

## Ürün-Müşteri Memnuniyeti-Kullanıcı Deneyimi Açısından Erzincan Kış Turizminin Değerlendirilmesi

Prof. Dr. Mustafa Şeref AKIN  
Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, İBBF  
mustafa.akin@erzincan.edu.tr  
<https://orcid.org/0000-0002-1850-9118>

DOI: <https://doi.org/10.37847/tdad.894672>

Makale Gönderim Tarihi: 10.03.2021

Edanur DEMİR  
Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, İBBF  
edanurdmr@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0002-3669-8506>

Makale Türü: Araştırma Makalesi

Makale Kabul Tarihi: 09.05.2021

### Özet

Doğu Anadolu'nun dağlık yapısı sebebiyle turizm potansiyeli taşıyan birçok bölgeler mevcuttur. Doğu Anadolu'nun doğal kaynaklarının geliştirilmesi Türkiye'deki doğu-batı arasındaki gelir farklılığını azaltacaktır. Makalede potansiyele sahip olan ancak gelişimi çok kısıtlı kalan Erzincan'da ki kayak turizmi incelenmektedir. Etnografik yöntem ile ürün-müşteri ilişkileri-kullanıcı deneyimi modeli üzerinden araştırma yapılmaktadır. 34 katılımcı ile gerçekleştirilmiş olan mülakatlardan faydalanılmıştır. Erzincan'a gelen turistler Türkiye'deki diğer tesislerde daha önce konaklamışlardır. Erzincan'ın konaklama hizmetleri standart beklentilerini karşılayamamaktadır. Kayak tesisi dışındaki sosyal hayatla ilgili alternatif bulunmamaktadır. Erzincan kış turizmi sadece düşük fiyat avantajıyla rekabet etmekte, ancak yine de talebi yakalayamamaktadır. Fiyat-performansı tatminkâr değildir. Bundan dolayı şehrin ekonomisine katkı sağlayamamaktadır. Kış turizminde, gelen turist tesisinden eğlencesine kadar bütünsel bir beklenti içindedir. Çok iyi niyetlerle başlanan kamu yatırımı bir beyaz file dönüşmüştür. Üstelik ek kamu yatırımlarıyla otel yaptırma kararı alınmıştır. Halbuki tüm süreçte eko sistemdeki paydaşların -özel ve kamu- turizm yatırımını birlikte kurgulamaları gerekmektedir. Örnek turist profillerinin geçirdiği süre zarfında yapacaklarını belirleyip buna göre hizmetleri organize edilmelidir.

**Anahtar Kelimeler:** Kış Turizmi, Erzincan, Rekabet, Deneyim

### Evaluation of Erzincan Winter Tourism In Terms Of Product-Customer Satisfaction-User Experience

#### Abstract

There are many regions with tourism potentials due to the mountainous structure of Eastern Anatolia. The development of Eastern Anatolia's natural resources will reduce the income differences between east and west in Turkey. In this article, ski tourism in Erzincan, which has this potential but whose development remained minimal, is examined. With the ethnographic method, research is carried out on the product-customer relations-user experience model. Interviews with 34 participants were conducted. Inbound tourists were accommodated in other facilities in Turkey. Erzincan accommodation services cannot meet standard expectations. Incoming tourists cannot find an

opportunity for social life other than the ski resort. Erzincan winter tourism competes only with its low-price advantage, but still cannot find demand. Price-performance is not satisfactory. It could not contribute to the economy of the city. In winter tourism, tourists have holistic expectations from the tourist facility to the entertainment. The public investment that started with good intentions has turned into a white elephant. Moreover, it was decided to build a hotel with additional public investments. However, both public and private stakeholders in the ecosystem should co-create the tourism investment. They must identify sample tourist profiles of what they will do during the time they spend and organize the service points accordingly.

**Keywords:** Winter Tourism, Erzincan, Competition, Experience

## **GİRİŞ**

Doğu Anadolu, ülke yüzölçümünün %43'ünü kapsayarak ülke nüfusunun %25,3'üne sahiptir ve GSYİH içindeki paydan ancak %12,6'sını alabilmektedir (Kulaksız, 2008). Doğu Anadolu'nun ekonomik olarak geri kalmasının sonucunda Batı bölgelerine göç vermesine yol açmaktadır. Bu kısır döngüyü daha da derinleştirmektedir. Göç veren bölge talep oluşturamadığından üretim gerçekleşmemekte ve fakirlik devam etmektedir. Göç daha da artarak devam ederken gelişmiş illerde çarpık kentleşme ve işsizlik başta olmak üzere önemli sorunları ortaya çıkarmaktadır. 2017 TÜİK verilerine bakılarak Erzincan ili kütüğüne kayıtlı nüfusun 595 bin kişi olmasına rağmen Erzincan nüfusunun 171 bin kişi olduğu görülmektedir. İstanbul'un nüfusu 12 milyon 517 bin iken, 2 milyon 153 bini İstanbul kütüğündedir. Doğu Anadolu'nun dağlık ve uzun kış sebebiyle kayak turizmine çok elverişli olmakla beraber, Palandöken ve Sarıkamış dışında birçok yer gelişmemiştir. Bu makalede aynı potansiyele sahip örnek yörelerden biri olan Erzincan'ın kış turizminde başarısız kalmasını sebepleri kullanıcı gözüyle incelenmektedir.

2013 yılında Ergan Dağı ile kış turizmine başlayan Erzincan, çeşitli kış sporlarının yapılması için gerekli alt yapı, tesis, konaklama, ulaşım ve restoran çalışmalarını sağlayarak doğal güzellikleriyle keyifli vakit geçirme imkânı sunmaktadır. Zorlayıcı hava şartlarının yaşanmaması, şehre her türlü araç ile ulaşım imkânı olması, rakip merkezlere oranla maliyetleri düşük ve doğal çevre ile yaşama imkanının sunulması bölgeyi cazibeli yapmaktadır.

Ergan dağının kış turizme açılmasıyla birlikte Erzincan'da kış aylarında sosyal ve kültürel alan da canlılık, istihdam, gelir artışı ve toplum refahına önemli katkı sağlayamamıştır. Halbuki Doğu Anadolu'ya dışardan birçok turist gelmesi yörenin gelirini hem çeşitlendirecek hem de arttıracaktır. Fakat beklenen ilgili görülemedi.

Bu makaleden turist akışının sağlanamamasının sebeplerini araştırmaktadır. Literatürde işlemeyen kayak tesisleri üzerine yapılan çalışma bulunmamaktadır. Ayrıca etnografik niteliğinden dolayı kullanıcı deneyimi konusunda kamu yönetiminin faydalanması açısından mevcut çalışmalara katkı sağlanması hedeflenmektedir.

Çalışmada kayak turizminde eko sitemdeki paydaşlar olan turistlerle, kayak tesisindeki otel sahipleri/çalışanları, seyahat acenteleri ve kayak öğretmenlerinden oluşan çok yönlü araştırmalar sonucunda Erzincan Ergan Dağı kayak tesisini hakkındaki düşünceleri incelenerek öneriler sunulmaktadır.

