilgi sağlama* ise Palandöken'in, Kartepe'den sonra en düşük ortalamayla değerlendirildiği maddedir. Önem-performans analizi bulgularına bakıldığında; *emniyet, ilkyardım olanakları* ve *doğal çevrenin korunması* maddelerinin “iyi çalışmaya devam et”, *destinasyon hakkında bilgi sağlama* maddesinin “düşük öncelikler”, *güvenlik* maddesinin ise “buraya konsantre ol” kısmında bulunduğu görülmektedir. Bu bağlamda, bu boyutta sadece *güvenlik* maddesindeki performansın beklentinin altında olduğu söylenebilir.

PDY1, *güvenlik* konusundaki olumsuz ziyaretçi algılarını haklı bulduğunu ve bunun özellikle son yıllarda yaşanan bazı ölümlü kazalar ve yıkılan atlama kuleleriyle alakalı olduğunu ifade etmektedir. Bilindiği gibi, Palandöken'de 25 Ocak 2015 tarihinde Mehmet Akif Koyuncu adında 25 yaşında bir genç, suni karlama makinesine sarılan minderle gece vakti kaymak istemiş, fakat kar perdesine çarparak yaşamını yitirmiştir (Hürriyet, 2015a). Bu olayın Koyuncu'nun kendi hatasından kaynaklandığı büyük oranda kabul edilmiştir. Fakat 12.01.2012 tarihinde 18 yaşındaki milli kayakçı Aslı Nemetli'nun Konaklı'daki kazada yaşamını yitirmesi olayında güvenlik önlemleri, önemli bir tartışma konusu haline gelmiştir (Hürriyet, 2015b). Benzer şekilde, atlama kulelerinin 15.07.2014 tarihinde çökmesi ve 06.07.2015 tarihinde toprak kayması nedeniyle zarar görmesi de (Hürriyet, 2015c), destinasyonda güvenlik konusunda önemli eksiklikler olduğu yorumlarını beraberinde getirmiştir.

PDY1 ve POY2, Palandöken'e yönelik “pist güvenliği eksik” algısının geçmiş yıllarının birikimi olduğunu, ancak 2014 yılının sonunda Palandöken'in, PGI adında dünya çapında faaliyetlerde bulunan bir kayak merkezi yönetme şirketinin danışmanlığında yönetilmeye başlamasıyla bu konuda gelişmeler yaşandığını belirtmektedirler. Ziyaretçilerden elde edilen veriler, bu yeni yönetim ve düzenlemelerden önce elde edildiği için böyle bir

durumun ortaya çıkmış olabileceğini söyleyen POY2, son zamanlarda işaret levhaları, fileler vb. birçok çalışma yapıldığını ifade etmektedir. PDY1 de, Palandöken’de alınan danışmanlık hizmeti ve bu kapsamda yapılan yeniliklerin, ilerleyen dönemlerde algıları değiştireceğine inanmakta ve uzun zamandır alınmayan güvenlik önlemlerini 2014-2015 yılları içinde aldıklarını, gerekli ödenekler geldikçe eksik kısımların da tamamlanacağını söylemektedir. Bu kapsamda, pistlerde tahta ve metalden yapılan güvenlik önlemlerinden, büyük orandan plastik ve filelere geçildiğini söyleyen PDY1, mekanik tesislerdeki güvenlik eksikleri konusunda da çalışmaların sürdüğünü belirtmektedir.

“Andora’da Grandvalira adında bir kayak merkezi, onun bütün yöneticileri, yaklaşık 20 küsur kişi şuanda bize danışmanlık yapmaktalar. Onların sayesinde birçok şeyi geliştirdik. En önemlisi de güvenlik önlemleri. Dağın uzun zamandır çok eksik olan güvenlik önlemlerinin hepsini bu sene almış durumdayız... Hani, yermek için söylemiyorum ama Gençlik ve Spor’un çok baştan savma yaptığı güvenlik tedbirlerini biz tam donanımlı, olması gereken standartlarda yaptık. Uzun yıllardır yapılmayan önemli bakımların hepsini tamamladık... Örnek veriyim size; bütün güvenlik materyalleri metaldi, bir kayak merkezinde metal güvenlik önlemi olacağına hiç olmasın daha iyi, biz onların hepsini plastikle değiştirdik. Standartlara uygun hale getirilmesi için ihaleleri yaptık. Ürünler geliyor işte yavaş yavaş. Hala gelenler var; birkaç gün sonra iki-üç tır daha gelecek.” (PDY1).

Emniyet ve ilkyardım olanakları maddelerinde de, görüşmeciler ziyaretçi algılarını haklı bulmaktadır. PDY1, bu konularda Palandöken’de jandarmayla uyum içinde çalıştıklarını söylemekte, jandarmanın kaza anında ilk müdahaleyi yapıp kazazedeyi halk sağlığı ekiplerine teslim ettiğini ve asayişin sağlanması konusunda bir sorun yaşanmadığını belirtmektedir. PDY1, hâlihazırda iyi oldukları ilkyardım ve sağlık konusunda, ileride farklı çalışmalar da olacağını; örneğin, tüm ziyaretçileri sigortalama gibi bir planları olduğunu söylemektedir. Böylece insanların kayak sırasında herhangi bir olumsuz durumla karşılaştıklarında sigortalı olacaklarını söyleyen PDY1, bu konuda çalışmaların sürdüğünü belirtmektedir. *Doğal çevrenin korunması* konusu da, destinasyon temsilcilerinin ziyaretçi algılarını desteklediği konulardan biridir. POY1, Palandöken’de

yükseklikten kaynaklı olarak ağaç yetiştirilmenin zor olduğunu, yetiştirilenlerin korunması konusundaysa oldukça dikkatli olduklarını söylemekte, özellikle Erciyes’le kıyaslanınca daha iyi durumda olduklarını belirtmektedir. PDY1 ise ağaçsız alanları futbol sahalarına dönüştürerek, olumsuz bir durumu olumluya çevirmeye çalıştıklarını söylemekte ve bu kapsamda planlanan “yüksek irtifa kamplarına” ulusal ve uluslararası çapta önemli kulüplerin katıldığını ifade etmektedir.

Son olarak, *destinasyon hakkında bilgi sağlama* konusuna bakıldığında, yine ziyaretçi algılarının destinasyon temsilcileri tarafından haklı bulunduğu görülmektedir. POY1, ziyaretçilerin bilgi sağlama konusuna düşük ortalamalar atfetmesini haklı bulduğunu söylemekte ve halen Erzurum’da hangi pistlerin açık, hangilerinin kapalı olduğu veya hava şartlarının nasıl olduğu konusunda bilgi aktaracak bir merkez olmadığını söylemektedir. Erzurum Valiliği’nin tüm pistleri gösteren bir harita çalışması yaptığını söyleyen POY1, 2016 yılında bu çalışmanın tamamlanmasını beklediklerini ifade etmektedir. PDY1 de bu konuda eksikler olduğunu kabul etmekle birlikte, GrandErzurum’un web sitesi üzerinde bazı çalışmalar yapıldığını da eklemektedir. Ancak henüz GrandErzurum’a yönelik farkındalık oluşmadığından, ilgili web sitesi de (www.granderzurum.com) ziyaretçilerden pek rağbet görmemektedir. Ayrıca ilgili web sitesinin Erciyes ve Uludağ için kurulan web siteleri kadar gelişmiş ve anlık bilgi aktarımı yapabilen bir web sitesi olduğunu söylemek de henüz mümkün değildir.

4.2.3.2.4. *Kayak destek unsurları*

Kayak destek unsurları çerçevesinde çalışmada; *kiralanan kayak malzemelerinin kalitesi, kayak ekipmanı kiralama fiyatları, çocuklar için sunulan kayak olanakları, verilen kayak eğitiminin niteliği* maddeleri ele alınmıştır. Bu maddeler kapsamındaki ziyaretçi algıları hatırlandığında; *çocuklar için sunulan kayak olanakları* maddesinin, Palandöken’in en düşük ortalamayla (2,824) değerlendirildiği maddelerden biri olduğu görülmektedir. Elde edilen bulgular, Palandöken’e bu konuda atfedilen ortalamanın Uludağ ve Erciyes’e atfedilenden düşük; Kartepe ve Kartalkaya’ya atfedilenden yüksek olduğunu göstermektedir. Ölçek ortalamasının (3,00) altında değerler alan *kiralanan kayak malzemelerinin kalitesi* konusunda ise Palandöken; Erciyes ve Kartalkaya’dan düşük,

Uludağ ve Kartepe'den yüksek ortalamalarla değerlendirilmiştir. *Kayak ekipmanı kiralama fiyatları* maddesinde ise Palandöken, Erciyes'ten sonra en iyi algılanan ikinci destinasyon olmuştur. Bu boyut çerçevesinde, 3,00'ın üzerinde ortalama (3,182) ile değerlendirildiği tek madde olan *verilen kayak eğitiminin niteliği* konusunda ise Palandöken, Uludağ'dan sonra en yüksek ortalama sahiptir. Önem-performans analizi bulguları incelediğinde ise bahsi geçen dört maddenin de “düşük öncelikler” içinde yer aldığı görülmektedir. Bu bağlamda, ilgili konularda ziyaretçilerin, öncelikli olmamakla birlikte, iyileştirmeler beklediği söylenebilir.

POY1, bu boyutta yer alan maddeler kapsamındaki bulgulara genel olarak katılmadığını belirtmektedir. Palandöken'in *kiralanan kayak malzemelerinin kalitesi ve kayak ekipmanı kiralama fiyatları* açısından oldukça uygun bir destinasyon olduğunu söyleyen POY1, bu konuda çoğunlukla yerli ziyaretçilerin haksız eleştiriler yönelttiklerini ifade etmektedir. *Çocuklar için sunulan kayak olanakları* konusunda ise özellikle 2015 yılı içinde (ziyaretçi algıları ölçüldükten sonra) bazı gelişmeler yaşandığını söyleyen POY1, Türkiye'nin en iyi kayak hocalarının da Palandöken'de olduğunu belirtmektedir. Türkiye'nin her kayak merkezinde Palandöken ve Sarıkamış'tan yetişen hocaların öncülüğünün söz konusu olduğunu söyleyen POY1, Uludağ'daki kayak eğitimine daha yüksek ortalama atfedilmesine katılmadığını ifade etmektedir. PDY1 ise *verilen kayak eğitiminin niteliği* dışındaki maddelere atfedilen ortalamalara kısmen katıldığını, bu konularda ilerleyen yıllarda gelişmeler yaşanacağını söylemektedir.

4.2.3.2.5. Fiyat

Fiyat faktörü kapsamında çalışmada; *konaklama fiyatları, yiyecek içecek fiyatları, lift bileti fiyatları ve ödenen para karşılığı alınan değer* maddeleri değerlendirilmiştir. Ziyaretçiler tarafından Palandöken, tüm fiyat maddeleri kapsamında Erciyes'ten sonra en iyi ikinci destinasyon olarak görülmektedir. Yalnız *yiyecek-içecek fiyatları*, 31 madde arasında Palandöken'in en düşük ortalama değere (2,831) sahip olduğu beş maddeden biridir. *Konaklama fiyatları* da ölçek orta değeri olan 3,00'ın altında bir değere (2,907) sahiptir. *Lift bileti fiyatları* maddesine ise 3,150 düzeyinde bir ortalama atfedilmiştir. Ancak bazı maddelere düşük ortalama atfedilse de, ziyaretçiler genel olarak

Palandöken’de *ödenen para karşılığında alınan değer*in (3,336) iyi olduğunu düşünmektedirler. Önem-performans analizi bulguları da, bu görüşü desteklemektedir. Çünkü *yiyecek-içecek fiyatları, konaklama fiyatları ve lift bileti fiyatları* “buraya konsantre ol kısmında” yer alırken; *ödenen para karşılığı alınan değer* “iyi çalışmaya devam et” kısmında bulunmaktadır.

Destinasyon temsilcilerinin görüşleri incelendiğinde, fiyat konusunda ziyaretçi algılarının kısmen desteklendiği görülmektedir. PDY1, *konaklama fiyatları ve yiyecek-içecek fiyatlarının* yüksek bulunmasını haklı görmekte, bu konuda rekabet eksikliğine dikkat çekmektedir. Otel sayısının dağda az olduğunu ve yiyecek-içecek olanaklarının da otellere bağlı olduğunu söyleyen PDY1, GrandErzurum çerçevesinde faaliyet gösteren kamu yatırımı bir otel dışındaki otellerin fiyatlarının diğer kayak merkezleriyle hemen hemen aynı olduğunu belirtmektedir. *Lift bileti fiyatları* konusunda ise PDY1, Palandöken’deki fiyatların, en uygun fiyatlı olarak değerlendirilen Erciyes’te uygulanan fiyatlardan dahi daha uygun olduğunu söylemekte; günlük çocuklar için 20 TL, yetişkinler için 35 TL bilet fiyatı uygulandığını söylemektedir. Erciyes’te 2014-2015 sezonunda günlük tam bilet 45 TL, öğrenci bileti 25 TL’dir. Bu bağlamda, PDY1’in haklı olduğu ifade edilebilir. Ancak Palandöken’de uygulanan çocuk bileti 16 yaş altı içindir, Erciyes’teki öğrenci bileti her yaş grubundaki öğrencilere uygulanmaktadır. Ayrıca Erciyes’te kullanım sayısına göre, lift biletlerinde çeşitlilik söz konusudur. PDY1 de Palandöken’deki 35 TL’lik tek bilet uygulamasının doğru olmadığını, 2015-2016 sezonundan itibaren dört saatlik kullanım gibi çeşitlendirmeler yapacaklarını ifade etmektedir. POY1 de, Türkiye’nin en ucuz *lift bileti fiyatlarının* Palandöken’de bulunduğunu söylemekte, özellikle Kartalkaya ve Uludağ’daki fiyatlarla kıyaslanmayacak düzeyde uygun fiyat politikası uygulandığını vurgulamaktadır. POY1 ayrıca *yiyecek içecek fiyatları ve konaklama fiyatlarının* yüksek bulunmasına da katılmamaktadır. Bu kapsamda, kendi otellerine ait kafeteryada, şehir merkezindeki restoranlarla hemen hemen aynı fiyatların uygulandığını ve şehir merkezindeki uygun fiyatlı otellerin yarattığı fiyat çeşitliliğinin dikkate alınması gerektiğini söylemektedir.

“Ben bu sene (2015) araştırdım. Kayak destinasyonları içinde en ucuz yiyecek içecek fiyatları burada. Bende pide 10 lira mesela, çarşıda dokuz lira.

Bu sene dağlardaki oda fiyatları olarak da baktığınızda, yiyecek içecek fiyatları olarak da baktığınızda, en ucuz kayak destinasyonu Erzurum. Türkiye'nin en ucuz lift bileti fiyatları Erzurum'da. Kartalkaya'da hafta sonu gittiğinizde 120 lira ödüyorsunuz, burada 35 lira.” (POY1).

Ödenen para karşılığı alınan değer konusunda ise destinasyon temsilcileri ziyaretçi algılarını haklı bulmaktadır. PDY1, Palandöken'in en uygun fiyatlı destinasyonlardan biri olduğunu ve özellikle kayak olanaklarıyla ziyaretçileri memnun ettiğini söylemektedir. Bu bağlamda, insanların uygun fiyatlarla yüksek kalitede hizmet almalarının, böyle bir algı yarattığını düşünmektedir. POY1 de, Palandöken'de insanların ödedikleri paraya değer bir tatil geçirebildiklerini ifade etmekte, bu konuda sadece uçak biletlerinin dezavantaj yarattığını söylemektedir.

4.2.3.2.6. *Rekabetçi destinasyon konumuna ilişkin değerlendirmeler*

Uyum analizi bulguları, Palandöken'in rekabetçi konumunun özellikle *kar kalitesi ve liftlerin hızı* maddeleri kapsamında şekillendiğini göstermektedir. Ayrıca; *kar güvenilirliği, lift sayısının yeterli olması, liftlerdeki kuyrukların durumu, ödenen para karşılığı alınan değer* ve *kayak pistlerinin çeşitliliği* de algı haritası üzerinde Palandöken'e yakındır. Bu bağlamda, Palandöken'in ziyaretçiler zihninde; kar, pist, mekanik tesis gibi kayak unsurları iyi olan ve ödenen para karşılığında iyi değer alınan bir destinasyon konumuna sahip olduğu söylenebilir. Uyum analizi, destinasyonlar arasındaki benzerlikleri, bir diğer ifadeyle en yakın rekabet halindeki destinasyonları da göstermektedir. Bu kapsamda, Palandöken'in en yakın rakibinin Erciyes olduğu görülmektedir. İki destinasyon arasındaki en önemli benzerlik noktaları ise liftlerdeki kuyrukların durumu ve ödenen para karşılığı alınan değerdir.

Destinasyon temsilcilerinin bu konudaki yorumlarına bakıldığında, üç görüşmecinin de bulguları doğru buldukları görülmektedir. POY1, kayak turistlerinin iyi pistler, kar ve mekanik tesis aradığını, bunların hepsinin Palandöken'de bulunduğunu söylemekte ve ziyaretçilerin haklı olduğunu ifade etmektedir. POY1 ayrıca, doğal manzara güzelliği ve otel sayısı bakımından Palandöken'in biraz önde olduğunu belirtmekle birlikte, Erciyes

ile benzerlik algısına da katılmaktadır. POY2 de kayak unsurları ve ödenen para karşılığı alınan değer kapsamında oluşan rekabetçi destinasyon konumunu desteklemektedir. Erciyes’le benzerlik konusuna da katıldığını belirten POY2, Palandöken’de kayak yapılabilen gün sayısının Erciyes’ten daha yüksek olduğunu da sözlerine eklemektedir.

4.2.4. Uludağ’ın rekabetçiliği ve rekabetçi konumuna ilişkin nitel bulgular

Bu bölümde, öncelikle Uludağ’da yapılan görüşmelerde destinasyon temsilcilerinin destinasyonun rekabetçi avantajları, dezavantajları, rakipleri, tanıtımı ve imajı gibi konularda yaptıkları değerlendirmeler ele alınmıştır. Sonrasında ise nicel araştırma bulgularına ilişkin görüş ve değerlendirmeleri incelenmiştir. Destinasyon temsilcilerinin nitel değerlendirmelerine ek olarak, ikincil kaynaklardan da (gazete, dergi, kitap, internet siteleri gibi) yararlanılmıştır.

4.2.4.1. Destinasyona ilişkin genel değerlendirmeler

Uludağ, 1930’lu yıllarda Bursa Dağcılık Kulübü üyelerinin ve tek parti dönemi iktidarı (Cumhuriyet Halk Fırkası) Bursa temsilcilerinin çabalarıyla gelişmeye başlayan ve 1950’lerden itibaren özel yatırımların ortaya çıkmasıyla ülkenin en önemli destinasyonlarından biri haline gelen, Türkiye’nin ilk kış turizmi merkezidir (Kuşku, 2012). Günümüzde halen kış turizmi denince akla gelen ilk destinasyon kuşkusuz Uludağ’dır. Ülkenin ilk mekanik tesisleri, ilk dağ otelleri, ilk kayak okulları ve kış turizmi adına daha pek çok ilk, Uludağ’da yaşanmıştır.

Uludağ, Türkiye’nin en büyük kış turizmi pazarı olan İstanbul’a 255 km, 3.5 saat mesafededir. Dağda 15’i özel sektöre, 12’si kamu kuruluşlarına ait toplam 27 konaklama tesisi ve 3000’in üzerinde yatak kapasitesi vardır. Bursa’dan Uludağ’a dolmuş, taksi ve şehir merkezinden oteller bölgesine kadar çıkan dünyanın en uzun teleferiğiyle ulaşmak mümkündür. Uludağ’da konaklama alanları 1800 metrede, kayak alanları ise 1750-2543 metre aralığında yer almaktadır. Dağın zirvesi ise 2543 metredir (Uludaginfo, 2015). Uludağ’da, 2009 yılından itibaren tek kart uygulamasının geçerli olduğu toplam 21 adet mekanik tesis (bir otel ve onun telesiyeci ortak bilet uygulamasına girmemiştir) ve 30’a

yakın pist mevcuttur (UOY1). Normal kış koşullarında iki-üç metre civarında kar kalınlığına ulaşan Uludağ'da, son yıllarda baş gösteren karsızlık sorununa çözüm açısından suni karlama sistemleri kurulmaya çalışılmış, fakat maddi sıkıntılar, susuzluk ve hava sıcaklığı uyumsuzluğu gibi nedenlerle başarılı olunamamıştır.

Destinasyon temsilcileri, Uludağ'ın avantajlı olduğu konular arasında; ulaşım kolaylığı, kar kalitesi, kayak yapılabilen gün sayısının fazla olması, pist çeşitliliği, pistlerin ortak kullanımı, lift sayısının yeterli olması, konaklama tesislerinin çeşitliliği, gece eğlencesi ve kayak sonrası etkinlikler gibi konuları göstermektedir. Dezavantaj yaratan konular çerçevesindeki yorumlara bakıldığında ise; insan ve araç trafiğinin yoğunluğu, park yeri eksikliği, pistlerde dolaşan yayalar, hafta sonları bazı liftlerde oluşan kuyruklar, milli park sınırları içinde olmanın getirdiği bürokratik engeller gibi sorunların öne çıktığı görülmektedir.

“Avantaj olarak, birincisi, ana pazarlara çok yakın, ikincisi kar kalitesi iyi, artı yükseklik olarak yeterli. Pist uzunlukları yeterli, en çok mekanik tesis burada, Uludağ'da 22 tane mekanik tesis var. Bu tesislerinin büyük bir kapasitesi var. Bizim yatak kapasitemiz üç misli, tesis kapasitemiz üç misli. Gece eğlencesi başka yerde yok... Dezavantaj; çok fazla günübirlik ziyaretçi alıyoruz hafta sonlarını. Bu da, buradaki trafik sorunumuzu çok olumsuz etkiliyor. Bir de pistlere kontrolsüz giren insanların çokluğu, kayakçı veya yaya olarak. En zayıf noktamız bu.” (UOY1).

“Mesela İstanbul'a yakınlığı, önemli bir avantaj. Ulaşımında çeşitlilik var. Bütün pistler birbirine entegre, tek kart sistemi var... Bence en olumsuz yönü park yeri eksikliği, bir de bütün yenilemelerde izin konularının öbür kayak merkezlerine göre çok daha zor olması.” (UOY2).

En önemli rakipler konusundaki değerlendirmelere bakıldığında ise Uludağ'ın gelişmiş turizm üstyapısı ve kayak olanaklarıyla rakipsiz olduğu görüşü öne sürülse de, Kartalkaya ismi üzerinde durulduğu görülmektedir. Ayrıca, Erciyes ve Palandöken'in de önemli rakipler olduğu ifade edilmektedir. Bu kapsamda POY1, Uludağ'ın kapasitesi karşısında

diğer destinasyonları rakip olarak göremediklerini, ancak Uludağ'dan sonra Kartalkaya'nın ikinci destinasyon olarak geldiğini, sonra Erciyes ve Palandöken'in geldiğini söylemektedir.

Uludağ'ın tanıtım çabaları kapsamındaki görüşler incelendiğinde; Bursa Valiliği, GÜMTOB (Güney Marmara Turizm ve Otel İşletmecileri Birliği) ve bazı işletmecilerin ortaklaşa gerçekleştirdikleri çabalar dikkat çekmektedir. Bursa ve Uludağ'ın birlikte tanıtıldığı bu çabalarının başında, dünyanın çeşitli yerlerindeki fuarlara katılım gelmektedir. Bahsi geçen tanıtım çabalarında aktif rol alan UOY1, özellikle İstanbul'da düzenlenen EMİTT fuarı ile Dubai, Moskova, Berlin gibi şehirlerde düzenlenen turizm fuarlarına katılım gösterdiklerini ifade etmektedir. Bunun dışında, özellikle sanal ortamın etkili bir şekilde kullanılmaya çalışıldığını söyleyen UOY1, skipass ortaklığı kapsamında kurulan bir web siteleri (www.uludaginfo.com) olduğunu ve bu sitenin tanıtım ve anlık bilgi aktarımı açısından çok önemli bir alan olduğunu belirtmektedir. Ayrıca otellerin kendi tanıtım çabaları ve seyahat acentelerinin girişimlerinin destinasyon tanıtımına, az da olsa etkisi olduğu ifade edilmektedir. Ancak OUY2 ve UOY3, Uludağ'ın tanıtımının yetersiz olduğunu, çoğunlukla otellerin kendi tanıtımlarını yaptıklarını söylemektedir.

Türkiye'de kış turizminin başladığı yer olan Uludağ'ın yıllar boyunca ziyaretçilerinde oluşturduğu imaj konusundaki değerlendirmeler incelendiğinde; özellikle ulaşım kolaylığı, kayak yapılabilen gün sayısının fazla olması, konaklama işletmelerinin çeşitliliği, gece eğlencesi, pist çeşitliliği gibi konular üzerinde durulduğu görülmektedir. Olumsuz anlamdaki imajı konusunda ise aşırı kalabalık bir yer olması, otopark-trafik sorunu, pistlerin kısa olması gibi konuların etkisine vurgu yapılmaktadır.

4.2.4.2. Ziyaretçi algularına yönelik değerlendirmeler

Bu bölümde nicel araştırma aşamasında elde edilen bulgulara, Uludağ'da görüşülen destinasyon temsilcilerin getirdiği yorumlar değerlendirilmiştir. Bu kapsamda, öncelikle her tema çerçevesinde nicel araştırma safhasında elde edilen bulgular kısaca hatırlatılmış, sonrasında bulgulara ilişkin destinasyon temsilcilerinin değerlendirmelerine yer verilmiştir. Destinasyon temsilcilerinin yorumlarda bulunduğu bulgular çoğunlukla;

ziyaretçilerin destinasyon değerlendirmelerinin kıyaslaması, önem-performans analizi ve uyum analizi sonucunda elde edilen bulgulardır.

4.2.4.2.1. Turizm unsurları

Turizm unsurları çerçevesinde çalışmada; *kayak sonrası etkinlikler, gece eğlenceleri, konaklama tesislerinin çeşitliliği, alışveriş olanakları, konaklama tesislerinin kalitesi, yiyecek içecek olanakları, sahip olduğu imaj, doğal manzara güzelliği ve ulaşım olanakları* maddeleri değerlendirilmiştir. Ziyaretçilerin bu maddeler kapsamında Uludağ ile ilgili değerlendirmeleri hatırlandığında; *konaklama tesislerinin çeşitliliği* (4,208), *konaklama tesislerinin kalitesi* (3,796), *gece eğlenceleri* (4,067) ve *sahip olduğu imaj* (3,806) maddelerinin Uludağ'a en yüksek ortalama atfedilen maddeler arasında yer aldığı görülmektedir. Diğer destinasyonlarla kıyaslandığında, bu maddelerdeki değerlerin (konaklama tesislerinin kalitesi hariç) en yüksek değerler olduğu görülmektedir. *Kayak sonrası etkinlikler* (3,786), *yiyecek-içecek olanakları* (3,676), *doğal manzara güzelliği* (3,765) ve *alışveriş olanakları* (3,294) maddeleri kapsamında da Uludağ, diğer destinasyonlardan daha yüksek ortalamalarla değerlendirilmiştir. Bu bağlamda, Uludağ'ın bu boyutta yer alan sekiz maddeden altında, diğer dört destinasyondan daha yüksek puanlarla değerlendirildiği görülmektedir. *Ulaşım olanakları* konusunda ise Uludağ, Erciyes'ten sonra en yüksek ikinci ortalamaya (3,503) sahiptir. *Konaklama tesislerinin kalitesinde* ise Kartalkaya'nın ardından gelmektedir. Önem-performans analizi bulguları incelediğinde; *alışveriş olanakları, yiyecek-içecek olanakları, konaklama tesislerinin kalitesi, sahip olduğu imaj, kayak sonrası etkinlikler, gece eğlenceleri ve konaklama tesislerinin çeşitliliği* maddelerinin “olası aşırılıklar” kısmında; *ulaşım olanaklarının* “iyi çalışmaya devam et” kısmında yer aldığı görülmektedir. *Konaklama tesislerinin kalitesi* maddesindeki önem ve performans değerleri arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamsız olduğu, dolayısıyla bu konuda Uludağ'ın beklentiler ölçüsünde bir performans sergilediği görülmektedir. Bu bağlamda, Uludağ'ın turizm unsurları boyutunda tüm maddelerde genel olarak beklentileri karşıladığı söylenebilir.

Destinasyon temsilcileri, ziyaretçilerin bu boyuttaki maddelerde Uludağ'ı oldukça yüksek ortalamalarla değerlendirmesini haklı bulmakta, Türkiye'nin en eski kayak

merkezi olmanın getirdiği avantajlardan yararlandıklarını belirtmektedirler. Türkiye’de hiçbir kayak merkezinde olmayan konaklama çeşitliliğinin Uludağ’da bulunduğunu söyleyen UOY2, şehir merkezine bağımlı kalmadan, farklı fiyat-kalite kategorisinde konaklama imkânı bulmanın mümkün olduğunu söylemektedirler. Uludağ’ın turizm üstyapısının diğer destinasyonlardan farklı olduğunu söyleyen görüşmeciler; insanların kayak unsurlarına ek olarak, kaliteli restoranlar, gece eğlenceleri ve kayak sonrası etkinliklerle de tatmin edildiğini belirtmektedirler. Bu kapsamda UOY1, insanların kış turizmine sadece kayak yapmak için katılmadığını, eğlence ve gece hayatı da aradıklarını söylemekte ve bu konuda Uludağ’ın Türkiye’deki tek örnek olduğunu ifade etmektedir. Kayak tatiline gelen insan için kayak unsurlarının zaten olmazsa olmaz olduğunu söyleyen UOY1, gelişmiş turizm üstyapısının ve eğlence olanaklarının ziyaretçilerde ekstra bir mutluluk yarattığını söylemektedir. UOY2 de Uludağ’ın *konaklama tesislerinin çeşitliliği, gece eğlenceleri ve kayak sonrası etkinlikler* açısından son derece gelişmiş bir destinasyon olduğunu söylemektedir. Özellikle eğlence anlamında 1950’lerden itibaren sürekli gelişen bir seyir olduğunu söyleyen UOY2, konaklama tesislerinin kalitesinin daha da iyi olabileceğini ancak milli park olmanın getirdiği zorluklar nedeniyle özellikle yenileme çalışmalarının çoğunlukla yapılamadığını belirtmektedir.

“Burada tabii farklı bir üstyapı var. Otel sayısı, artı apres ski dediğimiz, kayak sonrası eğlence, çünkü insanlar sadece kayak için gelmiyor buraya. Aynı zamanda iyi vakit geçirmek için de geliyor. Kayaktan sonra da burada bir aktivite lazım, nedir bunlar? İşte kayak sonrası partiler, gece gidilecek ekstra lokantalar, gece kulüpleri, barlar olması lazım. Bu tarz şeyler en fazla burada var... Bakın; bu iş bir günlük, iki günlük iş değil. Çok uzun yıllardır bilgi ve emek birikimi var. After ski parti dediğimiz zaman, 20 yıllık bir ürün bu. 20 senede nereden nereye geldik? Önümüzdeki hafta Uludağ’a beş-altı bin öğrenci gelecek. Bu öğrenciler, akşamları ya da öğlenden sonraları, kayak yaptıktan sonra partilere katılacaklar, konserlere katılacaklar. Uludağ’da iki otelde büyük konser yapılacak salonlar var.” (UOY1).

Destinasyon temsilcileri, *ulaşım olanaklarının* Uludağ’ın en önemli özelliklerinden biri olduğunu belirterek, bu konudaki ziyaretçi algılarının doğru olduğunu ifade

etmektedirler. UOY1, bu konuda hem ana pazarlara olan yakınlığa hem de ulaşımındaki çeşitliliğe vurgu yapmaktadır. UOY2 ve UOY3 de, İstanbul'a yakınlık ve ulaşımında çeşitliliğe vurgu yapmakta ve dolayısıyla ziyaretçileri haklı bulmaktadır. *Doğal manzara güzelliği* konusunda da, ziyaretçilerle destinasyon temsilcileri arasında önemli oranda bir fikir birliği vardır. UOY2, Uludağ'ı doğası en güzel kayak merkezi olarak görmekte, insanların ağaçlar arasında kayak yapmanın zevkine varabilecekleri Türkiye'deki ender destinasyonlardan biri olduğunu söylemektedir.

Alışveriş olanakları konusundaki ziyaretçi algıları da destinasyon temsilcileri tarafından desteklenmektedir. UOY3, Uludağ'ın bir dağ köyü haline geldiğini ve alışveriş de dahil olmak üzere, her türlü olanağa sahip olduğunu ifade etmektedir. Diğer maddelere göre düşük ortalama atfedilen hizmet kalitesi konusunda ise görüşmeciler algıları haksız bulmakla birlikte, dağdaki çalışma şartlarının etkisi olabileceğine dikkat çekmektedir. Otel çalışanları, 34 km mesafedeki şehre her gün inememekte ve yoğunlukla otellerin içinde kapanıp kalmaktadır. Bu durum, Uludağ'da personelin hizmet kalitesi standardını korumayı da zorlaştırmaktadır. UOY2 ve UOY3, özellikle pist hizmetlerinde çalışanların yaptıkları işin oldukça zor olduğunu, yoğunluğu acemi olan kayakçılarla sürekli ilgilenmek durumunda olan pist görevlilerinin, bazen sorunlar yaşamalarının normal olduğunu söylemektedirler. UOY2 ayrıca, turizm ürününün yapısı gereği, insanların otellerde ve pistlerde aldıkları hizmetten mutlu olsalar dahi, Uludağ'daki kalabalık, trafik ve karmaşadan etkilenerek hizmet kalitesi algılarının düştüğünü belirtmektedir. UOY1 ise hizmet kalitesinin otelden otele değişiklik gösterebildiğini, Uludağ'da çok düşük kalitede hizmet veren bir işletme olduğuna inanmadığını belirtmektedir.

Sahip olduğu imaj konusunda da görüşmeciler, ziyaretçi algılarını desteklemektedir. UOY2, Uludağ'ın Türkiye'nin en bilinen kış turizmi merkezi olduğunu ve yıllardır oluşan önemli bir imajı olduğunu söylemektedir. Bu kapsamda, Uludağ'ın Türkiye'nin imajı en iyi kayak destinasyonu olduğunu söyleyen UOY2, Uludağ'ın halen pazar lideri konumunda olduğunu da eklemektedir. UOY3 ise Uludağ'ın kayak ve eğlenceyi bir arada sunan yapısıyla, ziyaretçilerde iyi bir imaj yarattığını ifade etmekte ve bu madde kapsamında ziyaretçilerin algılarının doğru olduğunu söylemektedir.

4.2.4.2.2. Kayak unsurları

Kayak unsurları arasında; *kar kalitesi*, *kar güvenirliliği*, *kayak pistlerinin çeşitliliği*, *kayak pistlerinin bakımı*, *lift sayısının yeterli olması*, *liftlerin hızı*, *pistlerin aşırı kalabalık olmaması* ve *liftlerdeki kuyrukların durumu* maddeleri yer almaktadır. Bu maddeler kapsamındaki ziyaretçi algıları hatırlandığında, *kayak pistlerinin çeşitliliğinin* (3,908) Uludağ'ın en yüksek ortalamalarla değerlendirildiği maddelerden biri olduğu; *liftlerdeki kuyrukların durumu* (2,478) ve *pistlerin aşırı kalabalık olmaması* (2,305) maddelerinin ise en düşük ortalamalarla değerlendirildiği maddeler olduğu görülmektedir. *Liftlerdeki kuyrukların durumu* (2,478), *pistlerin aşırı kalabalık olmaması* (2,305), *kar güvenirliliği* (3,082), *kar kalitesi* (3,419), *lift sayısının yeterli olması* (3,375) ve *kayak pistlerinin bakımı* (3,338) maddelerinde Uludağ, Kartepe'den sonra en düşük ikinci ortalamaya sahip destinasyonudur. *Kayak pistlerinin çeşitliliği* (4,019) ve *liftlerin hızı* (3,138) konusunda ise Uludağ; Erciyes ve Palandöken'den düşük, Kartepe ve Kartalkaya'dan yüksek ortalamalara sahiptir. Önem-performans analizi bulgularına göre; *kayak pistlerinin bakımı*, *lift sayısının yeterli olması*, *kar kalitesi* ve *kayak pistlerinin çeşitliliği* maddeleri “iyi çalışmaya devam et” kısmında, *liftlerin hızı*, *liftlerdeki kuyrukların durumu*, *pistlerin aşırı kalabalık olmaması*, *kar güvenirliliği* maddeleri ise “buraya konsantre ol” kısmında yer almaktadır. Bu bağlamda, pist yoğunluğuna işaret eden maddeler ve kar güvenirliliği dışında Uludağ'ın, bu boyuttaki performansının beklentileri karşıladığı söylenebilir.

Destinasyon temsilcilerinin görüşleri incelendiğinde, ziyaretçi algılarını büyük ölçüde destekledikleri görülmektedir. *Kar kalitesi* konusunda 1973 yılından itibaren Uludağ'da otelcilik yapan UOY3, özellikle Kartepe ve Kartalkaya gibi yüksekliği daha az ve lodosa daha fazla maruz kalan destinasyonlardan daha iyi durumda olduklarını belirtmekle birlikte, son yıllarda küresel ısınmanın etkilerini daha fazla hissetmeye başladıklarını da kabul etmektedir. *Kayak pistlerinin çeşitliliği* ve *bakımı* konusunda ise UOY1, bu konuların Uludağ'ın en önemli özellikleri arasında olduğunu söylemektedir. Yeni pistlerin yapılması için Uludağ'ın bir milli park olmasından kaynaklı olarak önemli bürokratik engellerle karşılaştıklarını söyleyen UOY1, bu konuyu da geliştirmeye çalıştıklarını ancak uzun süredir başarı sağlayamadıklarını belirtmektedir. *Kayak pistlerinin bakımı* konusunda ise her otel kendi pistinin bakımını yaptığı için standart

yakalanamadığını, daha iyi yapılabileceğini ifade etmektedir. UOY2 de pistlerin uzunluklarının, özellikle yurtdışındaki destinasyonlarla kıyaslandığında, yetersiz olduğunu, ancak çeşitlilik konusunda önemli bir avantajları olduğunu söylemektedir. UOY2, *kayak pistlerinin bakımı* konusunda ise Uludağ'da herhangi bir sorun yaşanmadığını belirtmektedir. Hava şartlarının da; pistler, kar ve mekanik tesisler kadar önemli olduğunu söyleyen UOY1, bu konuda şu ifadeleri kullanmaktadır:

“Buranın hava şartları diğerlerine göre daha iyidir. Sezon boyunca sisli gün sayısını hesaplamamız lazım. Sisli gün sayısı dediğimiz zaman, orada kayak yapılamayan gündür. Bu Uludağ'da, diğer merkezlerine nazaran ¼ oranında azdır. Bu çok büyük özelliktir. Diğer kayak merkezlerinde, bilhassa Kartalkaya, Kartepe ve Erciyes'teki sisli ve rüzgârlı gün, kayak yapılamayan gün sayısı Uludağ'a göre daha fazladır. Biz burada sezonda sadece dört-beş gün kayamayız ama oralarda çok daha fazla.”

Lift sayısının yeterli olması, destinasyon temsilcilerinin ziyaretçi algılarını desteklediği önemli konulardan biridir. UOY1, Volfram madeninden Fahri pistine kadar 22 tane mekanik tesisin çalıştığını ve bu tesislerde tek kart sistemi uygulandığını söylemektedir (bir telesiyej hariç). Tek kart sistemine geçmeden önce insanların her lift için ayrı bilet almak zorunda kaldığını söyleyen UOY1, bu yüzden birçok Uludağ ziyaretçisinin Kartalkaya'yı tercih etmeye başladığını, ancak bu uygulamaya geçilmesinin ardından geri döndüklerini belirtmektedir.

Uludağ'ın ziyaretçilerinin öncelikli olarak iyileştirme bekledikleri konular arasında yer alan *liftlerin hızı, pistlerin aşırı kalabalık olmaması ve liftlerdeki kuyrukların durumu* gibi pist yoğunluğuna işaret eden maddeler konusunda da ziyaretçi algılarının, görüşmeciler tarafından (bazı dönemler ve bazı pistler için) haklı bulunduğu görülmektedir. Üç görüşmeci de, özellikle Beceren, Kervansaray ve Fahri tesislerinde, hafta sonları kuyruk oluştuğunu, bunun da insanların Maden, Kuşaklıkaya ve Tutyeli gibi geniş ve uzun pistlerin bulunduğu ikinci bölgeyi çok tercih etmemesinden kaynaklandığını ifade etmektedirler. UOY2, eskiden metrelerce kuyruklar oluştuğunu, son yıllarda istisnai durumlar dışında çok uzun kuyruklar görmediğini; sadece belirli dönemlerde belirli

pistlerde küçük yoğunluklar oluştuğunu belirtmektedir. UOY1 ise pist yoğunluğunun acemilerden ve pistte gezen yayalardan kaynaklandığını ifade etmektedir. Pistte gezip kalabalık ve tehlike yaratan yayaları uzaklaştırmak için bazı çabalar ortaya koysalar da, yasal mevzuat eksikliğinin müdahale alanlarını daralttığını ve bu durumun oldukça çirkin ve tehlikeli bir görüntü ortaya çıkardığını söylemektedir. UOY1; pist yoğunluğu, kalabalık ve trafik başta olmak üzere, tüm sorunların çözümü için tek merkezden yönetime, yani bir destinasyon yönetim örgütüne ihtiyaç duyulduğunu belirtmektedir. Ancak UOY1, bu konuda milli park statüsünde olmanın getirdiği dezavantajlara vurgu yapmakta, tüm olumsuzluklara rağmen çabalarını sürdürdüklerini ve son yıllarda altyapı birliği kurulması gibi önemli gelişmeler sağladıklarını söylemektedir. UOY2, pist yoğunluğuna ilişkin görüşlerini şu ifadelerle aktarmaktadır:

“Artık eskisi gibi tek liftte yoğun olmuyor. Sadece yayalar yoğunluk yapabiliyor. Ama normalde iyi bir kayakçı, burada sıra varsa öbürküne gidebilir. Eskisi gibi değil, eskiden metrelerce sıra oluyordu. Ama ben şimdi artık sıra görmüyorum. Burada tabii söyle oluyor; yayalar da geliyor. Ama bu sadece iki-üç tane liftte; Fahri, Kervansaray ve Beceren liftte sıra olabilir, o da belirli zamanlarda. Kuşaklıkaya’da falan ben hiç sıra gördüğümü hatırlamıyorum çok uzun zamandır.” (UOY2).

Özellikle 2013-2014 sezonunda yoğun olarak hissedilen *kar güvenirliliğinin* zayıflığı konusunda da görüşmeciler ziyaretçi algılarını haklı bulmaktadır. UOY2, son yıllarda yaşanan olumsuzlukların ardından, uzun zamandır gündemde olan suni karlama sistemi çalışmalarının tekrar yoğun bir şekilde konuşulmaya başladığını, ancak su yetersizliği başta olmak üzere, maddi yetersizlikler ve hava koşulları gibi birçok nedenden ötürü başarı sağlanamadığını ifade etmektedir. UOY1 ise suni karlama işinin çok yüksek maliyetleri olan bir iş olmasına rağmen altyapı birliği çerçevesinde bazı çabalar ortaya koyduklarını, fakat maddi yetersizlikler nedeniyle tamamlayamadıklarını söylemektedir. Ancak ilerleyen yıllarda bu kapsamdaki çalışmalarını sürdüreceklerini de sözlerine eklemektedir. Bu bağlamda, 2015 yılı itibariyle dağda 65 adet stik denilen püskürtme cihazı bulunduğunu, diğer makinaların da gelmeye başladığını söyleyen UOY1, hava sıcaklıklarının da suni karlama açısından son derece önemli olduğunu belirtmektedir.

UOY1, suni karlama yapmak için gerekli sıcaklıklarda Uludağ'a zaten kar yağdığını, daha yüksek sıcaklıklarda yapılan suni karların da eridiğini ifade etmektedir. UOY1, bu konuda kar kalınlıklarına ilişkin yayınlanan verileri de eleştirmekte, özellikle meteoroloji tarafından ölçüm yapılmayan destinasyonlar lehine bir durum ortaya çıkarıldığını söylemektedir. Bu çalışmada incelenen destinasyonlar arasında sadece Uludağ'da devlet yetkilileri tarafından ölçüm yapıldığını, diğer yerlerde ölçümlerin destinasyonun kendi personeli tarafından yapıldığını ve çoğu zaman abartılı rakamlar aktarıldığını ifade etmektedir.

4.2.4.2.3. Koruma-bilgilendirme

Bu boyut kapsamında çalışmada; *güvenlik, emniyet, doğal çevrenin korunması, ilkyardım olanakları ve destinasyon hakkında bilgi sağlama olanakları* değerlendirilmiştir. Uludağ'a bu beş madde çerçevesinde atfedilen ortalamalara bakıldığında, hepsinin ölçek ortasının (3,00) üzerinde olduğu görülmektedir. Bu maddeler arasında en yüksek ortalama ise *destinasyon hakkında bilgi sağlama olanakları* (3,427) ve *emniyet* (3,408) maddelerine atfedilmiştir. Bu iki madde kapsamında tüm destinasyonlara atfedilen ortalamalara bakıldığında, en yüksek değerlerin Uludağ'a atfedildiği görülmektedir. *İlkyardım olanakları* maddesi kapsamında Uludağ'a atfedilen ortalama da (3,324), diğer destinasyonlarla kıyaslandığında, en yüksek ortalama değildir. *Güvenlik* konusunda ise Uludağ (3,071), Erciyes'in (3,154) ardından gelmektedir. *Doğal çevrenin korunması* konusunda Uludağ'a atfedilen ortalama ise (3,077), Kartepe'ye atfedilenden sonra, en düşük ikinci ortalama değildir. Önem-performans analizi bulguları incelendiğinde; *ilkyardım olanakları* ve *emniyet* maddelerinin "iyi çalışmaya devam et", *destinasyon hakkında bilgi sağlama olanakları* maddesinin "olası aşırılıklar", *güvenlik* ve *doğal çevrenin korunması* maddelerinin ise "buraya konsantre ol" kısmında yer aldığı görülmektedir. Bu bağlamda, Uludağ'ın güvenlik ve doğal çevrenin korunması dışındaki maddelerde, ziyaretçi beklentilerini karşıladığı söylenebilir.

Destinasyon temsilcilerinin bu bulgulara ilişkin değerlendirmeleri incelendiğinde, genel olarak ziyaretçi algılarını haklı buldukları görülmektedir. UOY1, *emniyet* ve *ilkyardım olanakları* konusunda jandarmanın etkili bir şekilde çalıştığını, dolayısıyla ziyaretçilerin

bu konuda haklı olduğunu söylemektedir. Jandarmaların dört kar motoruyla sürekli hazır olduğunu, ayrıca iki ambulansın da 24 saat nöbette olduğunu ifade etmektedir. Kazalara jandarmanın anında müdahale edip, varsa yaralıları ambulansa yetiştirdiğini söyleyen UOY1, geçmiş yıllarda dağda bir de sağlık ocağı bulunduğunu, ancak Sağlık Bakanlığı'nın bürokratik koşulları gereği kapandığını belirtmektedir.

Güvenlik konusunda da, destinasyon temsilcileri ziyaretçi algılarını kısmen haklı bulmaktadır. Bu konuda üç görüş ortaya çıkmaktadır. Bunlardan ilki, insanların kurallara uymama konusunda gösterdikleri ısrardır. İkincisi; acemiler, pistlerde gezen yayalar ve kontrolsüz kayanların yarattıkları tehlikedir (UOY1, UOY3). Üçüncüsü ise pistlerde tehlike yaratanlara müdahale etme konusunda yasal mevzuat eksikliğidir (UOY2). UOY3, gerekli güvenlik önlemleri alındığını, fakat insanların da kurallara uyma ve kontrollü kayma alışkanlığı edinmeleri gerektiğini belirtmektedir. UOY2 ise pistlerde tehlike yaratan insanlara müdahale etme konusunda bir yasal mevzuat olmadığını, pist görevlilerinin müdahale etmeye çalıştıklarını ancak yetersiz kaldıklarını söylemektedir.