## **LİTERATÜR**

Gelişen siyasi, kültürel, teknolojik ve ekonomik şartlar insanların sosyal yaşantılarında kendilerine daha çok zaman ayırma eğilimine itmiş ve bu tercihlerinin çoğunluğunu kentleşmeden kaçarak doğadan yana kullanmışlardır. Turizm, insanların yerleşik bulunduğu veya çalışma koşullarının sağladığı yer dışında istedikleri sürelerde yeme, içme, eğlence için yaptıkları seyahatlerdir (Erdoğan, 2003, s. 76). İnsanlara kaliteli boş zaman sağlarken ülkeler yatırım için değerlendirir. Birçok ülkenin coğrafi ve kültürel şartlarını değerlendirerek turizme açması ülkelerin gelir yaratmadaki ilk amacı olmaktadır. İktisadi sektörler arasında yer alan turizm, uluslararası medeniyetlerde küreselleşmeyi kolaylaştırarak ekonomik ve toplumsal alanlarda gelir ve döviz akışı sağlayan önemli bir ekonomik sektördür (Atasoy, Efe ve Soykan, 2008, s.1).

İnsanların doğayla iç içe olma istediği ve kendilerine vakit ayırabilme arzusu tüm yılı değerlendirebilecekleri bir alternatif turizm çeşitliliği arasından kış turizminin oluşmasını sağlamıştır (Özbay, 2018, s. 205). Yaz aylarında sağlanan turizm gelirlerinin mevsimsellik sezonunun ortadan kaldırılarak kış aylarında da devam etmesi ve bu gelirlerinin yıl içerisinde sürdürülebilir olabilmesi amaçlanmaktadır (Çakmaz ve Yılmaz, 2018, s. 271). Turizm sürekliliğinin olması iş gücünün atıl kalmasının engellenmesine ve kapasite kullanımında etkinlik sağlanması hedeflenmektedir. Yıl içerisinde gelen turist sayılarının değişimi turizm gelirlerine oranı regresyon analizi ile incelenmiş yaz dönemindeki oransal etkinin kışa oranla daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Kış turizminin gelir seviyesinin artırılması için çeşitli faaliyetler önerilmiştir.

1960 da kış turizminin gelişmesine öncülük eden Alp dağları çevresindeki tesis ve otellerin alt yapılarını kış sporlarının yapılabilirliğine uygun olarak düzenleyerek dünya da bu spor kolunun oluşması ve tanıtılmasıyla Avrupa ülkelerinin de gelişmesini sağlamıştır (Koşan, 2013, s. 299).

Türkiye için bu sektör 1980’li yıllarda başlayarak ekonomik kaynaklar arasında döviz geliri yaratmada ihracattan sonra ikinci kaynak olmuştur (Samırkaş ve Samırkaş, 2014, s. 69). Türkiye’nin iklim çeşitliliğinin olması alternatif turizm seçeneği oluşturmakta yaz ve kış turizmi yapılması turist süreklilik sağlamaktadır. 2019 turizm yılında 51.747,198 gelen kişi sayısının Gayri Safi Yurtiçi Hasıla (GSYİH) içindeki gelir sağladığı pay %4,6 iken uluslararası ihracattaki turizm payını ise %17’si oluşturmaktadır. Kış turizme gelen kişi içindeki oranı ise %34,93’tür. Kış turizminin cazibesinin artmasıyla bölgesel ve ulusal olarak hizmet ve üretim sektöründe istihdam yaratma, toplum refahında artış, kültürel ve sosyal gelişme, döviz geliri ve yabancı sermaye girişi sağlamaktadır (Türkiye Kalkınma Bankası, 2008)

Türkiye de kış turizminin yapıldığı şehirler başlıca Bursa, Erzurum, Kars, Bolu ve Kayseri gelmektedir. Dağlık ve yükseklik bakımından Alp dağlarıyla benzerlik gösteren Doğu Anadolu bölgesinde yer alan Erzincan’ın Munzur Sıra Dağlarının eteklerinin kış turizmine açılması bölge ve ülke halkının kalkınması için doğal bir kaynaktır. Munzur Sıra Dağları Tunceli ile Erzincan arasındaki pilota da 3300 m yüksekliği ve 12 bin kilometre ile Türkiye’nin en uzun kayak pisti ve gece gündüz spor yapılabilir özelliği taşımaktadır.

Kış turizminin de ülkemizin Avrupa ülkelerinin başarısına ulaşmak ve rekabet piyasasına girebilmek amacıyla birçok yenilik ve alt yapı çalışmalarının yapılması gerektiği görülmektedir. Turizm sektöründe kış sporlarında yeni olmamız ve bu konu da yeterli bilgi ve beceriye sahip olmayışımız yerli ve yabancı turistlerin ilgisini çekmekte yeterli olmamaktadır. Bu yüzden katılımcıların seyahat

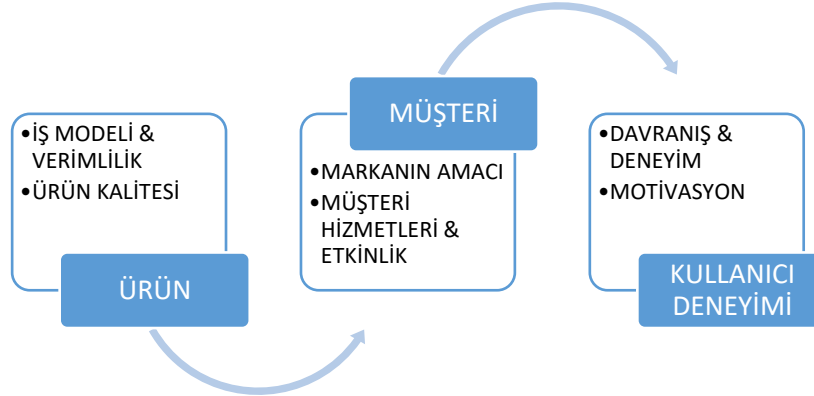
nedeniyle Ergan Dağını tercih etmelerindeki amaç, beklenti veya zorunluluklarının temel nedenlerine göre araştırmamızda kış turizm potansiyelini artıracak öneriler bulunmaktadır.

Avrupa ve Kuzey Amerika bölgelerinde bulunan kayak merkezlerinin kırsal kesim yönetimi ve çevresel zorluk nedeniyle kış sporlarında ve turizm ticaretinde rekabet sağlayamamaktadır. Dolayısıyla uluslararası piyasa da rekabet ortamı sağlama ve sürdürülebilir turizm hedeflemesi için iki ayrı performans olarak görülen bu sistemi birleştirerek bizlere stratejik performans olarak sunmaktadır. Stratejik performansın ilk hedefi durgun pazarlarda kış sporlarının sürdürülebilirliğini sağlanması için değer yaratma modelinin yapılandırılmış şekli “değer hayranı” olarak sunmaktadır. İkinci performans olarak yapılmak istenilen stratejik hedeflerin analizi için kullanılan ve ne tür bir organizasyon yapısının uygulanması sonucu üstün performansın sağlanacağını tanıtan “kurumsal (topluluk) modelini tanıtmaktadır.