Uludağ'da pist güvenliği, uzun yıllardır tartışılmalı bir konudur. 25 Ocak 2015'te yaşanan ve yedi yaşındaki Elif Uymuşlar'ın hayatını kaybetmesi ile sonuçlanan kızak kazasından sonra bu konu tekrar yoğun bir şekilde tartışılmaya başlamıştır. Elif Uymuşlar, annesi ile birlikte ikinci bölgede Bursa Orman Bölge Müdürlüğü tarafından kızak alanı olarak belirlenen alanda kızakla kayarken dere yatağına düşüp, başını bir kar kütesine çarparak yaşamını yitirmiştir (Hürriyet, 2015d). Ayrıca bu kazadan iki gün sonra, 27 Ocak 2015'te 47 yaşındaki Necla Aladağ, buzlanma nedeniyle yolda kayan bir aracın altında kalarak yaşamını yitirmiştir (Hürriyet, 2015e). Bu kazalardan sonra Uludağ ve güvenlik konusu ulusal medyada tartışılan önemli konulardan biri haline gelmiştir. Kayak ve Snowboard Öğretmenleri Derneği başkanı Yahya Usta, bir demecinde, bu konuda şunları söylemektedir (T24, 2015):

“Kazaları öngörüp, valilikte yapılan koordinasyon toplantısında dile getirmiştik. Ancak yine de denetimler yetersiz kaldı. Yedi yaşındaki Elif Uymuşlar'ın hayatını kaybettiği kızak kazasının olduğu yerde, yıllar önce 16

yaşında bir lise öğrencisi daha ölmüştü. Bize yetki verildiği takdirde pistleri ve doğru kullanımı belirleriz.”

Destinasyon hakkında bilgi sağlama konusu incelendiğinde ise destinasyon temsilcilerinin, ziyaretçi algılarını destekler görüşler ortaya koydukları görülmektedir. Bu çerçevede UOY1, özellikle yakın tarihte kurulan web sitesinin (www.uludaginfo.com) etkisine vurgu yapmaktadır. Ayrıca bir akıllı telefon uygulaması olarak da hizmet veren Uludağinfo'nun özellikle gençler tarafından yoğun bir şekilde kullanıldığını söyleyen UOY1, bu platform üzerinden pazarlama çabaları ve anlık bilgi aktarımının oldukça verimli bir şekilde yapılabildiğini ifade etmektedir. Destinasyon içinde ise pist görevlilerinin ve otel çalışanlarının, ziyaretçilerin ulaşmak istediği bilgileri verdiğini söyleyen UOY1, bu konuda Uludağ'da bir sorun yaşanmadığını belirtmektedir.

“Uludağ'ın bu skipass ortaklığı bünyesinde kurduğumuz, ‘uludağinfo’ adını verdiğimiz bir sanal sitesi var. Bütün Türkiye'deki gençlere ve diğerlerine pazarlama yapmak için, buranın günlük haberlerini vermek için, pist durumunu, hava durumunu, her şeyini verebilmek için kurduğumuz bir site. Buradan çok yüksek sayıda insan faydalaniyor. Sezon başında beri, yalnız cep telefonuna giriş yapan, uygulamayı indiren 25.000 kişi var.” (UOY1).

Doğal çevrenin korunması konusunda ise destinasyon temsilcileri ziyaretçi algılarını haksız bulmaktadır. Görüşmeciler, milli park statüsünde olduğu için Uludağ'da doğaya zarar vermenin mümkün olmadığını, hatta otellerde yapılacak küçük onarımlarda dahi Orman Bölge Müdürlüğü'nden izin almak gerektiğini ifade etmektedirler. UOY1, Uludağ'ın en önemli özelliğinin doğal manzara güzelliği olduğunu ve doğanın korunması açısından Milli Parklar Müdürlüğü'nün sıkı denetimleri olduğunu söylemekte, dolayısıyla bu konuda ziyaretçilere katılmadığını belirtmektedir. Ziyaretçi algıları tekrar incelendiğinde, Uludağ'ın *doğal manzara güzelliği* konusunda diğer destinasyonlar içinde en yüksek ortalamayla değerlendirilen destinasyon olduğu ancak *doğal çevrenin korunması* konusunda Kartepe'den sonra en düşük puana sahip olduğu görülmektedir. Bu algının, Uludağ'ın küçük bir kasabayı andıran betonlaşmış yapısının etkisiyle ortaya çıktığını söylemek mümkündür.

4.2.4.2.4. Kayak destek unsurları

Kayak destek unsurları boyutu kapsamında çalışmada; *kiralanan kayak malzemelerinin kalitesi, kayak ekipmanı kiralama fiyatları, çocuklar için sunulan kayak olanakları ve verilen kayak eğitiminin niteliği* maddeleri değerlendirilmiştir. Ziyaretçi algılarına bakıldığında, bu boyuttaki maddeler arasında en yüksek ortalamanın *verilen kayak eğitiminin niteliği* maddesine (3,200) atfedildiği görülmektedir. Uludağ, bu madde kapsamında diğer dört destinasyondan daha yüksek bir ortalama ile değerlendirilmiştir. *Çocuklar için sunulan kayak olanakları* konusunda da Uludağ (2,914), diğer destinasyonlardan önde görülmektedir. Bu boyuttaki en düşük ortalamalar ise *kiralanan kayak malzemelerinin kalitesi ve kayak ekipmanı kiralama fiyatları* maddelerinde görülmektedir. Uludağ'a *kiralanan kayak malzemelerinin kalitesi* maddesi için atfedilen ortalama (2,870), Kartepe'ye atfedilenden sonra en düşük ikinci ortalama olmuştur. *Kayak ekipmanı kiralama fiyatlarına* atfedilen ortalama (2,577) ise Kartalkaya ve Kartepe'ye atfedilenden yüksek, Palandöken ve Erciyes'e atfedilenden düşüktür. Önem-performans analizi bulgularına bakıldığında, bu dört maddenin de “düşük öncelikler” kısmında yer aldığı görülmektedir. Bu bağlamda, ziyaretçilerin kayak destek unsurları konusunda Uludağ'ı zayıf buldukları, fakat yapılacak iyileştirmelerin öncelikli olmadığını düşündükleri ifade edilebilir.

Destinasyon temsilcilerinin görüşleri incelendiğinde, ziyaretçi algılarını kısmen destekledikleri görülmektedir. Uludağ, Türkiye'de kış turizmi hareketlerinin başladığı yer olmasının verdiği avantajla, yıllardır ülkenin en iyi kayak hocalarını çekmeyi başaran bir destinasyondur. UOY2, Uludağ'daki kayak hocalarının çok nitelikli eğitmenler olduklarını ve sayılarının da oldukça fazla olduğunu ifade etmektedir. Türkiye'de kayak ve snowboard öğretmenleri arasındaki koordinasyonun sağlanması ve kayak sporu uygulamalarında metot birliğinin sağlanması gibi amaçlarla, 1968 yılında kurulan Kayak ve Snowboard Öğretmenleri Derneği'nin merkezi de Bursa'dır (Kayak ve Snowboard Öğretmenleri Derneği, 2015). *Çocuklar için sunulan kayak olanakları* konusundaki ziyaretçi algıları da, destinasyon temsilcileri tarafından kısmen desteklenmektedir. Görüşülen kişiler, atfedilen ortalamaı düşük bulmakla birlikte, diğer destinasyonlar

arasında en yüksek ortalamanın atfedilmiş olmasını doğru bulmaktadır. Ancak Uludağ'da, küçük ve mekanik tesisi olmayan bir kızak alanı dışında, çocukların karla eğlenebileceği bir alanın bulunduğunu söylemek zordur. Özellikle pistlerde yaşanan yoğunluk ve kontrolsüz kayanlar düşünüldüğünde, Uludağ'ın çocuklar için uygun olanaklar sunduğunu söylemek pek doğru değildir.

Kayak malzemelerinin kalitesi ve kayak ekipmanı kiralama fiyatları konularında da destinasyon temsilcilerinin ziyaretçi algılarını kısmen haklı buldukları görülmektedir. Bu konuda belirli bir standardın olmadığı kabul edilmekle birlikte, Uludağ'da kaliteli malzeme bulmanın da mümkün olduğu ifade edilmektedir. UOY2, Uludağ'da kayak malzemesi kiralalarının pahalı olduğu şeklindeki söylemlerin uzun yıllardır olduğunu, ancak 25-30 TL'ye dahi malzeme kiralamanın mümkün olduğunu söylemekte, bu fiyatlara kiralanan malzemelerin de haliyle çok kaliteli olmadığını belirtmektedir.

4.2.4.2.5. Fiyat

Fiyat boyutu çerçevesinde çalışmada; *konaklama fiyatları, yiyecek-içecek fiyatları, lift bileti fiyatları ve ödenen para karşılığı alınan değer* maddeleri değerlendirilmiştir. Bu maddelere ilişkin ziyaretçi algıları incelendiğinde; *konaklama fiyatları* (2,153), *yiyecek-içecek fiyatları* (2,018) ve *lift bileti fiyatları* (2,145) maddeleri kapsamında Uludağ'a atfedilen değerlerin oldukça düşük olduğu görülmektedir. Ayrıca, *ödenen para karşılığı alınan değer* maddesine atfedilen ortalama da (2,761), diğer fiyat maddelerinden yüksek olmakla birlikte, ölçek ortasının (3,00) altındadır. Diğer destinasyonlarla kıyaslandığında; *konaklama fiyatları, lift bileti fiyatları ve ödenen para karşılığı alınan değer* konusunda Uludağ'a atfedilen ortalamaların, Kartalkaya ve Kartepe'ye atfedilenden yüksek, Palandöken ve Erciyes'e atfedilenden düşük olduğu görülmektedir. Yiyecek-içecek fiyatları için Uludağ'a atfedilen ortalama ise diğer destinasyonlar arasında en düşük ortalamadır. Önem-performans analizi bulguları, bu dört maddenin "buraya konsantre ol" kısmında yer aldığını göstermekte ve bu konularda ziyaretçilerin öncelikli olarak iyileştirme beklediklerini ortaya koymaktadır.

Destinasyon temsilcilerinin ziyaretçi algılarına ilişkin yorumları incelendiğinde, yüksek fiyatların özellikle Uludağ gibi şehir merkezine çok uzak dağlarda ortaya çıkan maliyetlerle alakalı olduğunu düşündükleri görülmektedir. Görüşmeciler, Uludağ'daki fiyatlar değerlendirilirken yazlık otellerle veya şehir otelleriyle kıyaslama yapılmaması gerektiğini, dağ otellerinin çok yüksek maliyetlerle işletildiğinin bilinmesi gerektiğini söylemektedirler. UOY1, Uludağ'daki otellerin dört ay çalışan, yüksek ısınma bedelleri ödeyen, personeli otelde konaklatmak durumunda kalan işletmeler olduğunu söylemekte, fiyatların maliyetlerle alakalı olduğunun altını çizmektedir. Erciyes ve Palandöken'de şehir merkezine yakın olmanın avantajıyla fiyatta daha fazla çeşitlilik sunulabildiğini, Kartalkaya ve Kartepe'deki fiyatlarınsa Uludağ'dan yüksek olduğunu söyleyen UOY1, *konaklama fiyatları* çerçevesinde destinasyonlar arasındaki sıralama konusunda ziyaretçileri haklı bulmaktadır. Ayrıca Uludağ'da doğal gaz bulunmamasının da maliyetlerini arttırdığını söyleyen UOY1, diğer kayak merkezlerinin bu imkânlardan yararlanarak maliyet açısından avantajlı hale geldiklerini belirtmektedir.

“Burası Aralık 15-Nisan sonu arası çalışan bir bölge. Bu bölgedeki maliyetler, diğer otel maliyetlerinden çok daha yüksek. Buradaki fiyatlarımız diğer kayak merkezlerinden çok daha ucuz. Kayseri için söyleyemem, orada tesis az, şehirde konaklayabiliyorsunuz. Gazetelerdeki fiyatlarda, burada 100-600 arası bulursunuz. Kartalkaya'da 300'den sonra bulabilirsiniz. Ama Kayseri'de çeşitlilik var, şehir otelleri var. Erzurum'da da ona keza, çok pahalı oteller var ama şehir içinde uygun fiyatlı oteller var. Uludağ Bursa'dan 34 km, bu çeşitlilik az... Dört ay çalışan tesisin 12 ay maliyeti var. Artı, burada personel de bizle beraber müşteri gibi yaşıyor. Onun da maliyeti bize son derece yüksek. Buranın ısıtması çok zor bir mesele, ısıtma bedelleri çok yüksek. Biz burayı fuel oil veya sıvılaştırılmış gazla çalıştırıyoruz maalesef. Diğer merkezlerde doğal gaz var. Biz buraya getiremedik. Getirebilirsek ısıtma maliyeti 1/5 oranında azalacak.” (UOY1).

UOY2 ve UOY3 de, yüksek maliyetleri önemli bir faktör olarak görmekte birlikte, bir kayak merkezine göre *konaklama fiyatlarının* çok yüksek olmadığını da ifade etmektedir. UOY2, otel sayısının fazla olmasının verdiği avantajla, Uludağ'da farklı fiyat

seviyelerinde oteller bulmanın mümkün olduğunu belirtmektedirler. UOY3 ise ülkenin genel ekonomik koşulları düşünüldüğünde, Uludağ'daki otellerin önemli bir bölümü tarafından uygulanan fiyat politikasının makul olduğunu söylemektedir.

Yiyecek-içecek fiyatlarının yüksek bulunması da, görüşmeciler tarafından yüksek maliyetlerle açıklanmaktadır. UOY1, dağda dört ay açık kalıp, ısınma başta olmak üzere, birçok konuda yüksek maliyetlere katlanmak durumunda kalan bir işletmeyle, şehir merkezinde 12 ay açık kalıp daha düşük maliyetlerle çalışan bir işletmeyi kıyaslamının doğru olmadığını söylemektedir. *Lift bileti fiyatları* konusunda da UOY1, maliyetlere vurgu yapmakta, 2014 yılında yapılan zamlarla biraz daha pahalı hale geldiğini kabul etmekte, ancak 2015 yılında zam yapılmayıp aynı fiyatlarla devam edildiğini belirtmektedir. Erciyes ve Palandöken gibi, şehir merkezine yakın olmanın getirdiği maliyet avantajlarını kullanan ve devlet eliyle yönetilen destinasyonlardaki fiyatlarla, Uludağ gibi özel sektörün çabalarıyla faaliyetlerini sürdürmeye çalışan destinasyonların uyguladığı fiyatları karşılaştırmanın çok doğru olmadığını düşünen görüşmeciler, lift işletmeciliğinin de oldukça yüksek maliyetli bir iş olduğunu söylemektedir. UOY2, özellikle ortak bilet uygulamasına geçilmesinden sonra fiyatların yükseldiğini, ancak 30'a yakın farklı pistte kayma imkânı sağlayan ortak bilet olanağı için uygulanan fiyatların makul olduğunu belirtmektedir. UOY1 de, sadece dört ay açık kalıp 12 ay maliyet yaratan mekanik tesisler için uygulanan fiyat politikasının çok yüksek olmadığını ifade etmektedir. Tablo 32, Uludağ'da 2014-2015 sezonunda uygulanan lift bileti fiyatlarını göstermektedir.

Tablo 32. Uludağ'da 2014-2015 sezonunda uygulanan lift bileti fiyatları

Tek Çıkış	Yarım Gün	Günlük	1.5 Günlük	2 Günlük	2.5 Gün	3 Günlük	4 Günlük	5 Günlük
10 TL	50 TL	70 TL	90 TL	120 TL	150 TL	170 TL	200 TL	230 TL

Kaynak: Orta Doğu Teknik Üniversitesi Sosyal Tesisler Müdürlüğü, 2015.

Görüşmeciler, *ödenen para karşılığı alınan değer* konusunda ziyaretçilerin Uludağ'ı düşük bir ortalama ile değerlendirmesini de kısmen haklı bulmaktadır. Bazı görüşmeciler, bu algının oluşmasında; trafik sorunu, gününbirlikçi kalabalığı ve kontrolsüzlük gibi olumsuzlukların etkisi olduğunu düşünmektedirler. UOY1 ise ziyaretçileri haksız

bulmakta; Uludağ'ın hem kayağı hem eğlenceyi bir arada sunan tek destinasyon olduğunu ve dolayısıyla insanların ödedikleri paranın karşılığını alabildiklerini belirtmektedir.

4.2.4.2.6. Rekabetçi destinasyon konumuna ilişkin değerlendirmeler

Uyum analizi sonucunda elde edilen algı haritası, Uludağ'ın rekabetçi destinasyon konumunun *alışveriş olanakları* ve *sahip olduğu imaj* maddeleri çerçevesinde şekillendiğini göstermektedir. Ayrıca; *konaklama tesislerinin çeşitliliği*, *gece eğlenceleri* ve *kayak sonrası etkinlikler* de, Uludağ'ın rekabetçi destinasyon konumunun unsurlarıdır. Bu bağlamda, Uludağ'ın ziyaretçiler zihninde turizm üstyapısı ve eğlence olanakları gelişmiş bir destinasyon olduğu şeklinde bir rekabetçi konumu vardır. Uyum analizi, destinasyonlar arasındaki benzerlikleri de göstermektedir. Bu kapsamda, Uludağ'a en benzer destinasyonun Kartalkaya olduğu görülmektedir. Bu bulgu, Uludağ'ın en önemli rakibinin Kartalkaya olduğunu da ortaya koymaktadır. İki destinasyon arasındaki temel benzerlik noktası ise güçlü bir kayak destinasyonu imajına sahip olmalarıdır.

Destinasyon temsilcileri; destinasyon konumu ve Kartalkaya benzerliğine ilişkin değerlendirmeleri genel olarak haklı bulmaktadır. UUY3, turizm üstyapısı ve eğlence ile şekillenen rekabetçi destinasyon konumunu “doğru saptama” şeklinde değerlendirmekte, Kartalkaya'nın daha sakın ve yüksek fiyatlı olduğunu, ancak diğerleriyle kıyaslanınca Kartalkaya'ya benzerlik ve rekabet konusunun da doğru bir algı olduğunu ifade etmektedir. UOY2 de, Uludağ'a hiç gelmeyen insanların dahi zihninde gece eğlencesi ve kayak sonrası etkinlikler konusunda bir imaj olduğunu söylemekte, bu durumun Uludağ'ın gece hayatının çok uzun yıllardır gündemde olmasından kaynaklandığını ifade etmektedir. Kartalkaya ile benzerlik ve yakınlık konusundaki algılara da katıldığını söyleyen UOY2, Kartalkaya'nın özellikle son yıllarda gösterdiği gelişimle, önemli bir imaja geliştirdiğini ifade etmektedir.

5. Sonuç

Bu bölümde, öncelikle “sonuç” başlığı altında, nicel ve nitel araştırmanın sonuçları birlikte değerlendirilmiştir. “Tartışma” başlığı altında ise genel sonuçların, mevcut literatür çerçevesindeki değerlendirmesi yapılmıştır. Son olarak, “öneriler” başlığı altında, destinasyon yöneticilerine ve araştırmacılara önerilerde bulunulmuştur.

5.1. Sonuç

Türkiye'nin önde gelen beş kayak destinasyonunun rekabetçi konumlarının belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen bu çalışmada, literatürdeki diğer destinasyon konumlandırma araştırmalarından farklı olarak, ziyaretçi algıları ve bu algılara ilişkin destinasyon temsilcilerinin değerlendirmeleri bir arada incelenmiştir. Böylece, talep ve arz taraflarının görüşleri birlikte ele alınmış ve destinasyonların rekabetçi konumlandırma stratejileri için önemli ipuçları ortaya konmuştur. Ayrıca uygulanan araştırma deseni ve metoduyla literatüre önemli katkı sağlandığı düşünülmektedir.

İncelenen destinasyonlara ilişkin genel sonuçlara geçmeden önce ziyaretçilerin kayak destinasyonu tercihi yaparken en çok hangi faktörleri önemsedikleri ve temel olarak hangi motivasyonlarla hareket ettiklerine kısaca değinmekte fayda vardır. Bu kapsamda araştırma sonuçları, katılımcıların faktör analizi çerçevesinde ortaya çıkan beş boyut arasında en çok kayak unsurlarını önemsediklerini göstermektedir. Yani ziyaretçiler, kayak tatiline çıkarken kış turizminin temel ürünü olan kayak sporuna ilişkin unsurları öncelikli olarak değerlendirmektedir. Kayak unsurlarının ardındansa fiyat ve koruma-bilgilendirme faktörleri gelmektedir. Bu bağlamda, ziyaretçilerin iyi kayak olanaklarından uygun fiyatlarla ve güvenli bir ortamda yararlanmayı öncelikledikleri söylenebilir. Turizm unsurları ve kayak destek unsurları ise ziyaretçiler nezdinde ikinci derecede önemli faktörler olarak değerlendirilmektedir. Kayak tatili motivasyonuna ilişkin sonuçlara bakıldığında; katılımcılar tarafından en önemli etken olarak görülen motivasyon unsurunun beceri geliştirme olduğu, onu başarıya ve heyecan-risk arama etkenlerinin takip ettiği görülmektedir. Bu kapsamda, bir spor turizmi çeşidi olan kış

turizmde ziyaretçilerin temel motivasyonunu, ilgili spor etkinliğine ilişkin değişkenlerin şekillendirdiği görülmektedir.

Katılımcıların ilgili destinasyonlara ilişkin genel değerlendirmelerine bakıldığında ise Türkiye'nin en ideal destinasyonunun Uludağ olduğu ve onu sırasıyla Erciyes ve Kartalkaya'nın takip ettiğini görülmektedir. Bir sonraki tatil tercihi açısından Erciyes öne çıkmakta; onu, Uludağ ve Kartalkaya takip etmektedir. Uludağ'ın ideal destinasyon olması, Türkiye'de hizmete giren ilk kış turizmi destinasyonu olmasının verdiği avantajla, yıllardır hem turizm üstyapısı hem de kayak olanaklarıyla gelişmiş bir destinasyon olmasıyla açıklanabilir. Diğer bir ifadeyle, destinasyon temsilcilerinin de belirttiği gibi, "her şeyi" bir arada sunan bir destinasyon olmasıyla açıklanabilir. Bu bulguların Erciyes ile ilgili kısmı ise, hem Erciyes'teki hem de diğer destinasyonlardaki görüşmecilerin ifade ettiği gibi, Kayseri Büyükşehir Belediyesi'nin 2010 yılından itibaren Erciyes A.Ş. üzerinden ortaya koyduğu yatırımlar kapsamında değerlendirilebilir. Kartalkaya ise Ankara ve İstanbul gibi iki en önemli pazara yakınlığı ve özellikle 2000'li yıllardan sonra gelişen turizm üstyapısının niteliğiyle ele alınabilir. Genel memnuniyet, tekrar ziyaret ve önerme eğilimi kapsamındaki bulgulara bakıldığında; Palandöken ve Erciyes'in öne çıktığı görülmektedir. Zira genel memnuniyet düzeyi en yüksek destinasyon Palandöken iken; tekrar ziyaret eğilimi ve tanıdıklara önerme eğilimi açısından Erciyes önde görülmektedir. Bu algıların oluşmasında, iki destinasyonun özellikle "kayak unsurları" kapsamındaki performansının ve ödenen para karşılığı sundukları değer, belirleyici olduğunu söylemek mümkündür.

Destinasyon özellikleri temelinde ortaya çıkan ziyaretçi algılarına gelinecek olursa; Erciyes ve Uludağ destinasyonlarının öne çıktığı görülmektedir. Erciyes, 31 maddeden 13'ünde diğer destinasyonlar arasında en yüksek ortalamalarla değerlendirilen destinasyon olmuştur. Erciyes'in birinci sırada yer aldığı maddeler genel olarak; "kayak unsurları" ve "fiyat" konularını içermektedir. Uludağ ise 12 madde kapsamında en yüksek ortalamalara sahiptir. Uludağ'ın, diğer destinasyonlar arasında öne çıktığı bu maddeler genel olarak; "turizm unsurları", "kayak destek unsurları" ve "koruma-bilgilendirme" ile ilgilidir. Diğer destinasyonlara bakıldığında; Kartalkaya ve Palandöken'in üçer maddede birinci olduğu, Kartepe'nin birinci olduğu herhangi bir madde bulunmadığı

görülmektedir. Kartalkaya'nın birinci sırada yer aldığı maddeler arasında; *konaklama tesislerinin kalitesi*, *sunulan hizmetlerin kalitesi* ve *kiralanan kayak malzemelerinin kalitesi* bulunurken; Palandöken'in birinci olduğu maddeler arasında *kar kalitesi*, *kar güvenilirliği* ve *doğal çevrenin korunması* vardır. Palandöken'in üç maddede birinci olmasına rağmen, genel memnuniyet konusunda Uludağ'ın önünde olmasıyla, Palandöken'in birinci ve ikinci sırada olduğu maddelerin genel olarak önem düzeyinin yüksek olmasıyla açıklanabilir. Bu bulgulara ilişkin destinasyon temsilcilerinin görüşleri incelendiğinde, ziyaretçi algılarının büyük oranda haklı bulunduğu görülmektedir. Örneğin Erciyes temsilcileri, mekanik tesisler ve pistlere yapılan yatırımlara dikkat çekerek ve bu olanakların belediyenin sosyal devlet anlayışı gereği uygun fiyatlarla sunulduğunu ifade ederek, bulguları desteklemektedirler.