Hizmet kalitesinin müşteri memnuniyetini ve tekrar talep etme niyetini doğrudan etkilediği sonucuna varmıştır (Birinci, 2018, s. 9). Ayrıca rekabetin yoğun yaşandığı turizm ve destinasyon pazarlarında, yerli ve yabancı turistlerin gereksinim ve beklentilerinin sürekli değişmesi alışveriş olanakları, karşılıklı kolay iletişim, nezaket, kültürel ve hediyelik ürün gibi çeşitli ihtiyaçları karşılayarak memnuniyetlerinin kazanılması turistlerin sadakatini ve tekrarlanan bulunma isteklerinin sağlayarak işletmelerin yeni turist kazanma çabalarından kurtaracaktır (Ünal ve Bahar, 2020, s. 168).

#### MODEL: ÜRÜN-MÜŞTERİ-KULLANICI HİZALANMASI

Ürün, müşteri, kullanıcı deneyim ilişkisinin verimlilik, etkinlik, deneyim olarak düşünülebilir (Şekil 1).



Şekil 1. Ürün-Müşteri-Kullanıcı Deneyi Hizalanması (Kaynak: Tavassoli, 2015)

Ürün organizasyonunun bulunmasının temel sebebidir (Collins ve Porras, 1996, s. 78). Sanayi devriminden 1960'lara kadar uzanan dönemde amaç iş'te verimlilikti. Taylor'ın (1911) modern bilimsel yönteminin amacı daha az girdiyle daha çok çıktı alınmasını sağlamaktır. Tarihteki en başarılı örneklerinden biri Ford'un Model T ile gerçekleştirdiği montaj hattıydı (Hounshell, 1984). Günümüzde ürün odaklı düşünme (maliyet azaltma gibi) şirketlerin önceliğidir. Global danışmanlık firması Price Waterhouse Cooper'ın araştırmasında, CEO'ların maliyet düşürme girişimlerine çok önem verdikleri gösterilmektedir (PWC, 2017, s. 12). 6 Sigma, kaize gibi toplam kalite yönetimlerinin ortaya çıkmasının sebebi maliyetleri düşürmek, ürün kalitesini ilerletmek, hatasız üretime geçmektir. Maliyet düşürme gerçekten işe yaramakta mı? Sektörlerindeki ortalama

maliyetlerin altında şirketlerle ortalama maliyetin üzerindeki olanların karlılıklarının kıyaslanmaktadır (Goddard ve Eccles, 2013, s. 102). Ortalama maliyetin altında olan şirketler ortalama kârın üzerindedir. Ama ortalamanın maliyetinde üstünde olanlar daha kârlıdır. Bunun nedeni genellikle daha yüksek maliyetlerle yaptıkları yatırımlardır. Yani, maliyet azaltma söz konusu olduğunda iyi maliyetlerin azaltmamaya dikkat edilmesi gerekmektedir (Tavassoli, 2015).

Etkinlikte, verimlilikteki montaj hattı ve tedarik zinciri kavramlarından değer zinciri kavramına geçiş yapılmaktadır (Porter, 1985, s. 60). Verimlilik daha az girdiyle ile daha fazla veya aynı çıktı elde etmektir. Değer zinciri yaklaşımı verimlilikten oldukça farklıdır. Girdileri azaltmadan aynı girdiyle daha fazla satış hedeflenmektedir. Her iki yaklaşımda verimlilik kazancı sağlanmakta ama yaklaşımları farklıdır. İnsan kaynağı üzerinden düşünülürse, daha az insanla yapmak yerine, değer zinciri perspektifinden, insan kaynağını eğiterek daha kaliteli ürünler üretilmesi çabalanmaktadır. Bu etkinlik kavramını, Gillette tıraş bıçağı üzerinden bakılabilir. Gillette ürününü tek bıçaklı jiletten, yenilikle iki bıçaklı jilete çıkarttı. Gillette'in maliyetleri arttı ama hizmet kalitesi yükseldi. İlk bıçak yavaşça kalkar, ikincisi içeri girer ve keser. Böylece daha pürüzsüz bir yüze sahip olunur. Gillette MACH3'ta üç bıçak ve Füzyon ile beş bıçaklı jiletler denedi. Ürünün özelliklerinin kullanıcıya anlatılması ve maliyet artışının doğrulanması için marka iletişimine ihtiyaç doğmaktadır. Müşteri ilişkileri şirketi, kullanıcıları ve çalışanları marka üzerinden bağlanmaktadır (Stengel, 2011, s. 42).

Kullanıcı deneyimi kullanıcının ihtiyaçlarının derinlemesine anlamaktır. Ürünün kullanıcının gözünden taşıdığı amacı kavrama sürecidir (Frankl, 2006, s. 45). İnovasyon çalışmalarında başarısızlık oranları çok yüksektir. Amerika Birleşik Devletleri ambalajlı ürünler endüstrisinde şirketler her yıl 30.000 yeni ürün piyasaya sürmektedirler, ancak ortalama %80'ni bir yıl içinde ürünlerini piyasadan çekmektedirler (Gourville, 2006, s. 101). Nielsen'in 2012–2016 Çığır Açan İnovasyon" raporunda değerlendirilen 20.000 yeni ürünün sadece 92'si (%1'den az) birinci yılda 50 milyon dolardan fazla satışa sahip ve ikinci yılda aynı miktarda satışları sürdürmektedir (Hall ve Wengel, 2016, s. 28). İnovasyon üzerine bir araştırmada, 7 büyük yenilik projesi arasında sadece 1'inin başarılı olduğunu göstermektedir (Cooper, 2017, s. 89). Buluşlarını ticarileştirmeye çalışan 1.000 Kanadalı bağımsız mucit girişimcilerin sadece %7'si pazara girebilmektedir (Astebro, 2003, s. 238). Girişimlerdeki başarısızlığın temel sebebi kullanıcının ihtiyaçlarının yeterince araştırılmadan ürünün piyasaya sürülmesidir (Christensen vd., 2005, s. 74-77; Zaltman ve Zaltman, 2008, s. 111; Zaltman, 2003, s. 97).