Önem-performans analizleri çerçevesinde elde edilen bulgular değerlendirildiğinde de, yine Erciyes'in yüksek performansı ile öne çıktığı görülmektedir. Bulgular, Erciyes'in 31 maddeden 15'inde iyi çalıştığını göstermektedir. Bu maddeler genel olarak; "kayak unsurları", "fiyat" ve "koruma-bilgilendirme" faktörleriyle ilgilidir. Erciyes ayrıca, yüksek önem-düşük performans atfedilen madde sayısının azlığıyla da (üç madde: *güvenlik*, *doğal çevrenin korunması* ve *sunulan hizmetlerin kalitesi*) öne çıkmaktadır. Önem-performans analizinde Türkiye ortalaması yaklaşımı dikkate alındığında ise Erciyes'in ziyaretçi algılarındaki iyi performansı biraz daha netleşmektedir. Çünkü bu yaklaşıma göre, Erciyes'in iyi çalıştığı madde sayısı 18'e çıkmakta, ayrıca odaklanması gereken (buraya konsantre ol) madde kalmamaktadır. Erciyes'in destinasyon temsilcileri de bu bulguları destekler nitelikte değerlendirmelerde bulunmaktadırlar. Kayak unsurları, fiyat, ulaşım, ilkyardım vb. konulardaki performans değerlendirmelerini, yapılan yatırımların karşılığını aldığı şeklinde yorumlayan görüşmeciler; "turizm unsurları" ve "kayak destek unsurları" konularında ise eksikliklerin farkında olduklarını, üzerinde çalıştıklarını söylemektedirler. Erciyes A.Ş.'nin faaliyetleri çerçevesinde, zamanla hizmet kalitesi ve turizm olanakları konusunda da gelişmeler yaşanacağını söyleyen görüşmeciler; *güvenlik* konusunda en iyi bir destinasyon olmalarına rağmen halen zayıf olarak algılanmalarını ise gerekli imaj yönetimini yapamamış olmalarıyla açıklamaktadırlar. *Doğal çevrenin korunmasının* ise yükseklikten kaynaklı bitki örtüsü

eksikliğinin yanlış anlaşılıp, destinasyon yönetimine bağlanmasından kaynaklandığını söylemektedirler.

Önem-performans analizlerinde, “iyi çalışılan” madde sayısının fazlalığıyla (12 madde) öne çıkan ikinci destinasyon Palandöken’dir. Ayrıca, “buraya konsantre ol” çeyreğinde bulunan madde sayısının azlığıyla da (altı madde) Palandöken, Erciyes’ten sonra öne çıkan ikinci destinasyon olmuştur. Palandöken’in performansının yüksek olduğu konular arasında; *kar kalitesi, pist çeşitliliği, lift sayısının yeterli olması, ilkyardım olanakları, doğal çevre koruması, ulaşım olanakları ve ödenen para karşılığı alınan değer* gibi maddeler bulunmaktadır. Palandöken’de odaklanılması gereken konular arasında ise *konaklama fiyatları, yiyecek-içecek fiyatları, lift bileti fiyatları, güvenlik ve sunulan hizmetlerin kalitesi* gibi maddeler bulunmaktadır. Türkiye ortalaması yaklaşımı dikkate alındığında; Palandöken’in iyi çalıştığı madde sayısı 15 çıkmakta, odaklanılması gereken madde sayısı üçe düşmektedir. Destinasyon temsilcilerin değerlendirmeleri incelendiğinde, düşük performanslı olarak algılandıkları bazı konulara katılmasalar da, büyük oranda ziyaretçi algılarını haklı buldukları görülmektedir. Görüşmeciler, “kayak unsurları” kapsamında Palandöken’in Türkiye’deki en önemli destinasyon olduğunu; ayrıca, “turizm unsurları” açısından da beklentilerin üzerinde olduğunu ifade etmektedirler. Fiyatlar konusunda ise Palandöken’de yeterli fiyat çeşitliliği olduğunu söyleyerek, ziyaretçi algılarını haksız bulmaktadırlar.

Performans değerlendirmeleri açısından öne çıkan üçüncü destinasyon Kartalkaya’dır. Kartalkaya’nın önem-performans matrisinin “iyi çalışmaya devam et” çeyreğinde 10 madde, “buraya konsantre ol” çeyreğinde sekiz madde bulunmaktadır. Kartalkaya’nın iyi çalıştığı konular arasında; “kayak unsurları” boyutu dikkat çekmekte, ayrıca *ulaşım, hizmet kalitesi ve ilkyardım olanakları* da bu boyuttaki önemli maddelerdir. Düşük performanslı olarak algılandığı önemli maddeler arasında ise “fiyat” boyutuna ilişkin maddeler ile pist yoğunluğuna işaret eden maddeler vardır. Türkiye ortalaması yaklaşımı ile elde edilen bulgular incelendiğinde de, yine 10 madde “iyi çalışmaya devam et”, sekiz madde “buraya konsantre ol” kısmında görülmektedir. Bu durum, Kartalkaya’nın Türkiye ortalamasına çok yakın bir performansa sahip olduğunu göstermektedir. Bu bulgulara ilişkin destinasyon temsilcilerinin görüşleri incelendiğinde, önemli bir bölümünün haklı

bulunduğu anlaşılmaktadır. Örneğin “kayak unsurları”nın iyi çalışılan konular arasında yer almasına ilişkin bulgular, üç görüşmeci tarafından da desteklenmekte ve bu bulgu, Kartalkaya ziyaretçilerinin büyük bölümünün spor amaçlı gelen kişilerden oluşmasıyla açıklanmaktadır. Bu konuda Kartalkaya’da görüşülen kişiler, özellikle Uludağ, Kartepe ve Erciyes gibi destinasyonlarda oluşan kayak yapmayan günöbirlikçi yoğunluğuna dikkat çekmekte ve Kartalkaya’nın bu tür bir kalabalığa sahip olmamasının önemli bir avantaj olduğunu söylemektedirler. “Fiyat” konusunda ise şehir merkezine uzak konumda olan destinasyonlardaki maliyet yüksekliğine ve yüksek fiyat politikasının nitelikli kalabalık yaratmasına vurgu yapılmaktadır.

Önem-performans analizi bulgularına göre, iyi performans açısından Kartalkaya’dan sonra, Uludağ ve Kartepe destinasyonları gelmektedir. Her iki destinasyona ilişkin önem-performans matrislerinin “iyi çalışmaya devam et” çeyreklerinde bulunan madde sayısı yedi iken; “buraya konsantre ol” çeyreklerinde bulunan madde sayısı 11’dir. Bu kapsamda, destinasyon performans ortalaması yaklaşımı çerçevesinde elde edilen bulgular, bu iki destinasyonun ziyaretçi algılarındaki performanslarının birbirine benzer olduğu söylenebilir. Uludağ’ın “iyi çalıştığı” konular arasında; bazı kayak unsurları (lift sayısı, pist çeşitliği, pist bakımı, kar kalitesi gibi), ilkyardım ve ulaşım gibi önemli faktörler bulunmaktadır. Ayrıca; konaklama tesislerinin çeşitliliği-kalitesi, doğal manzara güzelliği, gece eğlenceleri gibi konular da Uludağ’ın yüksek performans değerlerine sahip olduğu maddelerdir. Uludağ’ın performansının düşük olduğu önemli konular arasında ise özellikle fiyat ve pist yoğunluğuna ilişkin maddeler dikkat çekmektedir. Ayrıca, kar güvenirliliği, sunulan hizmetlerin kalitesi ve güvenlik de, ziyaretçilerin Uludağ’ın performansını düşük bulduğu konular arasındadır. Kartepe’de ise “iyi çalışılan” konular arasında; ulaşım, doğal çevrenin korunması, ilkyardım, emniyet bulunmaktadır. Ayrıca; doğal manzara güzelliği, bilgi sağlama olanakları, konaklama tesislerinin kalitesi gibi destinasyon özellikleri de performansın yüksek olduğun maddelerdir (olası aşırılıklar). Kartepe’nin performansının düşük olduğu önemli konular arasında ise kayak unsurları, fiyat ve hizmet kalitesi yer almakta; ayrıca, konaklama tesislerinin çeşitliliği, kayak dışı etkinlik ve imaj gibi özelliklerde de Kartepe’nin zayıf performanslı olarak algılandığı görölmektedir.

Türkiye ortalaması üzerinden elde edilen önem-performans bulguları incelendiğinde ise Uludağ ve Kartepe arasındaki benzerlikler büyük oranda ortadan kalkmaktadır. Bu bulgular, Uludağ'ın "iyi çalışmaya devam et" çeyreğinde 12 madde, "buraya konsantre ol" çeyreğinde altı madde olduğunu gösterirken; Kartepe'nin "iyi çalışmaya devam et" çeyreğinde sadece bir madde (doğal çevrenin korunması), "buraya konsantre ol" çeyreğinde 17 madde olduğunu göstermektedir. Destinasyon performans ortalaması yaklaşımına göre iki destinasyonun benzer performans gösteriyor olması, bu yaklaşımın özelliğinden kaynaklanmaktadır. Şöyle ki, bu yaklaşıma göre; Kartepe'de 2,288 değerinin (destinasyon performans ortalaması) üzerinde performans atfedilen maddeler yüksek performanslı olarak değerlendirilirken; Uludağ'da 3,196'un üzerinde performans değerleri yüksek sayılmaktadır. Uludağ'ın destinasyon temsilcilerinin görüşleri incelendiğinde; özellikle "iyi çalışmaya devam et" ve "olası aşırılıklar" gibi yüksek performans değerleri içeren bulguları çoğunlukla destekledikleri görülmektedir. Bu kapsamda, Uludağ'ın Türkiye'de hizmete giren ilk kış turizmi destinasyonu olmasına dikkat çekilmekte ve turizm üstyapısı, pist-lift, ulaşım ve doğal manzara açısından en gelişmiş destinasyon olduğuna vurgu yapılmaktadır. "Buraya konsantre ol" ve "düşük öncelikler" gibi düşük performans değerleri gösteren bulgulara ise destinasyon temsilcilerinin kısmen katıldıkları görülmektedir. Örneğin fiyatlar konusunda, şehir otelciliği veya sahil otelciliğiyle kıyaslama yapılmaması gerektiğini belirten görüşmeciler, kayak merkezi işletmeciliğinin coğrafi ve iklimsel koşullardan dolayı çok daha maliyetli olduğunu belirtmektedirler. Pistlerin ve genel olarak destinasyonun kalabalık olması konusunda ise ziyaretçi algılarını haklı bulmaktadırlar. Bu konuda, Uludağ'ın milli park statüsünün çözüm geliştirmede engel çıkardığını belirten görüşmeciler, kalabalıktan kaynaklı araç trafiğinin yarattığı sorunlara da (otopark sorunu vb.) dikkat çekmektedirler.

Destinasyonların rekabetçi konumlarına ilişkin bulgular değerlendirildiğinde, Erciyes'in ziyaretçilerin zihninde uygun fiyatları ve pist kalabalığının azlığıyla yer edindiği görülmektedir. Destinasyon temsilcileri, düşük fiyat konumlandırmasını uygun görmeseler de, mevcut durum açısından bu bulguların doğru olduğunu kabul etmektedirler. Ancak, pist yoğunluğunun azlığına işaret eden özellikler, mekanik tesislerin gelişmişliğiyle birlikte pazarlamada kullanılabilir olduğunu ifade etmektedirler.

Bu maddelerin önem düzeylerinin de oldukça yüksek olduğu düşünülürken, Erciyes'in bu konuda yürüteceği konumlandırma stratejisinin etkili olacağı söylenebilir. Palandöken'in rekabetçi konumunu ise genel olarak kar, pist, lift gibi kayak unsurları kapsamında şekillenmektedir ve bu özelliklerin tamamı ziyaretçilerce yüksek düzeyde önemli görülmektedir. Bu bağlamda, bahsi geçen maddelerden birinin seçilmesi ya da tamamının bir özellik gibi (örneğin, kayak unsurları) kullanılması, konumlandırma stratejisini etkili kılabilir. Destinasyon temsilcileri de ortaya çıkan bulguları desteklemekte; Palandöken'in kayak unsurları en gelişmiş destinasyon olduğunu vurgulayarak, bu özellikleri pazarlama çabalarında kullanabileceklerini söylemektedirler. Palandöken'le ilgili algı haritasında görülen bir diğer bulgu da; pazarda en yakın rakibin (en benzer destinasyonun) Erciyes olmasıdır. Bu iki destinasyon arasındaki temel benzerlik noktaları, diğer bir ifadeyle paylaşılan rekabetçi konum noktaları ise ödenen para karşılığı alınan değerlerin iyi olması ve liftlerde uzun kuyruk bulunmamasıdır. Erciyes ve Palandöken arasındaki bu benzerlik, iki destinasyonun temsilcileri tarafından da doğrulanmaktadır.

Algı haritası, pazarda birbirine benzer diğer iki destinasyonun Uludağ ve Kartalkaya olduğunu göstermektedir. Uludağ'ın rekabetçi konumu; konaklama çeşitliliği, alışveriş, imaj, kayak dışı eğlence gibi turizm üstyapısı çeşitliliği/zenginliğine ilişkin özellikler kapsamında şekillenmektedir. Uludağ'ın rekabetçi konumunu oluşturan özellikler içinde önem düzeyi en yüksek olanı konaklama tesislerinin çeşitliliğidir. Uludağ'daki destinasyon temsilcilerinin görüşleri incelendiğinde ise bu konudaki ziyaretçi algılarını genel olarak haklı buldukları görülmektedir. Bazı görüşmeciler, Uludağ'ın 1950'lerden buyana gece eğlencesi, kayak sonrası etkinlikleri ve diğer turizm olanaklarıyla öne çıktığını, medyada sürekli bunlarla yer aldığını kabul etmektedir. Ancak bunlara ek olarak, bazı kayak unsurlarının da (örneğin, pist çeşitliliği) pazarlamada kullanılabileceğini düşünmektedirler. Kartalkaya'nın rekabetçi konumu ise konaklama tesislerinin kalitesi, yiyecek içecek olanakları ve hizmet kalitesi gibi turizm üstyapısının niteliğine işaret eden özellikler çerçevesinde şekillenmektedir. Bu bağlamda, Kartalkaya'nın ziyaretçi zihnine yüksek kalite özelliğiyle yerleştiği söylenebilir. Destinasyon temsilcileri de, ziyaretçi algılarını haklı bulmaktadırlar. Görüşülen kişiler, Kartalkaya'da sınırlı sayıda işletme olmasının, kalite standardını koruma konusunda

avantaj yarattığını söylemekte; uygulanacak konumlandırma stratejisinde bahsi geçen kalite öğelerini kullanılabileceklerini belirtmektedirler. Uludağ ve Kartalkaya'nın temel benzerlik noktasının sahip olunan imaj olduğuna ilişkin ziyaretçi algıları da, her iki destinasyonun temsilcileri tarafında haklı bulunmaktadır. İki destinasyonda da temsilciler, bazı konulardaki farklılıkları vurgulasalar da, özellikle turizm üstyapısı benzerliğini kabul etmekte, iki destinasyonun da güçlü birer kayak destinasyonu imajı olduğunu ifade etmektedirler.

Rekabetçi konumlandırma açısından diğerleriyle benzerlik göstermeyen tek destinasyon ise Kartepe'dir. Kartepe, algı haritasında diğer destinasyonlara ve çoğu destinasyon özelliğine oldukça uzak noktada durmaktadır. Kartepe'nin rekabetçi konumunu şekillendiren maddeler ise doğal manzara güzelliği ve ulaşım olanaklarıdır. İstanbul'a oldukça yakın bir konumda bulunan (130 km) ve diğer pek çok destinasyonun aksine ağaçlık bir alanda kayak imkânı sunan Kartepe'nin ziyaretçi zihnine bu özellikleriyle yerleşmesi doğaldır. Kartepe'de destinasyon temsilcileriyle görüşülemediği için bulgulara ilişkin yorumları alınamamıştır. Dolayısıyla bu bölümde talep ve arz taraflarının görüşlerinin karşılaştırması, Kartepe açısından yapılamamıştır.

5.2. Tartışma

Literatürde yer alan destinasyon konumlandırma araştırmaları incelendiğinde, genel olarak talep tarafının algılarına odaklanılarak ziyaretçi zihnindeki mevcut rekabetçi konumun tespit edildiği görülmektedir (Kim, Gou ve Agrusa, 2005; Kim, Chun ve Petrick, 2005; Prayag, 2007; Faullant, Matzler ve Fuller, 2008). Konumlandırma stratejisi belirlemede potansiyel müşteri zihnindeki mevcut konumun en önemli belirleyici unsur olduğu düşünüldüğünde (Ries ve Trout, 2013), araştırmaların bu şekilde yoğunlaşması doğaldır. Ancak müşteri zihninde oluşan rekabetçi konum, ürün/hizmet sağlayıcılar için her zaman kazançlı ve etkili olmamaktadır. Çünkü yaratılmak istenen rekabetçi konumla müşteri zihninde oluşan konum (uygulanan yanlış stratejiler nedeniyle) aynı olmayabilir veya rekabetin yapısının değişmesi, müşteri tutumlarının zamanla farklılaşması gibi etkenlerle yaratılan konum artık etkisini yitirmiş olabilir. Böyle durumlarda yöneticilerin odaklanması gereken en önemli konulardan biri, farklı özellikler çerçevesinde *yeniden*

*konumlandırma*dır (Trout ve Rivkin, 2006: 57-61). Bu bağlamda, yeniden konumlandırmayı gerçekleştirecek yöneticilerin değerlendirmeleri de, konumlandırma stratejisi belirleme açısından son derece önemlidir. Bu noktadan hareketle, çalışmada destinasyonların rekabetçi konumlarına ilişkin değerlendirmede bulunurken sadece ziyaretçi zihninde oluşan mevcut rekabetçi konumun ölçülmesinin yeterli olmayacağı düşünülmüş ve rekabetçi konum algılarına ilişkin destinasyon yöneticilerinin değerlendirmeleri de alınmıştır. Bu sayede, destinasyon temsilcilerinin mevcut konum üzerinden hareket edip etmeyecekleri, yeniden konumlandırma yapmak istiyorlarsa hangi özellikleri tercih edebilecekleri ortaya koyulmuştur. Örneğin, Erciyes destinasyonunun ziyaretçi zihnindeki mevcut rekabetçi konumunu uygun fiyatlı olmasına ilişkin özellikler şekillendirmektedir. Ancak destinasyon yöneticileri, düşük fiyat konumlandırmasının Erciyes markasına bir değer katmayacağını, pazarlama iletişimi stratejilerini son yıllarda yapılan yatırımlarla gelişme kaydedilen kayak unsurları kapsamında şekillendirebileceklerini ifade etmişlerdir. Çalışma sadece ziyaretçi algıları üzerine kurulmuş olsaydı, muhtemelen Erciyes için en uygun stratejinin (mevcut konumdan hareketle) düşük fiyat konumlandırması olduğu ifade edilecekti. Ancak destinasyon temsilcilerinin görüşleri de hesaba katılınca, farklı bir sonuca ulaşılp, öneriler kısmında anlatıldığı gibi, farklı bir konumlandırma stratejisi önerilmiştir.

Çalışmanın sonuçlarını mevcut literatür kapsamında değerlendirmek gerekirse, elde edilen sonuçların literatürde yer alan sınırlı sayıdaki araştırmanın sonuçlarıyla genel olarak örtüştüğü görülmektedir (Demiroğlu, 2015; Sağlık ve Kocaman, 2014; Atay ve Akyurt, 2009; Gençer, Demir ve Aycan, 2008). Örneğin bu çalışmada, ziyaretçiler nezdinde önem düzeyi en yüksek olan faktörün kayak unsurları olduğu ortaya konmuştur. Gençer, Demir ve Aycan (2008) da, Uludağ'da hizmet kalitesi konusunda yaptıkları araştırmada, "kayak pist ve malzemeleri" boyutunun ziyaretçiler tarafından en önemli boyut olarak algılandığını belirtmişlerdir. Benzer şekilde; Konu, Laukkanen ve Komppula (2011) ise Finlandiya'da yaptıkları araştırmada; pist çeşitliliği, pist uzunluğu ve pist bakımı gibi doğrudan kayakla ilgili konuların, kış turizminde destinasyon seçimi açısından en önde gelen konular olduğunu bulmuşlardır. Mevcut çalışmada katılımcıların motivasyon sorularına verdikleri yanıtlar da, önem sıralamasına ilişkin bu bulguları ve literatürü destekler niteliktedir. Çünkü çalışmada öne çıkan motivasyon maddeleri; beceri

geliştirme, başarma ve heyecan-risk arama gibi, kayak sporuyla doğrudan ilgili maddelerdir. Demiroğlu (2015) da, Türkiye'deki kış turizmi pazarı üzerine yaptığı değerlendirmede, iç talebin %80'inin spor amaçlı gelen ziyaretçilerden oluştuğunu ve bu oranın dünya ortalamasının (%50) üzerinde olduğunu belirtmektedir. Yunanistan'da yürütölen bir araştırmada ise rekreasyonel kayakçıların en önemli motivasyon unsurlarının sırasıyla; sosyalleşme, beceri geliştirme, günlük rutinden kaçış ve heyecan/risk arama olduğu ortaya konmuştur (Alexandris vd., 2009). Bu durum, Yunan ve Türk kayakçılar arasında bazı farklılıklar olsa da, özellikle beceri geliştirme ve heyecan/risk arama noktasında benzerlikler olduğunu göstermektedir.

Çalışmada elde edilen nicel ve nitel bulguların ortaya koyduğu genel sonuçlar incelendiğinde; Türkiye kış turizmi pazarında, son yıllarda yapılan yatırımlarla hem ziyaretçilerin hem de destinasyon temsilcilerinin algılarında en öne çıkan destinasyonun, henüz gelişme aşamasında olduğu kabul edilmekle birlikte, Erciyes olduğu görölmektedir. Bu bağlamda, Kayseri Büyükşehir Belediyesi'nin yaptığı yatırımlar sayesinde, mekanik tesisler ve pistler açısından önemli bir gelişim ivmesi yakalayan ve bu gelişmeler sayesinde, özel sektör yatırımlarını da çeken Erciyes'in, ileride kış turizmi pazarında adından daha fazla söz ettireceği söylenebilir. Bu noktada, Erciyes'in en önemli avantajlarından biri, destinasyon yönetim örgütüne (Erciyes A.Ş) sahip olması, yani tek merkezden yönetim olanağıdır. Erciyes'i önemli kılan diğer nokta ise ziyaretçi algılarına da yansıdığı gibi, uygulanan fiyat politikası ve kayak olanaklarıdır. Öyle ki, fiyat konusu Erciyes'in rekabetçi konumunu da oluşturmaktadır. Bu durum, yüksek fiyat politikalarıyla bilinen kış turizmi pazarı açısından oldukça önemlidir. Ancak Erciyes'in destinasyon temsilcilerinin pazarlama planları içinde düşük fiyat konumlandırması bulunmamaktadır. Demiroğlu da (2015), Erciyes'in son yıllarda ortaya koyduğu gelişim hamlesine vurgu yapmakta ve 2000'li yıllarda başlayan "kayak açılımı" çerçevesinde, en öne çıkan destinasyon olduğunu ifade etmektedir. Demiroğlu (2015) ayrıca, Erciyes'in bu gelişim hamlesi ve destinasyon yönetim örgütü modeliyle, Palandöken ve Yıldız Dağı başta olmak üzere, pek çok destinasyona örnek teşkil ettiğini belirtmektedir. Bu kapsamda; Erciyes'in özellikle ulaşım kolaylığı, mekanik tesisler, pistler ve yönetim örgütü gibi avantajlara sahip olduğuna değinmektedir. Dolayısıyla, çalışma bulgularının,

Demiroğlu'nun (2015) değerlendirmeleriyle paralellik gösterdiğini söylemek mümkündür.