Kullanıcı deneyimi oluşturulmadığında ürün emtia aşmaktadır. Tam rekabet piyasasında, sürekli diğer ürünlerin fiyat rekabetine girmekte, kârı aşağıya çekmektedir. Kullanıcı deneyimi sunmaksızın markalaşmaya yoğunlaştığında, yapılan fazla kâr reklam için harcanmaktadır (tekelci rekabet piyasası). Halbuki, kullanıcı deneyimi hem üründe farklılaşma ve hem de markayı ayırtırmada yüksek maliyetlere girmeden, kullanıcı bakış açısından doğru işin yapılmasını sağlamaktadır. Kullanıcı deneyimi keşfedildikçe, kullanıcının ürünü satın almasındaki ve markayı tercih etmesindeki duyguları ve motivasyonları ortaya çıkmaktadır (Kearon vd, 2017, s. 25 ) ( Ekman, 2004, s. 32) (Gigerenzer, 2008, s. 67) Dolayısıyla kayak merkezi iyileştirme yönteminde tesis ve verilen hizmeti ürün olarak değerlendirip, uluslararası piyasa da markalaşma hedefinin hangi özelliklerle dikkat çekeceği, müşteriler üzerindeki etkisi tespit edilmelidir.

## **YÖNTEM**

Etnografik yöntem ile yürütülen bu çalışma da ürün-müşteri ilişkileri-kullanıcı hizalaması araştırma kapsamında eko sistemdeki paydaşlarla mülakatlar yapılarak deneyimleri öğrenilmiştir. Mülakat,

önceden hazırlanmış ve ucu acık soruların belirlenen kişilere sorularak katılımcılarla yakınlaşmanın sağlandığı bir yöntemdir (Nielsen, 2012, s. 52) (Kumar, 2012, s. 78). Etnografik mülakatta ise, belirlenen hedef kitleye hazırlanan genelden özele şeklindeki soruların sorulmasıyla cevapların uzunluğu ve anlatılan hikayelerin derinliği önemlidir (Akın, 2019, s. 6). Kullanıcılara yaşamış oldukları hikayeler sorulmakta ve yorum içerikleri dikkate alınmaktadır. Diğer niteliksel araştırmalardan en önemli farkı katılımcı ve araştırmacı arasında uzun süreli, yakın ve güvene dayalı ilişki kurulmasıdır (Can, 2017, s. 158). Bundan dolayı mülakat ısınma turuyla başlanmaktadır. Yapılan araştırmanın uzun soluklu olması, araştırma öncesinde veya sırasında bilinmeyen birçok gelişme ortaya çıkabilir. Bu yüzden çalışmanın konusu, amacı, sorunları veya bulguları değiştiğinden ilk alınan verilerde zaman içinde değişmiş olur. Dolayısıyla sınırların belirlenmemesi uzun süreli araştırmalarda üretilen bilgiler çelişki gösterebilir.

Araştırma kapsamı Erzincan kayak tesislerine gelen turistler (il dışında ikametgâh edenler), otel sahipleri/çalışanları, seyahat acenteleri, kayak tesisinde çalışanlar ve kayak öğretmenlerinden oluşmaktadır. Yapılan röportajlar 15 Eylül 2020- 10 Aralık 2020 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Ayrıca kayak merkezi forumları da takip edilmiştir.

Etnografik mülakatta örüntü (kalıp, trend) çıkıncıya kadar 34 kişi ile görüşüldü. Etnografik mülakat çalışmalarında istatistiksel bilgi üretilmediği için katılımcı adeti belirleyici değildir. Esas olan yoğun deneyim yaşayan katılımcılarla derinlemesine konuşarak örgünün (trendin) ortaya çıkarılmasıdır. 5 katılımcıyla yapılan derinlemesine mülakatlarda sorunların %80'inin belirlenebileceği iddia edilmektedir (Nielsen, 2020, s. 1). Bilimsel araştırmalar 5 kullanıcıyla %45-60 arasındaki sorunların ortaya çıkartıldığını, 10 kullanıcıyla sorunların %75'inin kapsandığını göstermektedir (Faulkner, 2003, s. 381; Nielsen, 2020, s. 2). Ama kullanıcı sayısının 10'un üstüne çıkarmak, sorun keşfetmeye katkısı sınırlıdır. Katılımcı sayısını belirleyicisi trendin (katılımcı hikayelerinin birbirlerine benzeşmesi) ortaya çıkmasıdır. Etnografik mülakatlarda daha akılcı olan, ilk mülakat sonrasında sorunlar ve fırsatlar ortaya çıktıkça, yeni araştırma konusunu belirleyip farklı derinlemesine mülakatlarda araştırmaya devam etmektir (Nielsen, 2000, s. 2).

Katılımcıların yaş aralığı 18-43 arasında değişmekte 21 Erkek-13 Kadın ve medeni hali 18'si bekar 16'ü evli olmaktadır. 13 turist, 3 otel çalışanı, 1 otel sahibi, 7 kayak öğretmeni ve 8 yerleşik katılımcıların profilleri aşağıdaki tablo 1.'de gösterilmektedir.

**Tablo 1.** Katılımcılar

Katılımcı	Statüsü	Yaşı/Cinsiyeti/ Medeni Durumu	Daha Önce Ziyaret Ettiği Tesisler	Erzincan'a Geliş Sebebi
A1	Turist	25, Kadın, Evli ve 2 çocuklu	Uludağ, Kartalkaya	Ekonomik
A2	Turist	34, Erkek, Bekar	Palandöken, Erciyes, Sarıkamış	Ekonomik
A3	Turist	41, Erkek, Evli ve 3 Çocuk	Uludağ	Sakinlik

A4	Otel Çalışanı	30, Erkek, Evli, 1 Çocuk	Palandöken	İş
A5	Otel Çalışanı	24, Kadın, Evli, Çocuk Yok	-	İş
A6	Otel Çalışanı	21, Erkek, Bekar	Palandöken, Erciyes	İş
A7	Seyahat Acentesi Çalışanı	37, Evli, 3 Çocuk	Pal., Erc., Sarı., Ulu., Kartalkaya...	Ekonomik, Kültürel, Doğa
A8	Seyahat Acentesi Çalışanı	31, Erkek, Evli, 1 Çocuk	Pal., Erc., Sarı., Ulu., Kartalkaya...	Ekonomik, Kültürel, Doğa
A9	Otel Sahibi	43, Erkek, Evli, 5 Çocuk	Uludağ, Palandöken, Erciyes	Maliyet, Ulaşım
A10	Kayak Öğretmeni	28, Erkek, Bekar	Palandöken, Erciyes	Ekonomik, Ulaşılabilirlik
A11	Kayak Öğretmeni	33, Erkek, Bekar	Pal., Erc., Sarı., Ulu., Kartalkaya...	Ekonomik, Pis Özellikleri
A12	Kayak Öğretmeni	27, Erkek, Bekar	Kartepe, Palandöken, Uludağ	Ekonomik, Ulaşılabilirlik
A13	Kayak Öğretmeni	37, Erkek, Evli, 2 Çocuk	Pal., Erc., Sarı., Ulu., Kartalkaya...	Pis Özellikleri ve Kalitesi
A14	Kayak Öğretmeni	29, Erkek, Bekar	Pal., Erc., Sarı., Ulu., Kartalkaya...	Pis Özellikleri ve Kalitesi
A15	Kayak Öğretmeni	31, Erkek, Bekar	Pal., Erc., Sarı., Ulu., Kartalkaya...	Pis Özellikleri ve Kalitesi
A16	Kayak Öğretmeni	32, Erkek, Bekar	Pal., Erc., Sarı., Ulu., Kartalkaya...	Pis Özellikleri ve Kalitesi
A17	Turist	26, Kadın, Evli, Çocuk Yok	Kartepe, Palandöken	Ekonomik
A18	Turist	29, Erkek, Bekar	Uludağ	Ulaşım
A19	Turist	23, Kadın, Bekar	Uludağ, Palandöken, Erci.	Ekonomik, Pist Kalitesi
A20	Turist	41, Kadın, Evli, 2 Çocuk	Uludağ, Erciyes, Palandöken	Ekonomik, Sakinlik, Memleket
A21	Yerleşik	18, Erkek, Bekar	Palandöken	Ekonomik, Ulaşım
A22	Turist	19, Bekar, Erkek	Palandöken, Erciyes	Ekonomik
A23	Turist	29, Evli, Kadın, Çocuk Yok	Uludağ	Memleket, Ekonomik
A24	Yerleşik	33, Kadın, Evli, 2 Çocuk	Palandöken	Ekonomik

A25	Yerleşik	37, Erkek, Evli, 3 Çocuk	Pal., Erc., Sarı., Ulu., Kartalkaya...	Pist Kalitesi
A26	Yerleşik	30, Kadın, Bekar	Palandöken, Erciyes	Ekonomik
A27	Turist	28, Kadın, Bekar	Palandöken, Uludağ	Ekonomik
A28	Turist	27, Kadın, Evli, 1 Çocuk	Pal., Erc., Sarı., Ulu., Kartalkaya...	Ekonomik, Pist Kalitesi
A29	Turist	21, Erkek, Bekar	Palandöken, Uludağ	Memleket
A30	Yerleşik	27, Erkek, Evli, 1 Çocuk	Palandöken	Ulaşım, Hizmet
A31	Turist	25, Kadın, Bekar	Uludağ	Ekonomik
A32	Yerleşik	18, Kadın, Bekar	Palandöken	Ulaşım
A33	Yerleşik	23, Kadın, Bekar	Palandöken, Erciyes	Ulaşım, Ekonomik
A34	Yerleşik	23, Erkek, Bekar	Uludağ	Ekonomik, Ulaşım

## BULGULAR

Erzincan'ın kayak merkezi olarak tercih edilmesindeki engellerin; tesislerin (otel ve kayak) kalitesinin düşüklüğü ve tesisle oteller arasındaki mesafenin uzunluğu (ürün), servis niteliğinin zayıflığı (müşteri ilişkilerinde) ve eğlence ve sosyal yaşam mekanlarının eksikliği (kullanıcı deneyiminde) olarak analizi yapılmıştır.

### 1.1. Geliş Sebebi

Kullanıcı merak, memleketi olması ve ucuzluğu sebebiyle gelmektedir. Herhangi bir ürün, müşteri hizmeti ve kullanıcı deneyimi konusunda öne çıkan bir beklenti oluşmamıştır. *Normal de Uludağ'a gidiyorum fakat bir başka gezimde Erzincan'ın sakin yapısı dikkatimi çekti ve sonrasında yeni bir kayak tesisi olduğunu duydum ondan tercih ettim (A3). İstanbul'dan geliyorum kayak için birçok tesiste bulundum ve memleketim de böyle bir fırsatı değerlendirmek istedim (A20).*

### 1.2. Ürün

#### 1.2.1. Otel ve Kayak Tesis Kalitesi

Geçici bir süreliğine dinlenme veya çeşitli amaçlarla bulunma eylemindeki kişiler uygun, temiz, güvenilir ve kaliteli bir mekân aramaktadırlar. Erzincan'daki tesisler bu beklentileri karşılayamamaktadır. *Konaklama yerleri şehir merkezinde, o doğaya uyanmamakta veya tüm gün o ortamda vakit geçiremiyoruz (A20). Ailem burada yaşıyor. Onların yanında kalırım geldiğimde ve arkadaşlarımı kayak için çağırdığımda ise tesisin uzaklığından dolayı yakın yerde kalmak istediler fakat kalacak yer sıkıntısı yaşadıklarını, restoran ve kafelerin çok yetersiz olduğunu söylediler (A18). Otel olmadığı için dışarıdan misafir getiremiyorum (A33).*



Kayak merkezindeki sosyal tesislerde yetersizliğini dile getirmekteler: *Çok sıkıcı geçiyor. Çünkü kayak merkezinde otel yok, sosyal tesisler yetersiz. Diğer tesislerde gün yetmiyor. Sıcak ortamlar var (A30). Kendi alanlarımız yok. Bir arkadaş grubuyla gelsek kendimize özel alan bulamıyoruz. Çok kamusal mülkiyet ve herkese açık(A17). Erzurum palan dökende her pistte kafe imkânı var. Sivillerinde oturabileceği ısınabileceği imkân var. Maalesef Erzincan da ailemi, misafirimi getirebileceğim daha bir ortam yok (A25).*

### 1.2.2. Ulaşım

İstenilen yere kolay ve rahat bir şekilde ulaşılmaktadır. Uygun fiyatla tüm imkanlardan yararlanmak isteği vardır. Ancak Erzincan'daki otel tesisleri şehrin merkezinde bulunurlarken, kayak tesisine araçla gitme ihtiyacı doğmaktadır. Üstelik gece kaybı için yine şehir merkezinden araç ayarlanmalıdır. *Tesisin şehrin dışında olması kendi aracın dışında gitmek maliyetli oluyor (A16).* Ayrıca şehre varış diğer kar merkezlerine göre daha dolambaçlıdır: *Araçla çünkü tren yolculuğu uzun ve uçak ulaşımı kısıtlı (A19). Erzincan'a ulaşım kolay otobüs ve uçakla gelebiliyorum. Fakat tesis ulaşım zor. Araç sürekli kalkmıyor ve saat sorunu bulunmaktadır (A20). Türk hava yollarında çalıştığım için uçak seyahatini tercih ediyorum. Kolay ve doğrudan oradayım. Genel olarak yalnız geliyorum bu yüzden tesise taksi ile gitmek maliyetli oluyor.(A27). Özel araçla, ulaşım daha kolay olduğu için. 4-5 kişi geliyoruz (A29).*