Türkiye kış turizmi pazarında Erciyes'e en benzer destinasyon Palandöken'dir. Palandöken, Türkiye'de kayak sporunun yapıldığı ilk dağlardan biri olarak, daha çok kayak unsurları kapsamında rekabetçi üstünlüğe sahiptir. Palandöken'in ayrıca konaklama işletmeleri ve imaj açısından da önemli bir yeri vardır. Palandöken'in rekabetçi konumu da, kayak unsurlarının yeterliliği/gelişmişliği (kar kalitesi, lift sayısı, pist çeşitliliği vb.) kapsamında şekillenmektedir. Görüşülen destinasyon temsilcileri, Palandöken'in kayak olanakları açısından Türkiye'nin en önde gelen destinasyonu olduğunu vurgulayarak, ziyaretçi algılarını haklı bulduklarını göstermektedirler. Sağlık ve Kocaman (2014) da, Palandöken'in yerli ziyaretçilerinin hizmet kalitesi algılarına en fazla etki eden unsurların başında kayak pistlerinin geldiğini ortaya koymuşlardır. Ayrıca ilgili araştırmanın bulgularına göre; konaklama işletmeleri ve kayak merkezi atmosferi de hizmet kalitesine pozitif yönde anlamlı etki etmektedir. Bu bağlamda, mevcut çalışmanın bulgularının, Sağlık ve Kocaman'ın (2014) ortaya koyduğu bulgularla örtüştüğünü söylemek mümkündür.

Araştırma bulguları, birbirine benzeyen diğer iki destinasyonun Uludağ ve Kartalkaya olduğunu göstermektedir. Uludağ, milli park statüsünden kaynaklanan ynetileme sorunları, bir kayak merkezine göre fazlaca yapılaşması ve 1930'lardan buyana biriktirdiği diğer pek çok sorununa rağmen, halen Türkiye'nin "en ideal" kayak destinasyonudur. Uludağ'da uzun yıllar eğlence ve spor i ie geçmiştir. Araştırma bulguları da, bu değerlendirmeyi destekler niteliktedir. Çünkü bulgulara göre, Uludağ'ın rekabetçi gücünü oluşturan unsurların başında; gece eğlencesi, kayak sonrası etkinlikler ve diğer turizm olanakları gelmektedir. Hatta, Uludağ'ın rekabetçi destinasyon konumunu, bu turizm üstyapısı çeşitliliği oluşturmaktadır. Uludağ'ın destinasyon temsilcileri de bu durumu, Uludağ'ın tarihsel gelişim süreci bağlamında ele alarak, desteklemektedirler. Gençer, Demir ve Aycan (2008), Uludağ'da hizmet kalitesi algılarına en fazla etki eden özellikleri araştırmış ve bu kapsamda, "kayak pistleri ve malzemeleri" ve "eğlence" boyutunun en önemli belirleyiciler olduğunu ortaya koymuşlardır. Mevcut çalışmanın bulguları, yazarların ortaya koyduğu bu bulguları

destekler niteliktedir. Çünkü eğlence olanakları mevcut çalışmada da, Uludağ'ın temel özellikleri arasında görülmüştür. Ayrıca pist çeşitliliği, lift sayısının yeterli olması, pistlerin bakımı gibi kayak unsurları açısından da, Uludağ'ın ziyaretçilerde olumlu algılar yarattığı ortaya konmuştur. Atay ve Akyurt (2009) ise Uludağ'ın imajı üzerine yürüttükleri çalışmada; fiyat, doğal çevre, turistik tesislerin hijyeni ve kar yapısının, Uludağ'ın imajını oluşturan önemli özellikler olduğu ortaya konmuştur. Ancak fiyat konusunun Uludağ ziyaretçilerinin genel memnuniyetine etki etmediği de, araştırmanın bulguları arasındadır. Mevcut çalışmayla kıyaslandığında, doğal çevre ve kar yapısı konusundaki bulguların örtüştüğü, fiyat konusunun örtüşmediği görülmektedir. Çünkü bu çalışmada, Uludağ'dan duyulan genel memnuniyete dört fiyat maddesinin de anlamlı etkisi olduğu ortaya konmuştur.

Kartalkaya ise özellikle turizm üstyapısının niteliği ve bazı kayak unsurları (pist çeşitliliği, kar kalitesi, kar güvenirliliği gibi) kapsamında rekabetçi üstünlüğe sahiptir. Kartalkaya'nın algılanan rekabetçi konumu da; hizmet kalitesi, konaklama tesislerinin kalitesi, yiyecek içecek olanakları gibi turizm üstyapısının niteliksel gelişmişliğine işaret eden özelliklerle şekillenmektedir. Bu ziyaretçi algıları, destinasyon temsilcileri tarafından da desteklenmektedir. Demiroğlu (2015), Kartalkaya için yaptığı değerlendirmede; lokasyon, ulaşım kolaylığı, turizm üstyapısı, pist çeşitliliği ve suni karlama gibi konulara değinmektedir. Yazar bu kapsamda; İstanbul'a yakın olmanın sağladığı avantaj, 2000'li yıllardan itibaren nicelik ve nitelik açısından gelişen turizm üstyapısı ve işletmecilerin son yıllarda yatırım yapmaya başladığı suni kar olanağına vurgu yapmaktadır. Ayrıca, mevcut çalışmada üzerinde durulduğu gibi, Demiroğlu da (2015) iki işletmeci grubun (Kaya Grubu ve Kartal Grubu) pistleri birleştirip daha fazla çeşitlilik sunması gerektiğine inanmaktadır.

Diğer dört destinasyondan oldukça farklı bir görüntü ortaya koyan Kartepe'nin rekabetçiliği ve rekabetçi konumu ise ulaşım olanakları ve doğal manzara güzelliği kapsamında şekillenmektedir. Demiroğlu'nun (2015) Kartepe'yle ilgili değerlendirmelerine bakıldığında, benzer konulara vurgu yapıldığı görülmektedir. Demiroğlu (2015: 81) da, Kartepe'nin İstanbul'a 130 km mesafede bulunması sayesinde, İstanbul'dan gerek yerli gerekse yabancı (özellikle İstanbul'u ziyaret eden Araplar)

ziyaretçi çektiğini belirtmekte, bu kapsamda Kartepe'nin en önemli özelliklerinden birinin ulaşım kolaylığı (İstanbul açısından) olduğuna işaret etmektedir.

5.1. Öneriler

Bu bölümde, öncelikle her destinasyon için yöneticilere spesifik önerilerde bulunulmuştur. Sonrasında ise gelecek araştırmalar için geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

Erciyes: Erciyes'in rekabetçi dezavantajları arasında turizm unsurları, kayak destek unsurları, doğal çevre ve güvenlik gibi konular bulunmaktadır. Destinasyon temsilcilerinin öne çıkardığı dezavantajlar da benzerdir: turizm üstyapısı, günübirlikçi yoğunluğu ve doğal manzara. Ayrıca destinasyon konumunun düşük fiyat çerçevesinde şekillendiği, fakat destinasyon yöneticilerinin pazarlama iletişiminde mevcut konumdan yararlanmayı düşünmedikleri görülmektedir. Bu bağlamda, Erciyes'te öncelikle bir kısmı inşaat halinde olan otel projelerine hız verilip, bir an önce turizm üstyapısı eksiklerinin giderilmesi gerekmektedir. Bu sayede, zayıf bulunan hizmet kalitesinde de önemli gelişmeler olacaktır. Doğal çevre ve güvenlik gibi konularda ise ortaya konan çabalardan, mevcut ve potansiyel ziyaretçilerin haberdar edilmesinde fayda görülmektedir. Çünkü destinasyon temsilcilerinin açıklamalarından anlaşıldığı kadarıyla, güvenlik konusunda önemli çabalar ortaya konmakta; ayrıca, coğrafi şartların çok zorlamasına rağmen ağaçlandırma çalışmaları sürmektedir. Ancak bu konularda istenen algılar oluşturulamamıştır. Destinasyon konumlandırma konusunda ise düşük fiyat konumlandırmasını uygun bulmayan yöneticilere, Erciyes'in destinasyon konumuna şekil vermesi muhtemel diğer maddeler (pist yoğunluğunun azlığı, kar kalitesi, kar güvenilirliği, lift sayısı gibi) kapsamında konumlandırma stratejileri geliştirmeleri önerilebilir. Ayrıca bir fiyat unsuru olmasına rağmen, doğrudan düşük fiyat konumlandırması anlamına gelmeyen *ödenen para karşılığı alınan değer* maddesinin kullanılması da etkili olabilir. Çünkü algı haritası üzerinde bu maddeye en yakın destinasyon Erciyes'tir ve regresyon analizlerinden de hatırlanacağı üzere, bu madde tüm destinasyonlarda katılımcıların genel memnuniyetine etki eden en önemli maddedir. Ancak bu madde kapsamında, Palandöken ile paylaşılan bir imaj söz konusudur ve

dolayısıyla bu madde tercih edildiğinde, pazara Palandöken'den daha önce ve daha etkili bir şekilde konumlandırma mesajının ulaştırılması gerekmektedir.

Kartalkaya: Kartalkaya'nın rekabetçi dezavantajları arasında; fiyat, pist yoğunluğu ve bazı önemi düşük turizm unsurları (alışveriş, kayak sonrası etkinlik, gece eğlencesi) dikkat çekmektedir. Destinasyon temsilcileri de benzer konulara değinmektedir: yüksek fiyat politikası, yaya olarak liftlere binememe, gece eğlencesi, kayak sonrası etkinlikler. Rekabetçi destinasyon konumu ise kalite ögeleri kapsamında şekillenmektedir. Bu bağlamda, destinasyon yöneticilerine pist yoğunluğu yaratan konulara (lift yavaşlığı- eskiliği, belirli pistlerde yoğunlaşma vb.) çözüm getirmeleri önerilebilir. Destinasyon temsilcilerinin ifadelerinden, bu kapsamda bazı çalışmalara (yeni liftler kurma gibi) başlandığı anlaşılmaktadır. Bu bağlamda, ilgili çalışmaların tamamlanması önemli görülmektedir. Fiyat konusunda ise, özellikle lift bileti fiyatlarında bazı düzenlemeler yapılabilir. Çünkü mevcut durumda Türkiye'deki en yüksek fiyatlar Kartalkaya'da uygulanmaktadır. Rekabetçi destinasyon konumu açınsındansa yüksek kalite özelliğinin kullanılması uygun olabilir. Zaten destinasyon temsilcileri de bunu kabul etmekte ve pazarlama çabalarında bundan yararlanacaklarını ifade etmektedirler.

Kartepe: Kartepe'nin rekabetçi dezavantaja sahip olduğu konu sayısı oldukça fazladır. Bunların başında; kar güvenirliliği, kar kalitesi, pist çeşitliliği, bazı fiyat maddeleri ve turizm olanakları gelmektedir. Kar kalitesi ve kar güvenirliliği konusunda, iklim şartlarından ötürü destinasyon yöneticilerinin müdahale alanı kısıtlıdır, fakat turizm üstyapısı konusunda bazı gelişmeler sağlanabilir. Bu sayede, hâlihazırda sadece bir işletmenin bulunduğu Kartepe'de, rekabetin gelişmesine bağlı olarak, hizmet kalitesi ve fiyat konularında da gelişmeler yaşanacaktır. Kartepe'nin rekabetçi konumlandırmasında ise doğal manzara güzelliği ve ulaşım olanakları üzerinden hareket etmenin uygun olacağı ifade edilebilir.

Palandöken: Palandöken'in rekabetçi dezavantajları arasında; fiyat (konaklama, yiyecek-içecek, lift bileti), güvenlik, hizmet kalitesi, gece eğlencesi, kayak sonrası etkinlikler yer almaktadır. Destinasyon temsilcilerinin değerlendirmeleri de, benzer konulara işaret etmektedir: gece eğlenceleri, kayak sonrası etkinlikler, otellerden

bağımsız alışveriş olanakları ve ana pazarlardaki uzaklık algısı. Fiyatların bir kayak merkezi için uygun olduğunu ve ayrıca şehir merkezine çok yakın olmanın getirdiği çeşitliliğin de fiyatları olumlu etkilediğini söyleyen destinasyon temsilcilerine; fiyatlar konusundaki bu “yanlış” algının düzeltilmesi için gerekli pazarlama iletişimi çabalarını yürütmeleri önerilebilir. Ayrıca, son yıllarda ortaya çıkan ölümlü kazaların etkisiyle tekrar gündeme gelen güvenlik konusunda, 2015 yılı itibariyle yapılan iyileştirmeler çerçevesinde de gerekli imaj yönetimi çabaları yürütülmelidir. Erzurum’un kültürel dokusuyla uyummadığı için gelişemediği söylenen kayak dışı eğlence olanakları konusunda ise yerel halkın turizm gelişimi konusunda bilinçlendirilmesine yönelik çalışmalar yapılabilir. Rekabetçi konumlandırma konusunda ise kar kalitesi, kar güvenilirliği, pist çeşitliliği, mekanik tesis gelişmişliği gibi özellikler kapsamında şekillenen mevcut konum üzerinden hareket edilebilir. Zaten destinasyon temsilcileriyle yürütülen görüşmelerde de, bu yönde çabalar olduğu görülmüştür.

Uludağ: Uludağ’ın rekabetçilikteki zayıf noktaları fiyat ve pist yoğunluğudur. Ayrıca; kayak destek unsurları, kar güvenilirliği, hizmet kalitesi gibi konular da, Uludağ’ın zayıf yönlerindedir. Destinasyon temsilcilerinin dezavantaj değerlendirmelerine bakıldığında ise; insan ve araç trafiğinin yoğunluğu, park yeri eksikliği, pistlerde dolaşan yayalar, hafta sonları liftlerde oluşan kuyruklar, milli park sınırları içinde olmanın getirdiği bürokratik engeller gibi konular dikkat çekmektedir. Bu bağlamda, özellikle kalabalık ve karmaşa konusunda, arz ve talep tarafları arasında fikir birliği olduğu ve Uludağ’daki sorunların çoğunlukla yetki ve sorumluluk karmaşasından kaynaklandığı görülmektedir. Bu noktada, Uludağ özelindeki sorunların çözümünde, destinasyon yönetim örgütü kurma kapsamında ortaya konacak çabaların önemli olacağı düşünülmektedir. Tüm kayak merkezleri içinse yaşanan pist karmaşası ve pist güvenliği açısından hukuksal düzenlemelere ihtiyaç olduğu görülmektedir. Çünkü destinasyonlardaki ilgili birimlerin, pistlerde yaşanan olumsuzluklara müdahale alanı, hukuki altyapı eksikliğinden dolayı oldukça sınırlıdır. Kalabalık ve karmaşa dışındaki memnuniyetsizlik konularında (fiyat, hizmet kalitesi, kar güvenilirliği gibi) ise Uludağ’da gerekli yapısal düzenlemeler ve imaj yönetimi çabalarının ortaya konulması gerekmektedir. Örneğin, fiyat konusunda destinasyon temsilcileri maliyetlere dikkat çekmekte ve aslında Uludağ’da fiyat çeşitliliğinin iyi olduğunu ifade ederek, bu ziyaretçi algısının “haksız” olduğunu

belirtmektedirler. Bu durumda, destinasyon temsilcilerinin fiyatların uygunluğu konusunda, gerekli pazarlama iletişimi araçlarıyla ziyaretçileri ikna etmeleri gerekmektedir. Hizmet kalitesi konusunda ise özellikle pist hizmetlerinden sorumlu kişilerin, müşteri iletişimi konusunda eğitilmesi önerilebilir. Çünkü bazı destinasyon temsilcilerinin de ifade ettiği gibi, pist hizmetlerinde çalışanlar genellikle eğitim seviyesi düşük kişilerdir ve pistlerde çalışma koşulları oldukça ağırdır (soğuk, kalabalık, stres vb.). Kar güvenilirliği ise sadece Uludağ değil, tüm destinasyonlar için, özellikle son yıllarda yaşanan kar yağışı azlığıyla, en önemli konu olmuştur. Uludağ'ın bu kapsamda dezavantajlı olmasının nedenleri arasında ise; iklimin suni kar yapma için her zaman uygun olmaması, su eksikliği, finansal güçlükler ve yine yetki karmaşası yer almaktadır. Ancak destinasyon temsilcilerinin ifadelerinden anlaşılan, ileriki yıllarda bu yönde çalışmalar artacaktır. Son olarak, rekabetçi konumlandırma bulguları incelendiğinde; Uludağ'ın turizm üstyapısı zenginliği ve kayak dışı eğlence olanaklarıyla konumlandırıldığı görülmektedir. Destinasyon temsilcileri ise pist çeşitliliği gibi bazı kayak olanaklarını da öne çıkarmaktadır. Bu bağlamda, Uludağ yöneticileri mevcut konum üzerinden hareketle, turizm üstyapısının zenginliği kapsamında bir strateji geliştirebilir veya pist çeşitliliği üzerinden yeniden konumlandırma yapabilirler.

Bu çalışmada, Türkiye kış turizmi sektörünün öne çıkan beş destinasyonunun, rekabetçilik ve rekabetçi konumlandırma gibi önemli konulardaki mevcut durumları, arz ve talep taraflarının algularıyla ortaya konmuş ve bazı önerilerde bulunulmuştur. Bundan sonraki süreçte yürütülecek akademik çalışmalarda, bu araştırmada kapsam dışı bırakılan kış turizmi destinasyonlarının analizi yapılabilir. Bu sayede mevcut çalışmanın bulgularıyla kıyaslama yapıp, daha geniş kapsamlı bir pazar analizi ortaya konabilir. Bu bağlamda, başta Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın faal destinasyonlar arasında gösterdiği diğer üç destinasyon (Sarıkamış, Ilgaz ve Davraz) olmak üzere, pek çok kış turizmi destinasyonunun incelemesi yapılabilir.

Ekler

Ek 1. Kayak Destinasyonu Rekabetçi Konumlandırma Anketi

Bu çalışma, Türkiye'nin önde gelen kayak merkezlerinin, ziyaretçiler zihninde hangi özelliklerle yer edindiğinin belirlenmesi ve kayak merkezlerinin hangi özellikler kapsamında rekabet avantajına sahip olduğunun ortaya koyulması amacıyla, Anadolu Üniversitesi Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı'nda doktora tezi projesi (proje no: 1305E098) olarak yürütülmektedir. Sağlayacağımız bilgiler sadece bu araştırma çerçevesinde ve bilimsel amaçlarla kullanılacaktır. Katkınız için teşekkürler,
Arş. Gör. Savaş EVREN, savasevren3011@gmail.com

Bir kayak merkezi seçimi yapacağınızda aşağıdaki maddelere hangi düzeyde önem atfetmektesiniz. Lütfen, "1 hiç önemli değil – 5 son derece önemli" seçenekleri arasında, her madde için bir sayıyı işaretleyiniz.		Yanda sıralanan 31 özellik kapsamında aşağıdaki kayak merkezlerine, "1 en düşük - 5 en yüksek" olmak koşuluyla, 1 ile 5 arasında puan veriniz, (1 ile 27 arası maddeleri 1 son derece saygı - 5 mükemmel; 28 ile 31 arası maddeleri 1 son derece pahalı - 5 son derece uygun şeklinde düşününüz)									
Kayak merkezi özelliklerine ilişkin maddeler	Önem Düzeyi	Erciyes	Kartalkaya	Kartepe	Palandöken	Uludağ					
1. Konaklama tesislerinin kalitesi	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5					
2. Konaklama tesislerinin çeşitliliği	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5					
3. Ulaşım olanakları	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5					
4. Kar güvenirliliği	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5					
5. Kar kalitesi	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5					
6. Kayak pistlerinin çeşitliliği	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5					
7. Gece eğlenceleri	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5					
8. Kayak sonrası etkinlikler	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5					
9. Doğal çevrenin korunması	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5					
10. Kayak merkezi hakkında bilgi sağlama olanakları	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5					
11. Güvenlik (kaza önlemleri)	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5					
12. Emniyet (asayiş)	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5					
13. Yiyecek içecek olanakları (restoran, kafe vb.)	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5					
14. Kayak pistlerinin bakımı (düzeltilmesi vb.)	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5					
15. Verilen kayak eğitiminin niteliği	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5					
16. Lift sayısının yeterli olması (teleski, telesiyej, gondol)	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5					
17. Kiralanan kayak malzemelerinin kalitesi	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5					
18. Çocuklar için sunulan kayak olanakları	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5					
19. Liftlerin hızı	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5					
20. Liftlerdeki kuyruklarının durumu	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5					
21. Sahip olduğu imaj	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5					
22. Kayak merkezinde sunulan hizmetlerin kalitesi	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5					
23. Pistlerin aşırı kalabalık olmaması	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5					
24. İlk yardım olanakları	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5					
25. Doğal manzara güzelliği	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5					
26. Alışveriş olanakları (avm, market, giyim vb.)	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5					
27. Ödenen para karşılığı alınan değer	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5					
28. Konaklama fiyatları	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5					
29. Yiyecek-içecek fiyatları	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5					
30. Kayak ekipmanı kiralama fiyatları	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5					
31. Lift bileti fiyatları	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5					

Aşağıdaki ifadelere katılım durumunuzu, “1 hiç katılmıyorum, 2 katılmıyorum, 3 ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4 katılıyorum, 5 tamamen katılıyorum” seçeneklerinden birini seçerek, her kayak merkezi için ayrı ayrı değerlendiriniz, (Bu kısmı sadece deneyim yaşadığınız kayak merkezleri için doldurunuz)

Memnuniyet İfadeleri	Erciyes	Kartalkaya	Kartepe	Palandöken	Uludağ
Genel olarak geçirdiğim tatilden memnunum	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Tekrar ziyaret etmek isterim	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Tanıdıklarına önermeyi düşünürüm	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

Yaşınız	:
Cinsiyetiniz	: Kadın (), Erkek ()
İkamet yeriniz	:
En son mezun olduğunuz okul	: İlköğretim (), Lise (), Önlisans (), Lisans (), Master (), Doktora ()
Aylık ortalama kişisel geliriniz	:

Türkiye'nin sizce en ideal kayak merkezi aşağıdakilerden hangisidir? Lütfen tek seçeneği işaretleyiniz veya yazınız, Erciyes (), Kartalkaya (), Kartepe (), Palandöken (), Uludağ (), Diğer ()..... belirtiniz,
Kayak tatilinizde yaptığınız ortalama geceleme sayısı kaçtır? Günü birlik gelirim (), 1 gece (), 2 gece (), 3 gece (), 4 gece (), 5 gece (), 6 gece (), 7 gece ve üzeri ()
Bir kayak merkezi seçerken hangi kaynaklardan bilgi toplarsınız? İnternet (), Seyahat acentesi (), Broşürler (), Dergiler (), Gazeteler (), Arkadaşlar (), Diğer () belirtiniz,
Kullandığınız kayak aracı türü aşağıdakilerden hangisidir? Kayak (), Snowboard (), Diğer () belirtiniz,
İlgilendiğiniz kayak türü aşağıdakilerden hangisidir? Alp disiplini (), Kayaklı yürüyüş (), Diğer () belirtiniz,
Son beş yıl içinde Türkiye’de ziyaret ettiğiniz kayak merkezlerini lütfen işaretleyiniz, Davraz (), Erciyes (), Ilgaz (), Kartalkaya (), Kartepe (), Palandöken (), Sarıkamış (), Uludağ (), Diğer () belirtiniz,
Bir sonraki kayak tatilinizi Türkiye’deki hangi kayak merkezinde geçirmeyi planlıyorsunuz?