### 1.3. Müşteri Hizmetleri

İnsanlar buldukları yerlerde herhangi bir sorunla karşılaşma durumunda çözüm için harcanan zaman, emek ve geri dönüş alma olasılığına bakmaktadırlar. Bu konu da yardım imkanlarını şehir, otel, yol veya tesis olarak değerlendirirler. Şikayetlerinin çözümlenmesi tercih niyetlerini önemli ölçüde etkilemektedir. Erzincan'da otellerde kalanlar ve kar tesislerinden faydalananlar müşteri hizmetlerinden şikayetçilerdir. Otel personelinin eğitim verilmesi gerekliliğini göstermektedir: *Çözemedim. Bunu şikâyet olarak Facebook üzerinden de dile getirdim. Fakat tatmin edici bir cevap alamadım. Tesis yönetimi canı sıkılınca açmıyor tesisi (A7). Otel şikâyetim vardı, kafe şikâyetim vardı çözülmeydi. Muhatap bulmakta zorlandım. Bulduğumda ise geri dönüş alamadım(A1). Eğitimsiz birçok kayakçı var. Çoğu insan kendi kendine kayak yapmayı öğreniyor. Ve kızakçılarında kayak pistine girmesi bizi kayak yaparken tedirgin ediyor. Bu yüzden piste ücretsiz eğitim veya bilmeyenler için ayrı bir bölge yapılması kanaatindeyim. Başvurdum karşılık alamadım(A23). Kayak malzemeleri kiralanıyor fakat çeşitlilik az ve birçok ihtiyaç için merkeze inmek durumundayım (A27). Toplu taşıma saatleri için şikâyette bulduk. Hafta içi daha azlığından. Daha da artırmalılar çünkü istediğimiz zaman dönemiyoruz ve saatlerce bekliyoruz. Belediyeye sunduk ama karşılığını alamadık (A32). Tesis haftaya içi açmadıklarını gördüm. Nedendir bilmem ama sorduklarımda cevap alamadım (A34).*

### 1.4. Kullanıcı Deneyimi: Sosyal Yaşam/Etkinlik/Eğlence

Kış turizmi sadece doğa sporları bakımından turistlerin dikkatini çekmemekte ayrıca bölgenin kültürü de etken bir rol oynamaktadır. İnsanlara çekici gelen soğuk iklimde yapılan kış sporlarının yanı sıra mimari yapısı, doğal peyzajı, yemek kültürü, etkinlikleri, restoranları, eğlencesi, sıcak ortamı ve bu alanlarda yapılan birçok çeşitlilikte önemli unsur olmaktadır. İnsanların bulunduğu ortamın cazibesine katılması ve gün sonunda keyifle yerlerine dönebilmesi şehrin ve tesislerin sunduğu hizmetle bağlantılıdır. Erzincan'da Ergen dağı projesi tasarlanırken bütüncül bakış açısı geliştirilmemiş ve turistlerin sosyalleşeceği, yemek yiyeceği ve eğleneceği mekanlar planlanmamış. Kaldı ki, kayak grubuna gelenlerin tamamı kayak yapmamaktalar. Arkadaşlarına ve aile üyelerine

eşlik etmektedirler. *Kayağın dışında çocuklar için uygun bir oyun alanı olmalı. Onlar için bir alan, ilgilenen ve ilgi çekici başka bir etkinlik yok. Park, çiftlik, kütüphane vb. (A1). Katıldığım etkinlik var her hafta sonu amatör çalgıcıların konser yaptığı bir alan kurulu Erzurum da bütün tesisler de bu tarz etkinlikler yapıyor dj'ler müzik yapıyor(A2). Yemek çeşitliliği, gece eğlencesi ve daha çok sıcak ortam(A8). Kartepe de gece organizasyonları çok güzel olurdu. Varillerde ateşler yakılır güzel bir sohbet ortamı olurdu (A15). Erzurum. Kış konserleri ve festivalleri(A17). Etkinlikler artırılmalı. Erzincan çok güzel ama ilgi çekici etkinlik olmadığı için insanlar burayı tercih etmiyor(A18). Erzincan pistleri uzun ve geniş olduğu için Türkiye de ki çoğu pistten daha keyifli. Güzel keyif aldım. Fakat kafe olarak yetersiz (A19). Hizmet bakımından teleferik ve kayak emanet alanı olarak iyi ancak eğlence bakımından sıfır tesisin iyi değerlendirilemediğini düşünüyorum gölet kenarı canlandırılabilir kafe ortamı yaratılabilir eğlence alanları kurulabilir (A26).*

Turistleri yönlendirebilecek bir destek birimi eksikliği de mevcuttur: *Günümüz diğer tesislere göre daha sade geçti. Gün içinde neler yapsak diye çok düşündük (A27).*

### 1.5. Dibe Doğru Yarış: Maliyet

Yerli ve yabancı katılımcıların konaklama, ulaşım, yeme-içme, tesis ve eğlence masraflarını göz önünde bulundurarak tercihlerini maddi imkân ve istekleri doğrultusunda belirlemektedirler. Tercihlerini sunulan hizmet karşılığında ödenen miktar arasındaki farkı dikkate alarak yapmaktadırlar. Yabancı turist bakımından bu fark daha da artmakta ve istenilen hizmet kalitesi de yükselmektedir. *Erzincan Ergen Dağı'nı uygun fiyatı çekici kılmaktadır: Büyük kayak pisti, uygun fiyatlı konaklama, uygun fiyatlı ekipman kiralama ve uygun fiyatlı ring ve karşılığında aldığım haz (A9). Ancak fiyatını yeterince ucuz olmadığını düşünenlerde vardır: Telesiyej fiyatları birçok tesisle aynı olması üzüyor. Erzurum'la da fiyatları aynı, daha ucuz olmasını beklerdim yeni bir tesis için (A15).*

Diğer tesislere göre hesaplılık stratejisi ancak büyük müşteri kitlesi çekilecekse anlamlıdır.

Suyu üçte bir fiyata satıyorsa diğer kayak merkezlerine göre talep edilecek su miktarı da üç katı olmalıdır. *Uludağ kayak merkezinde bir defa kayacağıma Erzincan kayak pistinde 3 defa kayarım. Hem uygun hem pist çok güzel (A11). Kişisel hayatı idame etmek kolay ve olanaklı. Düşük maliyetle her şey yapabiliyorum. Bir su çoğu tesiste buradakinin iki üç katına satılıyor. Yeme-içme, konaklama hatta popüler olan kayak merkezlerinin bulunduğu şehir çok pahalı (A28). Ancak kapasitesinin altında çalıştığını gösteren bir kullanıcı beyanı şu yöndedir: Sadece şikâyet olarak tesisi bazen açmıyorlar neden olduğunu bilmiyorum. Kayak için İstanbul'dan geldiğimde açılmadığına şahit oldum yeterli insan olmadığı için mi bilmiyorum (A18).*

Fiyat ucuzluğundan çok diğer kayak merkezlerine göre fiyat/performans karşılaştırması anlamlıdır. Erzincan'ın bu açıdan performansı zayıftır. *Diğer tesislere göre evet uygun ama aynı standartta değiller. Ben sadece kayak yapıyorum burada sunulan başka hizmet, çeşitlilik yok. Ayrıca öğrenci için daha çok destekleyici imkân tanınmalılar (A32).*

### SONUÇ ve TARTIŞMA

Sadece ilk açılış yılı olan 2013'e kadar 25 milyon dolar harcanan (www.haberler.com) ve sonrasındaki ek yatırımlar ile az kullanılan tesisin cari giderleri de düşünüldüğünde verimsiz bir kamu yatırımına -beyaz fil- dönüşmüştür. Daha öncesinde Erzincan merkeze 42 km. uzaklıktaki Sakaltutan da olan Yıldırım Akbulut Kayak Tesisi kapatılmıştır (ek bir maliyet). Yurt içindeki rekabetten ve

farklılaştırılmış ürün sunulamamasından dolayı Erzincan'daki öğrencilerin ve sınırlı sayıda sakinlerin dışında talep görmemiştir. Fiyat rekabeti ve dolayısıyla düşük kar yaparak ayakta kalmaktadır (tablo 2 ve tablo 3).

**Tablo 2.** Tesislerin Tam Gün Sınırsız Fiyatlarının Karşılaştırılması (TL)

	Ergan Dağı	Palandöken	Uludağ	Kartalkaya
Kayak Tam Gün Sınırsız	50/40 (öğrenci)	70/85 (hafta sonu)	165	160 (hafta içi)/ 200

**Kaynak:** NTV Seyahat

Otel ücretleri benzerlerine göre yarı fiyatı ve altındadır. Palandöken ve Uludağ'da merkezlerde tam doluluğa yaklaşılmıştır (tablo 3).

**Tablo 3.** Otel Ücretleri (TL) (2021)

Lüks Otel	Ergan Dağı/ Inn	Palandöken/ Dedeman	Uludağ/ Monte Baia Otel	Kartalkaya/ Grand Kartal Otel
6/7 Şubat 2 Kişi Oda Fiyatı	474	1458*	3465**	2993

\*6/7 Şubat için yer yok, bir sonra ki hafta \*\*minimum 2 gece konaklamalı

Bu yüzden yurt dışındaki kış turizmin de endüstri haline gelmiş Avusturya, Fransa, İsviçre gibi marka ülkeler arasında sıyrılacak bir turizm hizmeti sunmak neredeyse imkansızdır.

Ergan Kayak tesisleri yapılmadan Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma merkezi global danışmanlık markası Ernst Young yatırım fizibilitesi çalıştırması yaptırmıştır (ayrıca bir maliyet) (Kuzeydoğu Kalkınma Ajansı, 2012). Bu şirket ürün-müşteri ilişkileri-kullanıcı deneyiminde sadece ürün odaklı çalışmış esas farklılığı vurgulayıcı çalışmaya girmemiştir. Zaten Doğu Anadolu bölgesinde Ergan dağı dahil beş kayak tesisi ve Türkiye'de toplam 15 kayak tesisi bulunmaktadır. Yerli turistlerin kış sezonunda kayak yapmak için gitmek istedikleri yerleri birçok bakımdan değerlendirmesi tesisler arasındaki yoğun rekabeti göstermektedir: *Elâzığ da yaşıyorum ve birçok tesis yakın dolayısıyla her kayak yapmak istediğimde çok kararsız kalıyorum (A2). Evet. Spor yapmak zaten pahalı bir durum. Ayrıca başka şehre gitmek kalmak, yol, yeme – içme bunları göz önünde bulundurarak tercih yapıyorum (A19). Her yerin kendine has bir özelliği var. Nereye? Niçin? sorularını çok soruyoruz kendimize ve karar vermek uzun zaman alıyor (A28). Biz kayakçılar kayak sezonu nerede uzun sürüyorsa orası olmalı diyoruz(A11). Bunlar arasında nasıl sıyrılacağı konusunda bir analiz mevcut değildir: Bursa Uludağ. Kar yağışı orada daha fazla ve kalabalık olduğundan rahat kayak yapılamaz. Ama kafe ve restoranları çok beğeniyorum (A3). Popülerlik sebebi ile Uludağ. Evet bende buraya gittim demek ve fotoğraf koymak için(A18). Uludağ, Erciyes, Kartalkaya, Saklıkent. Büyük şehir diye. Eğlence amaçlı gittiğim kayakta sadece buna bağlı kalmıyorum (A25).*

Ortak tasarım platformuyla, ürün-müşteri hizmetleri-kullanıcı deneyimiyle farklılaştırmayı amaçlanmadan gerçekleşen Ergan dağı projesinde Ernest Young raporunun öngördüğü özel sektör otel yatırımlarının hiçbiri gerçekleşmemiştir (Kuzeydoğu Kalkınma Ajansı, 2012). Bunun

sonucunda kamu idaresi projedeki sabit ve cari maliyetleri kurtarmak için yine kamu kaynakları kullanarak otel yapma çabasıdır. İl Özel İdaresi ve Erzincan Belediyesince Ergan Dağı'na 70 yataklı otel yapılması kararı alınmıştır (Milliyet, 2019). Halbuki, mevcut olan yatırımlar artık batık maliyettir ve yeni yatırım yapılması bunu düzeltmeyecektir (Akın, 2020).

Turizmin gelişmesinde sadece doğal altyapı yeterli olmamakta artan rekabet şartlarında insanların her türlü ihtiyaç ve beklentilerini sağlanabilmesi için yenilikler uygulanmalı ve geliştirilmelidir. Bu sektörde sürdürülebilirliğin sağlanması için uluslararası çevrede iklim, konum, çevre şartları, şehrin tarihi, kültürel ve doğal özellikleri, ulaşımı, tesis özellikleri, kar kalitesini ve yerde kalma süresini, pist özellikleri ve eğlence imkanlarını bir bütün olarak değerlendirilmelidir. Erzincan Ergan kış turizm merkezini mülakat metoduyla tercih edilebilirliği değerlendirmekte, elde edilen tespitler sonucunda eksiklikler ve öneriler aşağıda verilmektedir.