Aşağıdaki motivasyon çeşitlerinin kayak tatiline çıkmanızdaki etki düzeyini, “1 hiç etkili değil - 5 son derece etkili” arasında bir rakamı işaretleyerek belirtiniz,					
Kalabalıktan kaçış	1	2	3	4	5
Sosyal kabul (toplumda kabul görme)	1	2	3	4	5
Doğayla iç içe olma	1	2	3	4	5
Heyecan ve risk arama	1	2	3	4	5
Sosyalleşme	1	2	3	4	5
Becerileri geliştirme	1	2	3	4	5
Başarma	1	2	3	4	5

Ek 2. Madde havuzu ve derlendiği literatür

Maddeler	Kaynaklar
Konaklama tesislerinin kalitesi	Crouch ve Ritchie (2003), Dwyer ve Kim (2003), Enright ve Newton (2005), Go ve Govers (2000), Hassan (2000), Kozak (2002), Kozak ve Rimmington (1999), Essam ve Gill (2005), Kim, Sun ve Ap (2008), Kim, Yoon ve Kim (2011), Kim, Noh ve Jogaratnam (2006)
Konaklama tesislerinin çeşitliliği	Prayag (2007), Hudson ve Shepard (1998)
Ulaşım olanakları	Baloğlu ve Love (2005), Kim, Sun ve Ap (2008), Kozak ve Rimmington (1999), Kim, Lee ve Klenosky (2003), Enright ve Newton (2005), Dwyer ve Kim (2003), Pike (2008), Ritchie ve Crouch (2003), Fakeye ve Crompton (1991)
Kar güvenilirliği	Hallmann, Müller ve Feiler (2012), Tuppen (2000)
Kar kalitesi	Vassiliadis ve Mylonakis (2007), Won ve Hwang (2009)
Kayak pistlerinin çeşitliliği	Zemla (2008b), Konu, Laukkanen ve Komppula (2011), Matzler, Füller ve Faullant (2007), Vassiliadis ve Mylonakis (2007), Won ve Hwang (2009), Hudson ve Shepard (1998)
Gece eğlenceleri	Enright ve Newton (2005), Konu, Laukkanen ve Komppula (2011), Kozak (2002), Kozak, Baloğlu ve Bahar (2010), Kozak ve Rimmington (1999), Essam ve Gill (2005), Kim, Sun ve Ap (2008), Kim, Chun ve Petrick (2005), Pike (2008), Prayag (2007), Orth ve Tureckova (2002), Baloğlu ve McCleary (1999), Beerli ve Martin (2004)
Kayak sonrası etkinlikler	Faullant, Matzler ve Füller (2008), Matzler, Füller ve Faullant (2007), Zemla (2008a), Zemla (2008b), Hudson ve Shepard (1998)
Doğal çevrenin korunması	Dwyer ve Kim (2003), Ritchie ve Crouch (2003), Hassan (2000)
Kayak merkezi hakkında bilgi sağlama olanakları	Faullant, Matzler ve Füller (2008), Hallmann, Müller ve Feiler (2012), Kozak ve Rimmington (1999), Kim, Noh ve Jogaratnam (2006), Matzler, Füller ve Faullant (2007),
Güvenlik (kaza önlemleri)	Hallmann, Müller ve Feiler (2012)
Emniyet (asayiş)	Orth ve Tureckova (2002), Kang, Suh ve Jo (2005), Crouch (2011), Crouch ve Ritchie (2003), Kim, Noh ve Jogaratnam (2006), Heath (2002), Kozak (2002), Kozak ve Rimmington (1999), Baloğlu ve Love (2005), Botha, Crompton ve Kim (1999)
Yiyecek içecek olanakları	Pike ve Mason (2011), Chen ve Uysal (2002), Pike ve Ryan (2004), Frochot ve Kreziak (2008), Kozak (2002), Kozak ve Rimmington (1999), Essam ve Gill (2005)
Kayak pistlerinin bakımı	Hallmann, Müller ve Feiler (2012), Konu, Laukkanen ve Komppula (2011), Kyle, Theodorakis, Karageorgiou ve Lafazani (2010), Zemla (2008b)
Verilen kayak eğitiminin niteliği	Zemla (2008c)
Lift sayısının yeterli olması	Won ve Hwang (2009), Zemla (2008b)
Kiralanan kayak malzemelerinin kalitesi	Vassiliadis ve Mylonakis (2007),
Çocuklar için sunulan kayak olanakları	Matzler, Füller ve Faullant (2007)
Liftlerin hızı	Zemla (2008b)
Liftlerdeki kuyruklarının durumu	Zemla (2008b), Hallmann, Müller ve Feiler (2012)
Sahip olduğu imaj	Dwyer ve Kim (2003), Kim, Yoon ve Kim (2011), Hallmann, Müller ve Feiler (2012), Hudson, Ritchie ve Timur (2004)
Kayak merkezinde sunulan hizmetlerin kalitesi	Heath (2002), Kozak, Baloğlu ve Bahar (2010), Essam ve Gill (2005), Pike ve Mason (2011), Prayag (2007), Kang, Suh ve Jo (2005), Hallmann, Müller ve Feiler (2012), Hudson, Ritchie ve Timur (2004)
Pistlerin aşırı kalabalık olmaması	Zemla (2008c), Pike ve Ryan (2004), Hallmann, Müller ve Feiler (2012)
İlkyardım olanakları	Hudson ve Shepard (1998)

Doğal manzarası güzelliği	Pike ve Mason (2011), Botha, Crompton ve Kim (1999), Kim, Chun ve Petrick (2005), Prayag (2007), Williams (2001), Kim, Noh ve Jogaratnam (2006), Kim, Gou ve Agrusa (2005), Kim ve Agrusa (2005), Kim, Sun ve Ap (2008)
Alışveriş olanakları	Dwyer ve Kim (2003), Enright ve Newton (2005), Pike (2008), Heath (2002), Kozak (2002), Kozak, Baloğlu ve Bahar (2010), Kozak ve Rimmington (1999), Caber, Albayrak ve Matzler (2012), Baloglu ve Love (2005)
Ödenen para karşılığı alınan değer	Hudson, Ritchie ve Timur (2004), Caber, Albayrak ve Matzler (2012), Heath (2002), Kozak (2002), Kozak, Baloğlu ve Bahar (2010), Kozak ve Rimmington (1999), Pike (2008), Pike ve Mason (2011), Botha, Crompton ve Kim (1999)
Konaklama fiyatları	Kim, Yoon ve Kim (2011); Hallmann, Müller ve Feiler (2012)
Yiyecek-içecek fiyatları	Hudson ve Shepard (1998)
Kayak ekipmanı kiralama fiyatları	Hudson ve Shepard (1998)
Lift bileti fiyatları	Zemla (2008b), Faullant, Matzler ve Füller (2008), Hallmann, Müller ve Feiler (2012), Matzler, Füller ve Faullant (2007)
Kayak eğitimi fiyatları*	Zemla (2008c),
Yerel halkın konukseverliği*	Kozak, Baloğlu ve Bahar (2010), Pike (2008), Kang, Suh ve Jo (2005), Kim, Noh ve Jogaratnam (2006), Hallmann, Müller ve Feiler (2012), Hudson, Ritchie ve Timur (2004), Caber, Albayrak ve Matzler (2012), Dwyer ve Kim (2003), Crouch ve Ritchie (2003)
Tarihi ve kültürel değerler*	Pike (2008), Kim ve Agrusa (2005), Kozak, Baloğlu ve Bahar (2010), Kim, Sun ve Ap (2008), Pike (2009), Pike ve Mason (2011), Dwyer ve Kim (2003), Heath (2002), Kim, Lee ve Klenosky (2003)
Huzurlu bir ortama sahip olması*	Zemla (2008c), Pike (2004),
Altyapının gelişmiş olması*	Faullant, Matzler ve Füller (2008), Hallmann, Müller ve Feiler (2012), Pike (2008), Hudson, Ritchie ve Timur (2004), Crouch (2011), Dwyer ve Kim (2003), Enright ve Newton (2005), Heath (2002), Baloğlu ve McCleary (1999), Beerli ve Martin (2004)

*Bu maddeler, uzman görüşü alma ve pilot çalışma süreçleri neticesinde ölçekten çıkarılmıştır.

Ek 3. Uzman görüşü formu

Lütfen aşağıda yer alan 36 maddeyi, ilgili maddenin ölçekte yer almasının doğru olduğunu düşünüyorsanız “*gerekli*”, doğru olduğunu düşünmekle birlikte düzeltilmelidir diyorsanız “*gerekli ancak yetersiz*”, ilgili maddenin ölçekte yer almasının doğru olmadığını düşünüyorsanız “*gereksiz*” seçenekleri kapsamında değerlendiriniz.

İfadeler	Gerekli	Gerekli/ yetersiz	Gereksiz	Varsa, lütfen düzeltme önerinizi yazınız.
1. Konaklama tesislerini kalitesi				
2. Konaklama tesislerinin çeşitliliği				
3. Ulaşım olanakları				
4. Kar güvenilirliği				
5. Kar kalitesi				
6. Kayak ekipmanı kiralama fiyatları				
7. Kayak pistlerinin çeşitliliği				
8. Yiyecek-İçecek fiyatları				
9. Altyapısının gelişmiş olması				
10. Ödenen para karşılığı alınan değer				
11. Gece eğlenceleri				
12. Kayak sonrası etkinlikler				
13. Kayak eğitimi fiyatları				
14. Doğal çevrenin korunması				
15. Yerel halkın konuksever olması				
16. Kayak merkezi hakkında bilgi sağlama olanakları				
17. Güvenlik (kaza önlemleri)				
18. Emniyet (asayiş)				
19. Yiyecek içecek olanakları				
20. Konaklama fiyatları				
21. Kayak pistlerinin bakımı				
22. Verilen kayak eğitiminin niteliği				
23. Lift sayısının yeterli olması				
24. Kiralanan kayak malzemelerinin kalitesi				
25. Lift bileti fiyatları				
26. Çocuklar için sunulan kayak olanakları				
27. Liftlerin hızı				
28. Liftlerdeki kuyrukların durumu				
29. Sahip olduğu imaj				
30. Huzurlu bir ortama sahip olması				
31. Kayak merkezinde sunulan hizmetlerin kalitesi				
32. Pistlerin aşırı kalabalık olmaması				
33. İlk yardım olanakları				
34. Doğal manzara güzelliği				
35. Alışveriş olanakları				
36. Tarihi ve kültürel değerler				

EK 4. Kapsam geçerliliği testi sonuçları

Ölçek maddeleri	n _e	n	n/2	KGO $KGO = \frac{ne-n/2}{n/2}$	Karar
1. Konaklama tesislerini kalitesi	10	10	5	1.000	Kabul
2. Konaklama tesislerinin çeşitliliği	10	10	5	1.000	Kabul
3. Ulaşım olanakları	10	10	5	1.000	Kabul
4. Kar güvenilirliği	10	10	5	1.000	Kabul
5. Kar kalitesi	10	10	5	1.000	Kabul
6. Kayak ekipmanı kiralama fiyatları	10	10	5	1.000	Kabul
7. Kayak pistlerinin çeşitliliği	10	10	5	1.000	Kabul
8. Yiyecek-İçecek fiyatları	10	10	5	1.000	Kabul
9. Gelişmiş altyapısı olması	7	10	5	0.400	Ret
10. Ödenen para karşılığı alınan değer	10	10	5	1.000	Kabul
11. Gece eğlenceleri	10	10	5	1.000	Kabul
12. Kayak sonrası etkinlikler	10	10	5	1.000	Kabul
13. Kayak eğitimi fiyatları	9	10	5	0.800	Kabul
14. Doğal çevrenin korunması	10	10	5	1.000	Kabul
15. Yerel halkın konuksever olması	7	10	5	0.400	Ret
16. Kayak merkezi hakkında bilgi sağlama olanakları	10	10	5	1.000	Kabul
17. Güvenlik (kaza önlemleri)	10	10	5	1.000	Kabul
18. Emniyet (asayiş)	10	10	5	1.000	Kabul
19. Yiyecek içecek olanakları	10	10	5	1.000	Kabul
20. Konaklama fiyatları	10	10	5	1.000	Kabul
21. Kayak pistlerinin bakımı	10	10	5	1.000	Kabul
22. Verilen kayak eğitiminin niteliği	10	10	5	1.000	Kabul
23. Lift sayısının yeterli olması	10	10	5	1.000	Kabul
24. Kiralanan kayak malzemelerinin kalitesi	10	10	5	1.000	Kabul
25. Lift bileti fiyatları	10	10	5	1.000	Kabul
26. Çocuklar için sunulan kayak olanakları	10	10	5	1.000	Kabul
27. Liftlerin hızı	10	10	5	1.000	Kabul
28. Liftlerdeki kuyrukların durumu	10	10	5	1.000	Kabul
29. Sahip olduğu imaj	9	10	5	0.800	Kabul
30. Huzurlu bir ortama sahip olması	7	10	5	0.400	Ret
31. Kayak merkezinde sunulan hizmetlerin kalitesi	10	10	5	1.000	Kabul
32. Pistlerin aşırı kalabalık olmaması	10	10	5	1.000	Kabul
33. İlkyardım olanakları	10	10	5	1.000	Kabul
34. Doğal manzara güzelliği	10	10	5	1.000	Kabul
35. Alışveriş olanakları	9	10	5	0.800	Kabul
36. Tarihi ve kültürel değerler	4	10	5	-0.200	Ret

Ek 5. Yarı yapılandırılmış görüşme formu (Erciyes)

Birinci Bölüm

1. Bize kısaca kendinizi tanıtır mısınız?
2. Erciyes'te kaç yıldır bulunuyorsunuz? Hangi görevlerde bulundunuz?
3. Türkiye'deki diğer kayak merkezleri hakkında bilginiz var mı? Hangilerini ziyaret ettiniz? Kayak yaptığınız, yatırım yaptığınız veya çalıştığınız başka bir kayak merkezi var mı?
4. Sizce Erciyes'in bir kayak merkezi olarak Türkiye'deki en önemli rakipleri hangileridir? Neden?
5. Diğer kayak merkezleri ile kıyasladığınızda Erciyes'in en önemli rekabetçi gücü sizce hangi konuda ortaya çıkmaktadır? Neden?
 - Kayak unsurları (pist çeşitliliği-bakımı, lift sayısı-hızı-kuyruğu, kar kalitesi-güvenirliliği)
 - Turizm üst yapısı (otel çeşitliliği-kalitesi, yiyecek içecek, alışveriş, gece hayatı, eğlence, hizmet kalitesi, imaj)
 - Koruma-emniyet (pist güvenliği, emniyet, koruma, ilkyardım, bilgi)
 - Kayak destek unsurları (kayak malzemesi kira kalite ve fiyatları, çocuk olanakları, kayak eğitimi)
 - Fiyat (otel, restoran, lift, para-değer)
6. Diğer kayak merkezleri ile kıyasladığınızda Erciyes'in en güçsüz yönleri sizce nelerdir? Neden?
 - Kayak unsurları (pist çeşitliliği-bakımı, lift sayısı-hızı-kuyruğu, kar kalitesi-güvenirliliği)
 - Turizm üst yapısı (otel çeşitliliği-kalitesi, yiyecek içecek, alışveriş, gece hayatı, eğlence, hizmet kalitesi, imaj)
 - Koruma-emniyet (pist güvenliği, emniyet, koruma, ilkyardım, bilgi)
 - Kayak destek unsurları (kayak malzemesi kira kalite ve fiyatları, çocuk olanakları, kayak eğitimi)
 - Fiyat (otel, restoran, lift, para-değer)
7. Erciyes'in tanıtımı açısından neler yapılıyor? Bu faaliyetleri kimler yürütüyor?

8. Erciyes'in tanıtımında hangi özellikler ön plana çıkarılıyor? (pistler, oteller, ulaşım, fiyat vb.)

9. Diğer kayak merkezleri ile kıyasladığınızda, Erciyes'in müşteriler nezdindeki en iyi özellikleri sizce nelerdir? Neden?

İkinci Bölüm

Türkiye'nin rekabetçilik açısından öne çıkan beş kayak destinasyonunun kıyaslamasını içeren bir tez çalışması gerçekleştirmekteyiz. Çalışmalara 2013-2014 kış turizmi sezonunda başladık. 2014 Ocak ayından itibaren hem kayak merkezlerinde hem de çevrimiçi platformlarda, yerli kış turistlerinin Uludağ, Kartalkaya, Palandöken, Erciyes ve Kartepe kayak merkezlerine ilişkin algılarını ölçtük. Toplam 554 kişinin katıldığı araştırmamızda her destinasyonun rekabetçi üstünlüğe sahip olduğu alanları ve müşteri zihnindeki konumlarını belirlemeye çalıştık.

Araştırmamıza katılanların çoğunluğu erkeklerden (%80), 44 yaş altı kişilerden (%90), lisans ve üstü eğitim almış kişilerden (%78) ve İstanbul ve Ankara'da ikamet edenlerden (%67) oluşmaktadır. Katılımcılar genellikle internet üzerinden bilgi toplamakta (%90), üç gece ve üzerinde konaklamakta (%75) yarısı kayak kullanırken yarısı snowboard kullanmaktadır. Katılımcıların %80'e yakını son beş yıl içinde en az üç kayak merkezini ziyaret etmiştir. Bir sonraki kayak tatili için en çok tercih edilen destinasyon Erciyes olurken, en ideal destinasyon Uludağ olarak belirlenmiştir.

En çok önem atfedilen maddeler	En az önem atfedilen maddeler
Kar güvenirliği	Alışveriş
Lift sayısının yeterli olması	Gece eğlenceleri
Kayak pistlerinin bakımı	Kayak sonrası etkinlikler
Ödenen para karşılığında alınan değer	Çocuklar için sunulan kayak olanakları
Liftlerin önündeki kuyruklarının durumu	Verilen kayak eğitiminin niteliği
Kayak pistlerinin çeşitliliği	Sahip olduğu imaj
Lift biletlerinin fiyatları	Doğal manzara güzelliği
Ulaşım olanakları	Kayak ekipmanı kiralama fiyatları
Güvenlik (kaza önlemleri)	Kiralanan kayak malzemelerinin kalitesi
İlkyardım olanakları	Konaklama tesislerinin çeşitliliği

10. Çalışma bulgularına göre; Erciyes'in en iyi ziyaretçi algılarını oluşturduğu hususlar, *kayak pistlerinin çeşitliliği, skipass fiyatlarının uygunluğu, kar kalitesi, liftlerin sayısı ve hızı* olmuştur. Bu konudaki görüşleriniz nelerdir?

11. Erciyes'e ilişkin en kötü algılar, *gece eğlencesi, kayak sonrası etkinlikler, alışveriş olanakları, konaklama tesislerinin çeşitliliği ve çocuklar için sunulan kayak olanakları* maddeleri kapsamında oluşmuştur. Bu konudaki görüşleriniz nelerdir?

Ziyaretçilerin Erciyes'e ilişkin performans değerlendirmeleri üzerinden bir önem-performans analizi gerçekleştirdik. Bu analizde Erciyes'in ziyaretçilerininin kayak

merkezi özelliklerine ilişkin 31 maddeye hangi düzeylerde önem verdikleri ve Erciyes'e bu özellikler kapsamında hangi düzeylerde performans atfettiklerini inceledik (n=391).

Analiz bulguları, Erciyes'in yoğunlaşması gereken konuları ortaya koyduğu gibi, iyi çalışmayı sürdürmesi gereken konuları da göstermektedir. Ayrıca bulgular, Erciyes'in aşırılıklarını ve düşük önceliklerini de ortaya koymaktadır. (Önem performans tablosu görüşmeceye gösterilir)

12. Erciyes'in **iyi çalıştığı** maddeler, *konaklama-yiyecek/içecek-skipass* ve *para-değer ilişkisi* gibi fiyat maddelerinin yanı sıra *liftlerdeki kuyruklar* ve *kalabalık olma* gibi pist yoğunluğuyla ilgili maddeler ve *kar güvenirliliği*, *kar kalitesi*, *lift sayısı-hızı*, *pist çeşitliliği-bakımı*, *ulaşım*, *emniyet*, *ilkyardım* gibi maddeler olmuştur. Bu konularda ne düşünüyorsunuz?

13. Erciyes'in **yoğunlaşması** gerektiği düşünülen *güvenlik*, *doğal çevre koruması* ve *hizmet kalitesi* gibi hususlar hakkında ne düşünüyorsunuz?

14. Erciyes, diğer destinasyonlarla kıyasladığımızda, iyi çalıştığı düşünülen madde sayısı en fazla (15), odaklanması gereken madde sayısı en az (3) olan destinasyon olmuştur. Bu konudaki fikriniz nedir?

15. *Gece eğlencesi*, *kayak sonrası etkinlikler*, *alışveriş olanakları*, *çocuklar için sunulan kayak olanakları*, *kiralanan malzemelerin kalitesi*, *kayak eğitimi*, *konaklama tesislerinin çeşitliliği-kalitesi*, *yiyecek içecek olanakları*, *doğal manzara güzelliği* ve *sahip olduğu imaj* da performansın düşük olduğu konulardır. Ancak atfedilen önem düzeyi de düşük olduğu için **önceliği düşük** konulardır. Bu hususlarda ne düşünüyorsunuz?

16. Katılımcıların düşük önem atfetmesine rağmen Erciyes'in yüksek performanslı olduğu, yani **aşırılıkların** sergilendiği maddeler, *kayak ekipmanı kiralama fiyatları* ve *bilgi sağlama olanakları* olmuştur. Bu konulardaki fikirleriniz nelerdir?

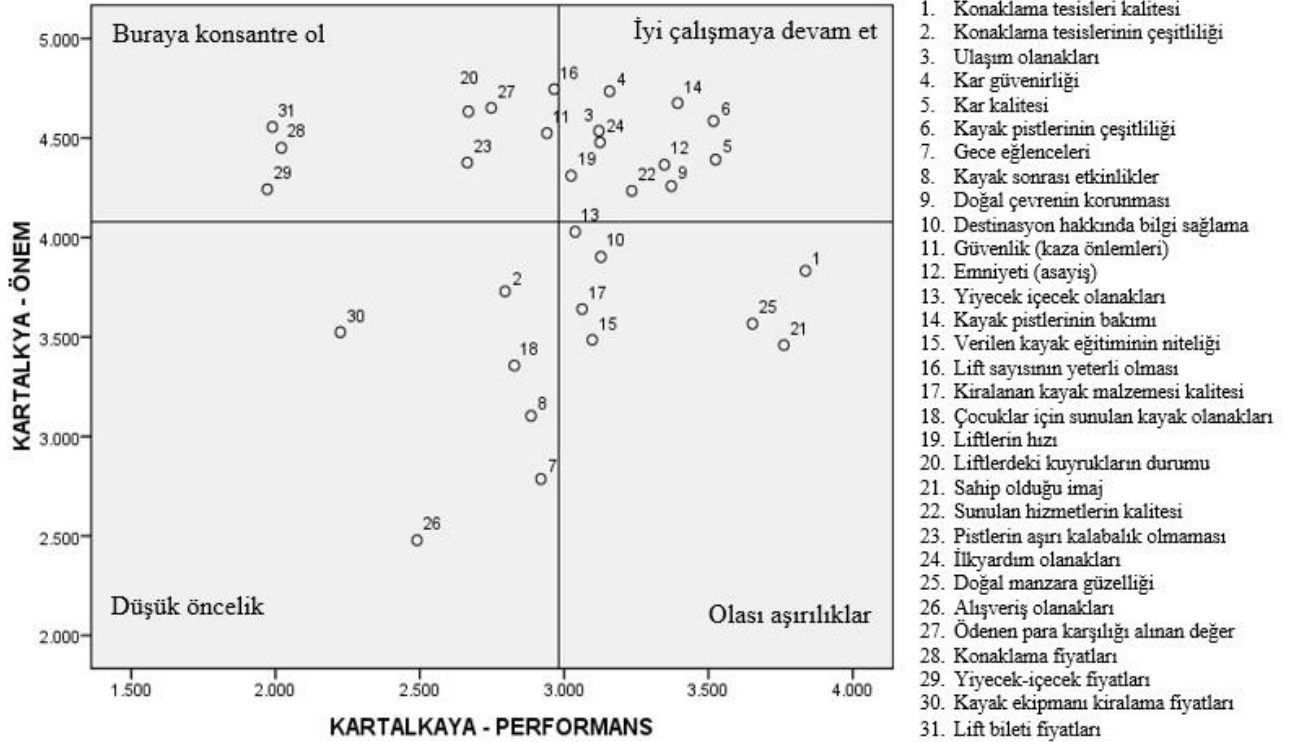
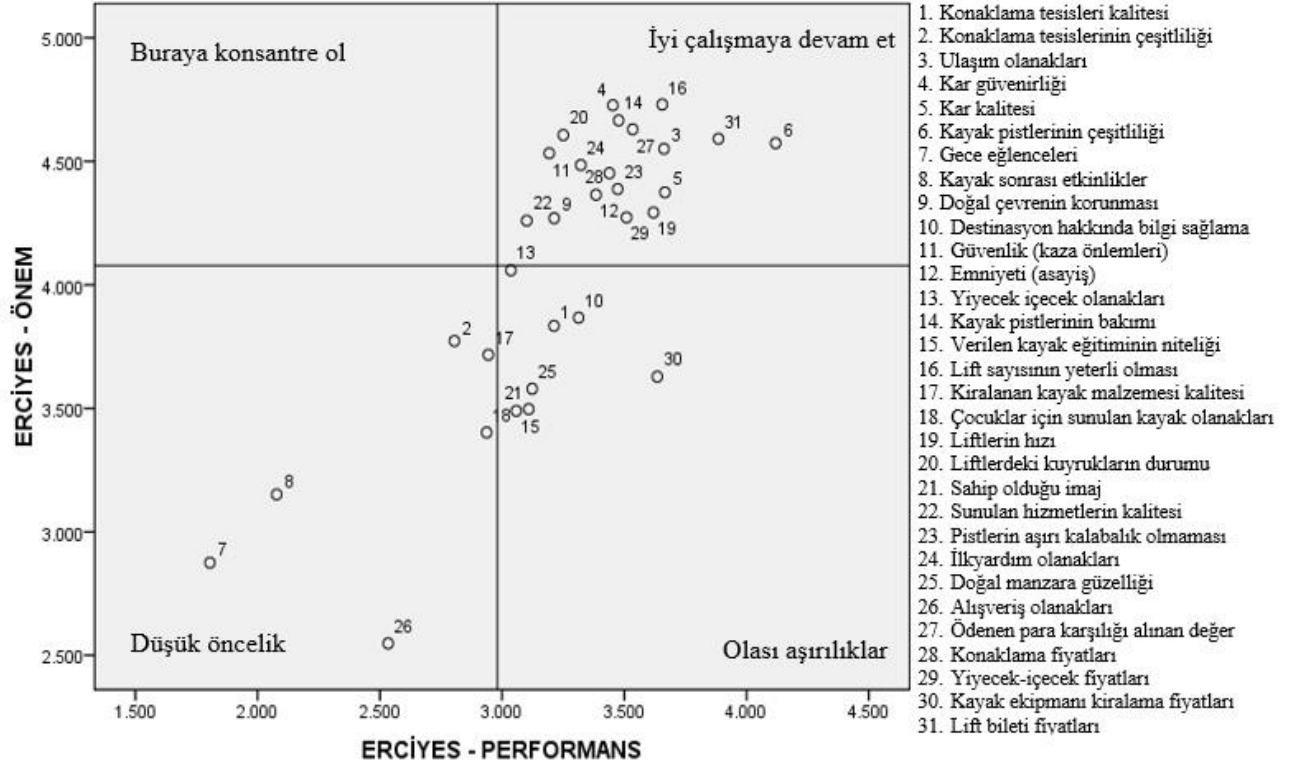
Çalışmada katılımcıların algıları doğrultusunda (n=417) hangi kayak merkezinin hangi özelliklerle mevcut ve potansiyel ziyaretçilerin zihnine yerleştiğini belirlemeye çalıştık. Bu kapsamda bir algı haritası elde ettik ve harita üzerinde hangi kayak merkezinin hangi özelliklere daha yakın olduğunu belirledik. Kayak merkezinin yakın olduğu özelliklerle müşteri zihninde konumlandırıldığını ortaya koyduk. (Algı haritası görüşmeceye gösterilir)

17. Algı haritasına baktığımızda, Erciyes'in en yakınındaki destinasyon özelliklerinin *konaklama*, *yiyecek/içecek*, *kayak ekipmanı kiralama* ve *skipas fiyatları* ile ödenen *para karşılığı alınan değer* olduğunu görüyoruz. Bunun yanında *liftlerdeki kuyrukların durumu* ve *pistlerin aşırı kalabalık olmaması* gibi maddeler de Erciyes'e en yakın konumdadır. Kısaca ziyaretçi zihninde Erciyes'in uygun fiyatlı ve kalabalık olmayan bir destinasyon

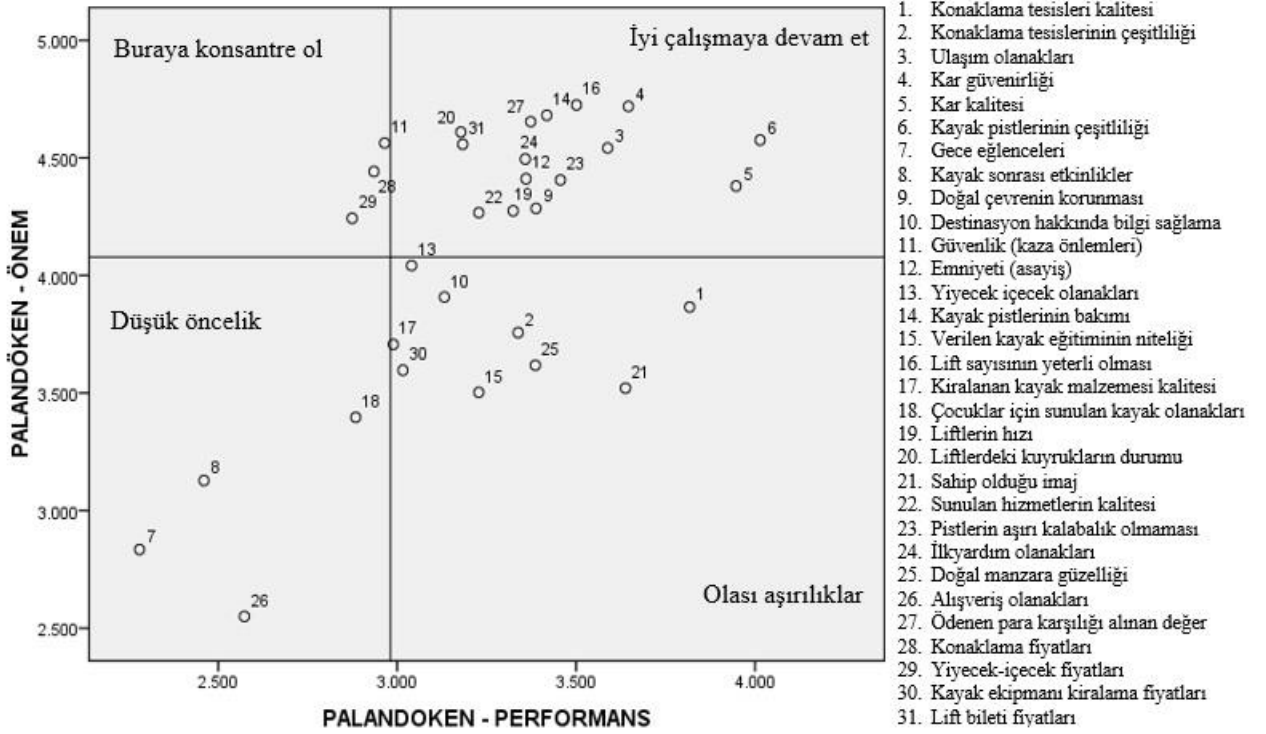
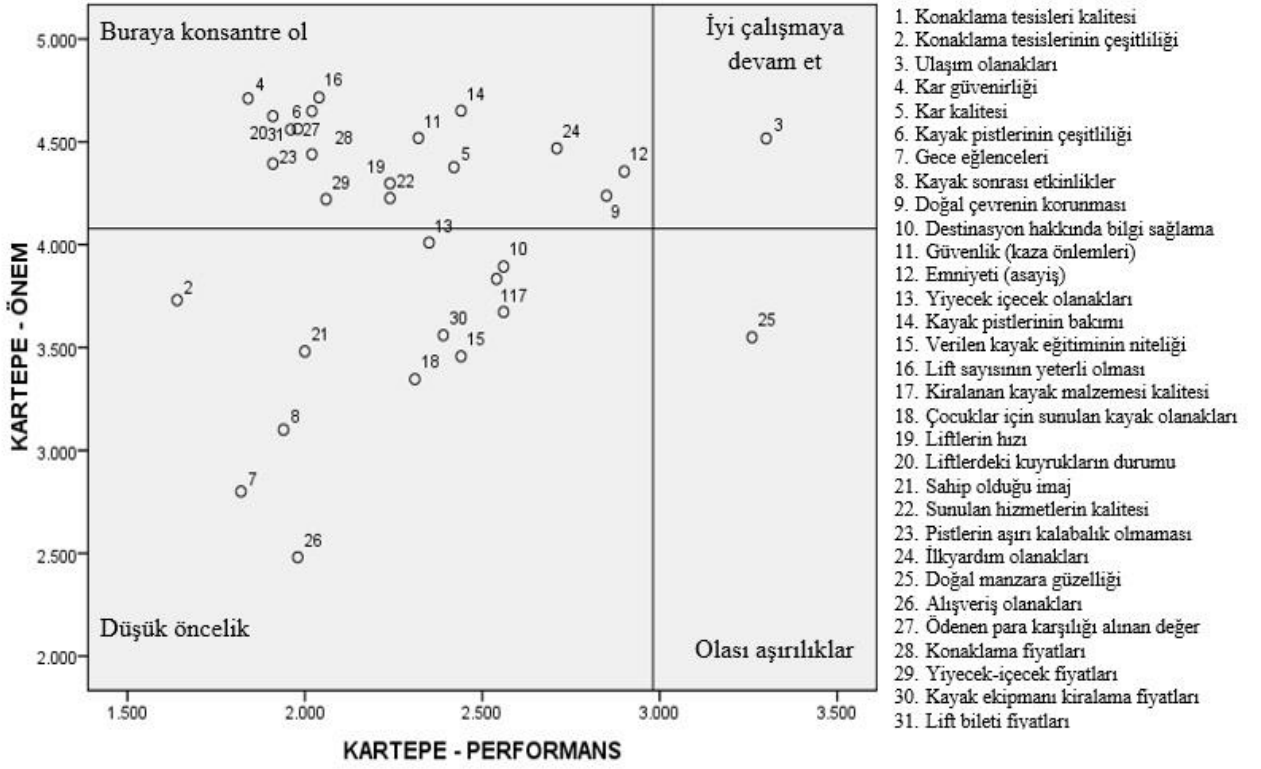
olduđu řeklinde bir konumu vardır? Bu konuda ne dűřünüyorsunuz? Erciyes, pazarlama faaliyetlerini bu mevcut imaj őrzerinden yőrřtmeli mi sizce?

18. Alđı haritasında Erciyes'e en yakın konumdaki destinasyonun Palandőken olduğunu gőrřyoruz. Bu durum, Erciyes ve Palandőken'in birbirine benzer destinasyonlar olarak algılandđđını gőstermektedir. Erciyes ve Palandőken'in birbirine en çok benzediği konular ise *liftlerdeki kuyrukların durumu ve ődnen para karşılığı alınan değer* gibi unsurlar olmuştur. Siz de Erciyes ve Palandőken'in bu hususlarda birbirine benzediğini dűřünüyor musunuz? İmaj farklılaştırması açısından sizce neler yapılmalı?

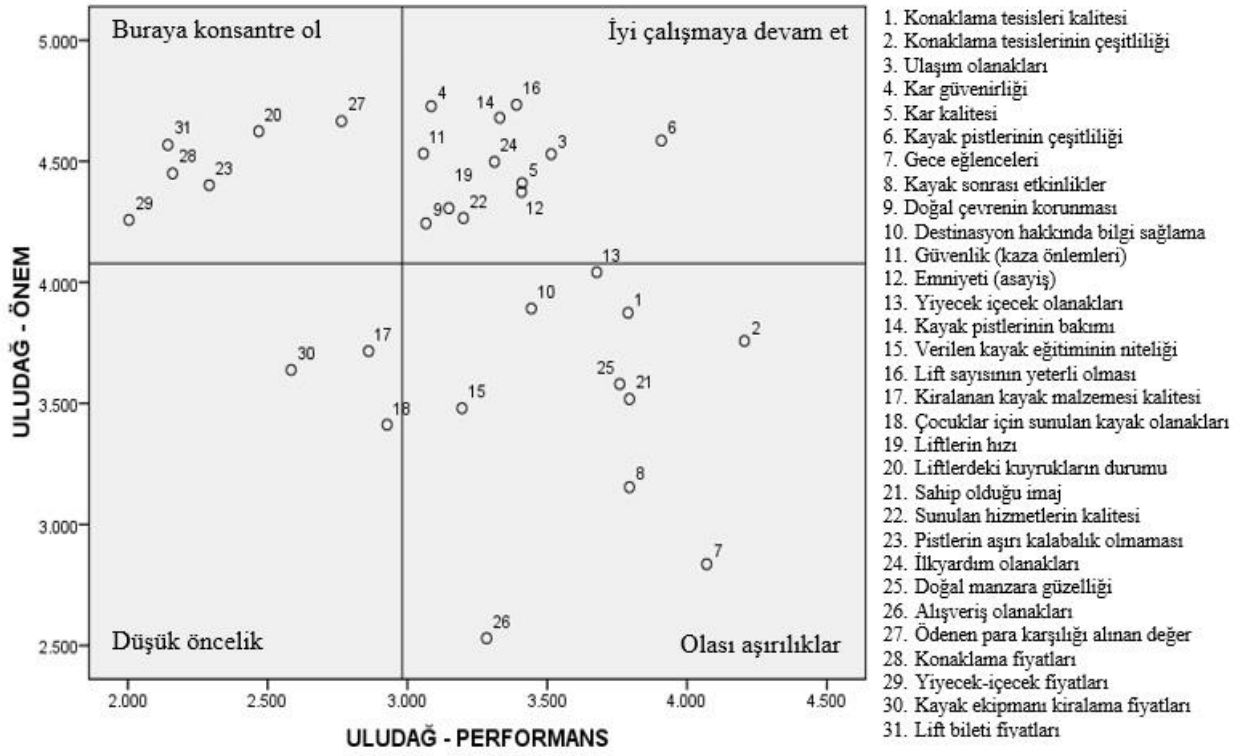
Ek 6. Türkiye ortalamalarına göre önem-performans matrisleri



Ek 6'nın devamı



Ek 6'nın devamı



Kaynakça

- Aaker, D. A. ve Shansby, J. G. (1982). Positioning your product. *Business Horizons*, 25 (3), 56-62.
- Albayrak, T. ve Caber, M. (2011). Önem-performans analizi: Destinasyon yönetimine dair bir örnek. *Ege Akademik Bakış*, 11 (4), 627-638.
- Alexandris, K., Kouthoris, C., Funk, D. ve Giovani, C. (2009). Segmenting winter sport tourists by motivation: The case of recreational skiers. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 18, 480-499.
- Allen, E. J. B. (2007). *The culture and sport of skiing: From antiquity to World War II*. Massachusetts: University of Massachusetts Press.
- Allen, E. J. B. (2016). Skiing. <http://www.britannica.com/sports/skiing> (Erişim tarihi: 02.01.2016)
- Alpar, R. (2011). *Çok değişkenli istatistiksel yöntemler*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Alreck, P. L. ve Settle, R. B. (1995). *The survey research handbook: Guidelines and strategies for conducting a survey*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Armenskia, A., Omerzel Gomezelj, D., Djurdjeva, B., Đerica, L. ve Aleksandraa, D. (2011). Destination competitiveness: A challenging process for Serbia. *Human Geographies*, 5 (1), 19-33.
- Ataman, S. M. (2014). Güvenlikten taviz verilmez. *Gazete Erciyes*, 1(1), 6.
- Atay, L. ve Akyurt, H. (2009). Uludağ destinasyonunun imajına yönelik ziyaretçi algı ve tutumlarını belirlemeye yönelik bir araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 6 (3), 67-76.
- Bacon, D. R. (2003). A comparison of approaches to importance-performance analysis. *International Journal of Market Research*, 45 (1), 55-71.
- Bahar, O. (2004). *Türkiye’de turizm sektörünün rekabet gücü analizi üzerine bir alan araştırması: Muğla örneği*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Muğla: Muğla Üniversitesi.
- Baloglu, S. ve McCleary, K. W. (1999). A model of destination image. *Annals of Tourism Research*, 26 (4), 868-897.

- Baloğlu, Ő. ve Love, C. (2005). Association meeting planners' perceptions and intentions for five major US convention cities: The structured and unstructured images. *Tourism Management*, 26, 743-752.
- Barbosa, L. G. M, De Oliveira, C. T. F. ve Rezende, C. (2010). Competitiveness of tourist destinations: The study of 65 key destinations for the development of regional tourism, *Revista de Administraçãopública*, 44 (5), 1067-1095.
- Bartlett, J. E., Kotrlik, J. W. ve Higgins, C. C. (2001). Organizational research: Determining appropriate sample size in survey research. *Information Technology, Learning, and Performance Journal*, 19 (1), 43-50.
- Beerli, A. ve Martin, J. D. (2004). Tourist's characteristics and the perceived image of tourist destinations: A quantitative analysis—a case study of Lanzarote, Spain. *Tourism Management*, 25, 623-636.
- Bendixen, M. (1996). A practical guide to the use of correspondence analysis in marketing research. *Marketing Research On-Line*, 1 (1), 16-38.
- Bigne, J., Sanchez, M. ve Sanchez, J. (2001). Tourism image, evaluation variables and after purchase behavior: Inter-relationships. *Tourism Management*, 22(6), 607-616.
- Blasius, J. (1994). Correspondence analysis in social science research. *Correspondence analysis in the social sciences*. (Ed: M. Greenacre ve J. Blasius). San Diego: Academic Press. ss. 23-52.
- Blasius, J. ve Greenacre, M. (2006). Correspondence analysis and related methods in practices. *Multiple correspondence analysis and related methods*. (Ed: M. Greenacre ve J. Blasius). London: Chapman & Hall/CRC. ss. 3-40.
- Bolununesi (2015). Kartalkaya'yı marka yapan adam!
<http://www.bolununesi.com/icerik/arsivac.asp?id=11876&t=2008-02-25> (Erişim Tarihi: 10.11.2015)
- Botha, C., Crompton, J. L. ve Kim, S. (1999). Developing a revised competitive position for Sun/Lost City, South Africa. *Journal of Travel Research*, 37 (4), 341-352.
- Brace, I. (2008). *Questionnaire design: How to plan, structure and write survey material for effective market research*. London: Kogan Page Publishers.
- Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*, 21 (1), 97-116.
- Büyükoztürk, Ő. (2005). Anket geliştirme. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2 (3), 133-151.

- Caber M., Albayrak T. ve Matzler K. (2012). Classification of the destination attributes in the content of competitiveness (by revised importance-performance analysis). *Journal of Vacation Marketing*, 18 (1), 43-56.
- Calantone, R. J. ve Manzanec, J. A. (1991). Marketing management and tourism. *Annals of Tourism Research*, 18, 101-119.
- Chen, C-F. ve Tsai, D. (2007). How destination image and evaluative factors affect behavioral intentions?. *Tourism Management*, 28, 1115-1122.
- Chen, C-M., Chen, S. H. ve Lee, H. T. (2011). The destination competitiveness of Kinmen's tourism industry: Exploring the interrelationships between tourist perceptions, service performance, customer satisfaction and sustainable tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 19 (2), 247-264.
- Chen, J. S. ve Uysal, M. (2002). Market positioning analysis: A hybrid approach. *Annals of Tourism Research*, 29 (4), 987-1003.
- Chi, C. G-Q ve Qu, H. (2008). Examining the structural relationships of destination image, tourist satisfaction and destination loyalty: An integrated approach. *Tourism Management*, 29, 624-636.
- Cho, D-S. (1998). From national competitiveness to bloc and gobal competitiveness. *Competitiveness Review*, 8 (1), 11-23.
- Cho, D-S. ve Moon, H-C. (2000). *From Adam Smith to Michael Porter evolution of competitiveness theory*. Singapore: World Scientific.
- Cho, D-S. ve Moon, H-C. (2005). National competitiveness: Implications for different groups and strategies. *International Journal of Global Business and Competitiveness*, 1 (1), 1-11.
- Cıngı, M.C. (2014). Kayseri'de yaşamının keyfi: Erciyes (söyleşi). *İş 'te Kayseri*, 10, 40-48.
- Cochran, W. G. (1977). *Sampling techniques*. New York: John Wiley & Sons.
- Cohen, E. (1972). Toward a sociology of international tourism, *Social Research*, 39 (1), 164-182.
- Cracolici, M. F. ve Nijkamp, P. (2008). The attractiveness and competitiveness of tourist destinations: A study of Southern Italian regions. *Tourism Management*, 30, 336-344.

- Creswell, J. W. (2014). *Araştırma Deseni: Nitel, nicel ve karma yöntem yaklaşımları*. (Çev. Ed: S. B. Demir). Ankara: Eğiten Kitap.
- Creswell, J. W. (2015). *Nitel araştırma yöntemleri: Beş yaklaşıma göre nitel araştırma ve araştırma deseni*. (Çev: M. Bütün ve S. B. Demir). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Crouch, G. I. (2011). Destination competitiveness: An analysis of determinant attributes. *Journal of Travel Research*, 50 (1), 27-45.
- Crouch, G. I. ve Ritchie J. R. B. (1999). Tourism, competitiveness and societal prosperity. *Journal of Business Research*, 44 (3), 137-52.
- Crouch, G. I. ve Ritchie, J. R. B. (2000). The competitive destination: A sustainability perspective. *Tourism Management*, 21 (1), 1-7.
- D'Hauterres, A. (2000). Lessons in managed destination competitiveness: The case of Foxwoods Casino Resort. *Tourism Management*, 21 (1), 23-32.
- Dann, G. M. S. (2000). Differentiating destinations in the language of tourism: Harmless hype or promotional irresponsibility?. *Tourism Recreation Research*, 25 (2), 63-75.
- Demirgil, H. (2006). Çok boyutlu ölçekleme. *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikler*. (Ed: Ş. Kalaycı). Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Demiroğlu, O. C. (2014). *Kış turizmi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Demiroğlu, O. C. (2015). Kış turizmi pazarı, *Resort*, 13 (147), 68-96.
- DeVellis, R. F. (2014). *Ölçek geliştirme: Kuram ve uygulamalar*. (Çev: T. Totan). Ankara: Nobel Yayınevi.
- Dimingo, E. (1988). The fine art of positioning. *The Journal of Business Strategy*, 9 (2), 34-38.
- Doey, L. ve Kurta, J. (2011). Correspondence analysis applied to psychological research. *Tutorials in Quantitative Methods for Psychology*, 7 (1), 5-14.
- Dolgun, A. ve Alpar, R. (2011). Uyum analizi. *Çok değişkenli istatistiksel yöntemler*. (Ed: R. Alpar). Ankara: Detay Yayıncılık. ss. 355-380.
- Duman, T. ve Kozak, M. (2010): The Turkish tourism product: Differentiation and competitiveness. *Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 21 (1), 89-106.
- Dwyer, L. ve Kim, C. (2003). Destination competitiveness: Determinants and indicators. *Current Issues in Tourism*, 6 (5), 369-414.

- Dwyer, L., Forsyth, P. ve Rao, P. (2002). Destination price competitiveness: Exchange rate changes versus domestic inflation. *Journal of Travel Research*, 40, 328-336.
- Echtner, C. M. ve Ritchie, J. R. B. (1993). The measurement of destination image: An empirical assessment. *Journal of Travel Research*, 31 (4), 3-13.
- Enright, M. J. ve Newton, J. (2005). Determinants of tourism destination competitiveness in Asia Pacific: Comprehensiveness and universality. *Journal of Travel Research*, 43 (4), 339-50.
- Erciyes A.Ş. (2015a). Erciyes Kayak Haritası. <http://www.kayserierciyes.com.tr/tr/uploads/images/mappist.jpg> (Erişim Tarihi: 02.10.2015)
- Erciyes A.Ş. (2015b). Discover Erciyes. <http://www.kayserierciyes.com.tr/tr/uploads/documents/Katalog.pdf> (Erişim Tarihi: 02.10.2015)
- Erciyes A.Ş. (2015c). 2014-2015 sezonu bilet fiyatları. <http://www.kayserierciyes.com.tr/tr/contents.asp?cid=128> (Erişim tarihi: 05.10.2015)
- Essam E. İ. ve Gill, J. (2005). A positioning strategy for a tourist destination, based on analysis of customers' perceptions and satisfactions. *Marketing Intelligence & Planning*, 23 (2), 172-188.
- Fakeye, P. C. ve Crompton, J. L. (1991). Image differences between prospective, first-time, and repeat visitors to the Lower Rio Grande Valley. *Journal of Travel Research*, 30 (2), 10-16.
- Faullant, R., Matzler, K. ve Füller, J. (2008). A positioning map of skiing areas using customer satisfaction scores. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 16 (3), 230-245.
- Feng, M. (2006). *An examination of destination competitiveness from the tourists' perspective: The relationship between quality of tourism experience and perceived destination competitiveness*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Virginia: Virginia Polytechnic Enstitüsü ve Eyalet Üniversitesi.
- Fill, C. (1999). *Marketing communications: context, contents and strategies*. London: Prentice Hall Europe.

- Flagestad, A. ve Hope, C. A. (2001). Strategic success in winter sports destinations: A sustainable value creation perspective. *Tourism Management*, 22, 445-461.
- Frochot, I. ve Kreziak, D. (2008). Customers' perceptions of ski resorts' images: Implications for resorts' positioning strategies. *Tourism and Hospitality Research*, 8, 298-308.
- Gartner, W. C. (1989). Tourism image: Attribute measurement of state tourism products using multidimensional scaling techniques. *Journal of Travel Research*, 28, 16-20.
- Gazete Erciyes (2014). Tekir'de değişim zamanı, 1(1), s2.
- Gençer, R. T, Demir C. ve Aycan, A. (2008). Kayak merkezlerindeki spor turistlerinin hizmet kalitesi algılarını etkileyen değişkenler. *Ege Akademik Bakış*, 8 (2), 437-450.
- Go, F. M. ve Govers, R. (2000). Integrated quality management for tourist destinations: A European perspective on achieving competitiveness. *Tourism Management*, 21, 79-88.
- Goodrich, J. N. (1978). A new approach to image analysis through multidimensional scaling. *Journal of Travel Research*, 16 (3), 3-7.
- Grabler, K. (1997). Perceptual mapping and positioning of tourist cities. *International City Tourism*. (Ed: J. A. Mazanec). London: Pinter. ss. 101-113
- Grand Kartal Otel (2015). Liftler/pistler. <http://www.gazellehotels.com.tr/grandkartal/liftler-pistler-2> (Erişim tarihi: 10.11.2015)
- GrandErzurum (2015). Hakkında. <http://www.granderzurum.com/tr/aboutgranderzurum.html> (Erişim tarihi: 18.11.2015)
- Greenacre, M. (2007). *Interdisciplinary statistics: Correspondence analysis in practice*. NW: Chapman & Hall/CRC.
- Gürsoy, D., Baloğlu, Ş. ve Chi, C. C. (2009). Destination competitiveness of middle eastern countries: An examination of relative positioning, *Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 20 (1), 151-16.
- Haahti, A. J. (1986). Finland's competitive position as a destination. *Annals of Tourism Research*, 13 (1), 11-35.

- Hair, J. F., Black, W.C., Babin, B. J. ve Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis: Global perspective*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education.
- Hallmann, K., Müller, S. ve Feiler, S. (2012). Destination competitiveness of winter sport resorts in the Alps: How sport tourists perceive destinations. *Current Issues in Tourism*, iFirst article, 1-23.
- Hallmann, K., Müller, S., Feiler, S., Breuer, C. ve Roth, R. (2012). Suppliers' perception of destination competitiveness in a winter sport resort. *Tourism Review*, 67 (2), 13-21.
- Hassan, S. S. (2000). Determinants of market competitiveness in an environmentally sustainable tourism industry. *Journal of Travel Research*, 38 (3), 239-45.
- Heath, E. (2002). Towards a model to enhance destination competitiveness: A Southern African perspective. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 10 (2), 124-41.
- Hoffmann, V. H., Sprengel, D. C., Ziegler, A., Kolb, M. ve Abegg, B. (2009). Determinants of corporate adaptation to climate change in winter tourism: An econometric analysis. *Global Environmental Change*, 19, 256-264.
- Holden, A. (2000). Winter tourism and the environment in conflict: The case of Cairngorm, Scotland, *International Journal of Tourism Research*, 2, 247-260.
- Hong, W-C. (2008). *Competitiveness in the tourism sector*. Physica-Verlag: Heidelberg.
- Hooley, G., Broderick, A. ve Möller, K. (1998). Competitive positioning and the resource-based view of the firm. *Journal of Strategic Marketing*, 6 (2), 97-116.
- Hooley, G., Saunders, J. ve Piercy, N. (2004). *Marketing strategy and competitive positioning*. Essex: Prentice-Hall.
- Hsu, T-K., Tsai Y-F. ve Wu, H-H. (2009). The preference analysis for tourist choice of destination: A case study of Taiwan. *Tourism Management*, 30, 288-297.
- Hudson, S. (2000). The segmentation of potential tourists: Constraint differences between men and women. *Journal of Travel Research*, 38, 363-368.
- Hudson, S. (2003). Winter sport tourism. *Sport and adventure tourism*. (Ed: S. Hudson). New York: The Haworth hospitality press, ss. 89-124.
- Hudson, S. ve Shephard, G. W. H. (1998). Measuring service quality at tourist destinations: An application of importance-performance analysis to an Alpine ski resort. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, (7) 3, 61-77.

- Hudson, S., Ritchie, J. R. B. ve Timur, S. (2004). Measuring destination competitiveness: An empirical study of Canadian ski resorts. *Tourism Hospitality Planning and Development*, 1 (1), 79-94.
- Huntford, R. (2008). *Two planks and a passion: The dramatic history of skiing*. London: Continuum.
- Hürriyet (2015a). Palandöken'de 25 yaşındaki genç kar perdelerine çarparak hayatını kaybetti. <http://www.hurriyet.com.tr/palandokende-25-yasindaki-genc-kar-perdelerine-carparak-hayatini-kaybetti-28051163> (Erişim tarihi: 26.11.2015)
- Hürriyet (2015b). Milli sporcunun feci ölümü. <http://www.hurriyet.com.tr/milli-sporcunun-feci-olumu-19667233> (Erişim tarihi: 25.11.2015)
- Hürriyet (2015c). Erzurum'da atlama kulesi pist inşaatında toprak kayması: 2 işçi yaralı. <http://www.hurriyet.com.tr/erzurum-da-atlama-kulesi-pist-insaatinda-toprak-kaymasi-2-isci-yarali-29477411> (Erişim tarihi: 25.11.2015)
- Hürriyet (2015d). Kızakla kara çarpıp öldü. <http://www.hurriyet.com.tr/kizakla-kara-carpip-oldu-28048950>. (Erişim tarihi: 30.11.2015).
- Hürriyet (2015e). Uludağ'da ihmal yine öldürdü. <http://www.hurriyet.com.tr/uludag-da-ihmal-yine-oldurdu-28072742>. (Erişim tarihi: 30.11.2015).
- Johnson, E. ve Sievinen, M. (2003). *Swedes' image of Helsinki as a winter destination: Positioning Helsinki winter brand in the Swedish market*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Göteborg: Göteborg Üniversitesi.
- Joppe, M., Elliot, S. ve Durand, L. (2013) From ski market to ski travellers: A multidimensional segmentation approach. *Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 24 (1), 40-51.
- Kalaycı, A. (2006). Faktör analizi. *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. (Ed: Ş. Kalaycı). Ankara: Asil Yayın Dağıtım. ss. 321-334.
- Kang, M. H., Suh, S. J. ve Jo, D. (2005). The competitiveness of international meeting destinations in Asia: Meeting planners' versus buying centers' perceptions. *Journal of Convention & Event Tourism*, 7 (2), 57-85.
- Kartal Otel (2015). Hakkımızda. <http://kartalotel.com/hakkimizda> (Erişim Tarihi: 10.11.2015)

- Kayak ve Snowboard Öğretmenleri Derneği (2015). Kayak ve snowboard öğretmenleri derneği ana tüzüğü. <http://www.kayogder.org/tuzuk.aspx> (Erişim tarihi: 03.12.2015)
- Kayış, A. (2006). Güvenirlik analizi. *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. (Ed: Ş. Kalaycı). Ankara: Asil Yayın Dağıtım. ss. 404-421.
- Kendall, K. W. ve Gürsoy, D. (2007). A managerial approach to positioning and branding: Eponymous or efficient. *Tourism Analysis*, 12, 1-12.
- Kim, K., Noh, J. ve Jogaratnam G. (2006). Multi-destination segmentation based on push and pull motives: Pleasure trips of students at a U.S. university. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 21 (2/3), 1-15.
- Kim, S. S. ve Agrusa, J. (2005). The positioning of overseas honeymoon destinations. *Annals of Tourism Research*, 32 (4), 887-904.
- Kim, S. S., Chun, H. ve Petrick, J. F. (2005). Positioning analysis of overseas golf tour destinations by Korean golf tourists. *Tourism Management*, 26, 905-917.
- Kim, S. S., Guo, Y. ve Agrusa, J. (2005). Preference and positioning analyses of overseas destinations by Mainland Chinese outbound pleasure tourists. *Journal of Travel Research*, 44, 212-220.
- Kim, S. S., Lee, C-K. ve Klenosky, D. B. (2003). The influence of push and pull factors at Korean national parks. *Tourism Management*, 24, 169-180.
- Kim, S. S., Sun, H. ve Ap, J. (2008). Is there competition in the exhibition market in Asia?: Analysis of the positioning of major Asian exhibition host cities. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 13 (3), 205-223.
- Kim, S. S., Yoon, S. ve Kim, Y. (2011). Competitive positioning among international convention cities in the East Asian Region. *Journal of Convention & Event Tourism*, 12, 86-105.
- Klenosky, D. B. (2002). The “pull” of tourism destinations: A means-end investigation. *Journal of Travel Research*, 40, 385-395.
- Klenosky, D. B., Gengler, C. E. ve Mulvey, M. S. (1993). Understanding the factors influencing ski destination choice: A means-end analytic approach, *Journal of Leisure Research*, 25 (4), 362-379.
- Koenig, U. ve Abegg, B. (1997): Impacts of climate change on winter tourism in the Swiss Alps. *Journal of Sustainable Tourism*, 5 (1), 46-58.

- Konu, H., Laukkanen, T. ve Komppula, R. (2011). Using ski destination choice criteria to segment Finnish ski resort customers. *Tourism Management*, 32, 1096-1105.
- Koşan, A. (2013). Kış sporları turizmi-kayak turistlerinin kış turizm merkezlerini algı ve değerlendirmelerine ait bir araştırma (Palandöken’de bir uygulama). *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17 (2), 293-324.
- Kotler, P. (2000). *Marketing management*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.
- Kotler, P. (2007). *Soru ve cevaplarla günümüzde pazarlamanın temelleri*. (Çev: Ü. Şensoy). İstanbul: Optimist Yayınları.
- Kozak, M. (2002). Destination benchmarking. *Annals of Tourism Research*, 29 (2), 497-519.
- Kozak, M. (2003). Measuring competitive destination performance: A study of Spain and Turkey. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 13 (3), 83-110.
- Kozak, M. ve Baloğlu, Ş. (2011). *Managing and marketing tourist destinations: Strategies to gain a competitive edge*. New York: Routledge.
- Kozak, M. ve Rimmington, M. (1999). Measuring tourist destination competitiveness: Conceptual considerations and empirical findings. *International Journal of Hospitality Management*, 18 (3), 273-84.
- Kozak, M., Baloğlu, Ş. ve Bahar, O. (2009). Measuring destination competitiveness: Multiple destinations versus multiple nationalities. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 19 (1), 56-71.
- Kozak, M., Baloğlu, Ş. ve Bahar, O. (2010). Measuring destination competitiveness: A comparison between three destinations. *Journal of Hospitality Management and Marketing*, 19 (1), 56-71.
- Kozak, N. (2010). *Turizm pazarlaması*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kuşku, S. (2012). *Bir zamanlar Uludağ 1925-2012*. Bursa: Bursa Kent Konseyi.
- Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Müdürlüğü (2014). Kış sporları turizm merkezlerine ilişkin genel bilgiler. <http://yigm.kulturturizm.gov.tr/TR,10177/kis-sporlari-turizm-merkezlerine-iliskin-genel-bilgiler.html> (Erişim tarihi: 01.02.2016)
- Kültür ve Turizm Bakanlığı, Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü (2012). Kış sporları turizm merkezlerine ilişkin genel bilgiler.

- <http://www.ktbyatirimisletmeler.gov.tr/TR,10177/kis-sporlari-turizm-merkezlerine-iliskin-genel-bilgiler.html> (Erişim Tarihi: 01.02.2013)
- Kyle, G. T., Theodorakis, N. D., Karageorgiou, A. ve Lafazani, M. (2010). The effect of service quality on customer loyalty within the context of ski resorts. *Journal of Park and Recreation Administration*, 28 (1), 1-15.
- Laws, E. (1995). *Tourist destination management: Issues, analysis and policies*. London: Routledge.
- Martilla, J. A. ve James, J. C. (1977). Importance-performance analysis. *Journal of Marketing*, January, 77-79.
- Matzler, K., Füller, J. ve Faullant, R. (2007). Customer satisfaction and loyalty to Alpine ski resorts: The moderating effect of lifestyle, spending and customers' skiing skills. *International Journal of Tourism Research*, 9, 409-421.
- Merrriam, S. B. (2013). *Nitel araştırma: Desen ve uygulama için bir rehber*. (Çev: S. Turan). Ankara: Nobel.
- Moen, J. ve Fredman, P. (2007). Effects of climate change on Alpine Skiing in Sweden. *Journal of Sustainable Tourism*, 15 (4), 418-437.
- Moon, H. C., Rugman, A. M. ve Verbeke, A. (1995). The generalized double diamond approach to international competitiveness. *Beyond the diamond (Research in global strategic management: Volume 5)*. (Ed: A. Rugman, J. Van Den Broeck ve A. Verbeke). Greenwich, CT: JAI Press. ss. 97-114.
- Mucuk, İ. (2004). *Pazarlama ilkeleri ve örnek olaylar*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Myers, J. H. (1996). *Segmentation and positioning for strategic marketing decisions*. Chicago: American Marketing Association.
- National Geographic (2015). A history of skis. <http://ngm.nationalgeographic.com/2013/12/first-skiers/ski-history-interactive> (Erişim tarihi: 02.01.2016)
- Ndlovu, J. (2009). *Branding as strategic tool to reposition a destination: A survey of key tourism stakeholders in Zimbabwe*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Pretoria: Pretoria Üniversitesi.
- Omerzel Gomezelj, D. (2006). Competitiveness of Slovenia as a tourist destination. *Managing Global Transitions*, 4 (2), 167-189.

- Omerzel Gomezelj, D. ve Mihalic, T. (2008). Destination competitiveness-applying different models, the case of Slovenia. *Tourism Management*, 29 (2), 294-307.
- Orta Doğu Teknik Üniversitesi Sosyal Tesisler Müdürlüğü (2015). Uludağ pist ve kayak ücretleri. http://stm.metu.edu.tr/system/files/images/uludag/pist_ucretleri.jpg (Erişim tarihi: 03.12.2015)
- Orth, U. R. ve Tureckova, J. (2002). Positioning the destination product 'Southern Moravia'. *Journal of Vacation Marketing*, 8 (3), 247-262.
- Özdemir, G. (2007). *Destinasyon yönetimi ve pazarlama temelleri İzmir için bir destinasyon model önerisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Özdemir, G. (2008). *Destinasyon Pazarlaması*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Özen, Y. ve Gül, A. (2007). Sosyal ve eğitim bilimleri araştırmalarında evren-örneklem sorunu. *Atatürk Üniversitesi Kâzım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15, 394-722.
- Özhaseki, M. (2014). Kayseri Büyükşehir Belediyesi'nin prestij projesinde üçüncü sezon (söyleşi), *Gazete Erciyes*, 1 (1), 4-5.
- Percy, L. (2008). *Strategic integrated marketing communication: Theory and practice*. Amsterdam: Butterworth-Heinemann.
- Pike, S. (2002). Destination image analysis: A review of 142 papers from 1973 to 2000. *Tourism Management*, 23 (5), 541-549.
- Pike, S. (2008). *Destination marketing: An integrated marketing communication approach*. Jordon Hill, Oxford: Butterwoth-Heinemann.
- Pike, S. ve Mason, R. (2011). Destination competitiveness through the lens of brand positioning: The case of Australia's Sunshine Coast. *Current Issues in Tourism*, (4) 2, 169-182.
- Pike, S. ve Ryan, C. (2004). Destination positioning analysis through a comparison of cognitive, affective, and conative perceptions. *Journal of Travel Research*, 42, 333-342.
- Plog, S. T. (2000). Thirty years that changed travel: Changes to expect over the next ten. Keynote address-31. Travel and Tourism Research Association Conference. Burbank, CA.

- Porter, M. E. (1985) *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press, MacMillan.
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York: Free Press, MacMillan.
- Prayag, G. (2007). Positioning the city product as an international tourist destination: Evidence from South Africa, *Tourism*, 55 (2), 139-155.
- Ries, A. ve Trout, J. (1986). *Positioning: The battle for your mind*. New York: McGraw-Hill.
- Ries, A. ve Trout, J. (2006). *Pazarlamanın 22 kuralı*. (Çev: M. Yaz). İstanbul: MediaCat.
- Ries, A. ve Trout, J. (2013). *Konumlandırma: Tüketici zihnini fethetme savaşı*. (Çev: E. Kızıldağ). İstanbul: MediCat.
- Ritchie, J. R. B. ve Crouch, G. I. (1993). Competitiveness in international tourism: A framework for understanding and analysis. *Proceedings of the 43rd Congress of the Association Internationale d'Experts Scientifique du Tourisme*, San Carlos de Bariloche, Argentina. ss. 23-71.
- Ritchie, J. R. B. ve Crouch, G. I. (2003). *The competitive destination: A sustainable tourism perspective*. Wallingford, UK: CABI.
- Rossiter, J. R. ve Bellman, S. (2005). *Marketing communications theory and applications*. French Forest NSW: Pearson Education Australia.
- Rugman, A. M. (1992). Porter takes the wrong turn. *Business Quarterly*, 56 (3), 59-64.
- Rugman, A. M. ve D'Cruz, J. R. (1993). The double diamond model of international competitiveness: Canada's experience. *Management International Review*, 33 (2), 17-39.
- Sağlık, E. ve Kocaman, A. G. G. (2014). Kayak merkezlerinde turistlerin hizmet kalite algısının belirlenmesi: Palandöken kayak merkezinde bir uygulama. *Atatürk İletişim Dergisi*, 6, 67-88.
- Sainaghi, R. (2008). Strategic positioning and performance of winter destinations. *Tourism Review*, 63 (4), 40-57.
- Scorgie, M. (2008). *Skiers' and snowboarders' perceptions of the quality of a ski resort in Japan: An application of importance performance analysis and recreation specialization*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kanada: Lekehead University:

- Scott, D., McBoyle, G. ve Minogue, A. (2006). Climate change and the sustainability of ski-based tourism in Eastern North America: A reassessment. *Journal of Sustainable Tourism*, 14 (4), 376-398.
- Smerecnik, K. R. ve Andersen, P. A. (2011). The diffusion of environmental sustainability innovations in North American hotels and ski resorts. *Journal of Sustainable Tourism*, 19 (2), 171-192.
- Şaktimur, Ş. (1994). *Türkiye 'de kayak sporunun tarihçesi*. Ankara: ADKK Yayınları.
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve davranışsal ölçümlerde güvenilirlik ve geçerlilik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- T24 (2015). Uludağ'da kayak yapmak ölüme davetiye çıkarıyor. <http://t24.com.tr/haber/uludagda-kayak-yapmak-olume-davetiye-cikariyor,285743> (Erişim Tarihi: 01.12.2015)
- Taşçı, A. D. A. (2011). Destination branding and positioning. *Destination marketing and management: Theories and applications* (Ed. Y. Wang ve A. Pizam). Preston: CABI. ss.113-129.
- Trout, J. ve Rivkin, S. (2006). *Yeni konumlandırma: Dünyanın bir numaralı iş stratejisindeki en son gelişmeler*. (Çev: A. Gürsel). İstanbul: Optimist Yayın Dağıtım.
- Trout J. ve Ries, A. (2007). *Pazarlama savaşı*. (Çev: Ü. Şensoy). İstanbul: Optimist Yayın Dağıtım.
- TRT Spor (2015). EYOWF 2017'nin takas edilmesi. <http://www.trtspor.com.tr/haber/diger-sporlar/olimpiyat-oyunlari/eyowf-2017nin-takas-edilmesi-108863.html> (Erişim Tarihi: 23.11.2015)
- Tuppen, J. (2000). The restructuring of winter sports resorts in the French Alps: Problems, processes and policies. *International Journal of Tourism Research*, 2, 327-344.
- Türkiye Kayak Federasyonu, (2012). Tarihçemiz. <http://www.tkf.org.tr> (Erişim tarihi: 08.07.2012)
- Tyrrell, T. J. ve Okrant, M. J. (2004). Importance-performance analysis: Some recommendations from an economic planning perspective. *Tourism Analysis*, 9, 1-14.
- Uludaginfo (2015). 4 mevsim Uludağ. <http://www.uludaginfo.com/4-mevsim-uludag/> (Erişim Tarihi: 05.12.2015)

- Ülker, İ. (2006). *Dağlarımız: Dağ sporları ve dağ turizmi, yüksek dağlarımız ve kayak merkezleri*. Ankara: T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı Yayınları.
- Van Peer, L. (2003). *Tourism development and strategies for success in ski resorts: A study of the theory and practice*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Bournemouth: Bournemouth University.
- Van Raaij, W. F. (1986). Consumer research on tourism: Mental and behavioural constructs. *Annals of Tourism Research*, 13, 1-9.
- Vanat, L. (2014). 2014 International report on snow & mountain tourism: Overview of the key industry figures for ski resorts. http://www.isiaski.org/download/20140517_ISIA_Vuokatti_1b_presentation_van_at.pdf (Erişim Tarihi: 01.02.2013)
- Vassiliadis, C. A. ve Mylonakis, J. (2007). Developing new ski tourism destinations marketing with the use of conjoint analysis. *European Journal of Scientific Research*, 17 (1), 117-128.
- Waheeduzzaman, A. N. M. ve Ryans Jr, J. K. (1996). Definition, perspectives, and understanding of international competitiveness: A quest for a common ground. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 6 (2), 7-26.
- Wang, Y. (2011). Destination marketing and management: Scope, definition and structures. *Destination marketing and management: Theories and applications*. (Ed: Y. Wang ve A. Pizam). Preston: CABI. ss.1-20.
- Weed, M. ve Bull, C. (2004). *Sports tourism: Participants, policy and providers*. Burlington: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Whitlark, D. B. ve Smith, S. M. (2001). Using correspondence analysis to map relationships. *Marketing Research*, 13 (3), 22-27.
- Williams, P. (2001). Positioning wine tourism destinations: An image analysis. *International Journal of Wine Marketing*, 13 (3), 42-58.
- Won, D. ve Hwang, S. (2009). Factors influencing the college skiers and snowboarders' choice of a ski destination in Korea: A conjoint study. *Managing Leisure*, 14, 17-27.
- Won, D., Bang, H. ve Shonk, D. J. (2008). Relative importance of factors involved in choosing a regional ski destination: Influence of consumption situation and recreation specialization. *Journal of Sport & Tourism*, 13 (4), 249-271.

- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yoon, Y. (2002). *Development of a structural model for tourism destination competitiveness from stakeholders' perspectives*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Virginia: Virginia Polytechnic Enstitüsü ve Eyalet Üniversitesi.
- Zemla, M. (2008a). The product quality of Polish ski-resorts: A case study of Silesian skiers' requirements, satisfaction and complaints. *Tourism*, 56 (1), 41-58.
- Zemla, M. (2008b). Failures in building partnership for success in the competitive market: The case of Polish ski resorts. *Managing Global Transitions*, 6 (4), 421-444.
- Zemla, M. (2008c). Measuring the image of polish ski destinations using perceptual maps. *Service Management*, 499 (3), 292-305.