- ❖ Etkinlik yetersizliği; Çeşitli etkinlik ve aktivelerde süreklilik sağlanması (Konserler, kültür tanıtımları, çocuk eğlenceleri...),
- ❖ Girişimci eksikliği; Özel yatırımlar için çeşitli teşvik ve indirimlerin yapılması,
- ❖ Farklılıkların belirtilmemesi; Pist özellikleri tanıtılarak diğer tesislerden farkı belirtmeli (uzunluk, gece görüşü),
- ❖ Maliyet; Tesisin yeterli seviyeye ulaşana kadar fiyatların minimum tutularak kaliteli hizmet sağlanması,
- ❖ İletişim eksikliği; Müşteri istek ve sorunlara kesin dönüş yapılması,
- ❖ Atıl yaz sezonu; Peyzaj, restoran, çeşitli doğa sporu ve etkinliklerle kardan bağımsız canlılığın sağlanması,
- ❖ Eğitim; Kalifiyeli personel yetiştirilmeli ve kayak eğitmenleri çoğaltılmalı, rehberlik hizmeti sunulmalı,
- ❖ Konaklama; Tesiste/tesis alanında otel veya pansiyonların çoğaltılarak yatak sayısının artırılması,
- ❖ Pazar alanı darlığı; Restoran, market, otel veya kafelerin çoğaltılması,
- ❖ Kısa sezon süresi; Alt yapı çalışmalarıyla karın yerde kalma süresinin uzatılması vb.,
- ❖ Tanıtım eksikliği; Çeşitli medya araçları ve kişiler ile uluslararası alanda reklam yapılması,
- ❖ Pist yetersizliği; Pis alanları ve zorluk dereceleri artırılmalı ve sürekli iyileştirilmeli,
- ❖ Tesisin kapalı olması; Her dönem ve her gün açık hizmet veriyor olmalı,
- ❖ Kayak veya çeşitli ekipmanların satışının olmaması; Kayak kiralama ve satış yerlerinin çoğaltılması,
- ❖ Ulaşım yetersizliği; Her türlü ulaşım imkanının tesis alanına sıklıkla sağlanması (özel servis, halk otobüsü,...)
- ❖ Tek tip peyzaj; Peyzaj alanının iyileştirilmesi, çeşitlendirilmesi ve doğa cazibesinin sunulması.

Tespit edilen bulgular doğrultusunda özel sektör veya kamu sektörünün kayak merkezinden istenilen kâr marjını artırmak ve doğal zenginliği aktif kullanarak bölgesel kalkınmanın da sağlanması her kesim için gelir kaynağı ve ün yaratmaktadır. Dolayısıyla şehir sakinlerinin spor yapabilmesine yönelik bir tesisin bulunması şehrin kalitesini geliştirecektir. Bu açıdan kapatılan Sakaltutan'daki tesisler yeterliydi. Ergan Dağı gibi turizm amaçlı bir yatırımın mevcut rekabet şartları göz önüne alınarak farklılaştırma olmadan yapılması yerine, gelişmekteki sektörlerde değerlendirilebilirdi. Türkiye'nin doğu ile batı bölgeleri arasında çok yüksek gelir farkını önlemek için kamusal kaynakların doğrudan (devlet yatırımı) ve dolaylı (vergi teşvikleri) olarak sağlanması gerekmektedir. Ancak bunun hangi

sektörlere yatırım konusu ve yatırım modeli izleneceği tartışılmalıdır. Örneğin yatırım konusunda Erzincan tulumu pazarının olmasına rağmen, yurt içi piyasaya dahi yetişememekte, civar illerde süt alınmakta veya Erzincan dışında üretilmektedir. Çoğu işletme sadece aile fertlerin çalıştığı ve modern üretim şartlarının dışında çalışmaktadır. Sıfırdan bir marka yaratmanın maliyeti mevcut ama potansiyelinden uzakta (Erzincan tulumu gibi) olanı kalkındırmaktan çok daha yüksek olduğu Erzincan Ergan Dağı projesinde görülmektedir. Zira mevcut markanın (Erzincan tulumu) ardında fiziksel ve insan sermayeleri mevcuttur. Yatırım modelinde ise ortak kurgulama izlenmesi gerekmektedir. Sadece merkezi hükümet ve yerel kamu idaresi odaklı değil ama sektörle ilgili tüm eko sistemin paydaşlarının katılımıyla sektörün nasıl yapılandırılacağı ve uygulanacağı belirlenmesi gerekmektedir.

Girişimlerdeki başarısızlığın temel sebebi kullanıcının ihtiyaçlarının yeterince araştırılmadan ürünün piyasaya sürülmesidir (Christensen vd., 2005, s. 74-77; Zaltman ve Zaltman, 2008, s. 111; Zaltman, 2003, s. 97).

### **KAYNAKÇA**

- Akın, P. (2019). Kullanıcı Gerçekten Ne İster? Etnografik Metotlar İle Derinlemesine Araştırma. Anadolu İktisat ve İşletme Dergisi, 3(1), 1-25.
- Akın, M . Ş. (2020). Riskten Kaçınma: Kaybetme Korkusu . Hukuk ve İktisat Araştırmaları Dergisi , 12 (1) , 52-77 .
- Astebro, T. (2003). The Return to Independent Invention: Evidence of Unrealistic Optimism, Risk Seeking or Skewness Loving? The Economic Journal, 113, 484, 237-239.
- Atasoy, D. E., Efe, P. D., ve Soykan, D. D. (2008). Bursa ve Uludağ'ın Turizm Potansiyeli ve Sorunları. Education, Science, Economics and Technologies In The Global Words, Bulgars, 1.
- Birinci, M. (2018). Boş Zaman Motivasyonu Ve Davranışsal Niyet İlişkisi. Gazi Üniversitesi. 6.
- Can, B. (2017). Gündelik Hayat, İktidar İlişkileri Ve Etik Kodların Kesişiminde Etnografik Araştırma. Hacettepe Üniversitesi İletişim Fakültesi Kültürel Çalışmalar Dergisi, 156-162.
- Christensen C. M., Hall, T., Dillon K. ve Duncan D. S. (2016). Know Your Customers' Jobs to Be Done. Harvard Business Review, September, 74-77.
- Collins, J. ve Porras, J. (1996). Built to Last. Harper Business. 75-82.
- Cooper, R.G. (2017). Winning of the New Products: Creating Value Through Innovation. Ingram Publishers, 5th Creation. 88-91.
- Çakmak, F. ve Yılmaz, Ö. (2018). Turizmin İktisadi Sürdürülebilirliği Açısından Kış Turizmi. Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 11 (1), 267-286.
- Ekman, P. (2004). Emotions revealed: Understanding faces and feelings. London, UK: Phoenix.30-40.
- Erdoğan, N. (2003). Çevre ve Ekoturizm. Çevre ve Ekoturizm, Ankara, ERK Yayınları, 76.
- Faulkner, L. (2003). Beyond the five-user assumption: Benefits of increased sample sizes in usability testing. Behavior Research Methods, Instruments, & Computers, 35, 379-383.
- Frankl, V. (2006). Man's Seraching for Meaning. Beacon Press. 43-46.
- Gigerenzer, G. (2008). Gut feelings: Short cuts to better decision making. London, UK: Penguin Books. 60-80.

- Goddard, J. & Eccles, T. (2013). *Uncommon Sense, Common Nonsense: Why Some Organizations Consistently Outperform Others* Paperback. Profile Books. 100-107.
- Haberler. Efsane Vali'nin Rüyası Kayak Merkezini Binali Yıldırım Gerçekleştirdi. <https://www.haberler.com/efsane-vali-nin-ruyasi-kayak-merkezini-binali-4193512-haberi/>
- Hall, T. and Wengel, R. (2016). Nielsen Breakthrough Innovation Report from 2012-2016. s.28. <https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/nielsen-us-breakthrough-innovation-report-2015.pdf> (Erişim tarihi: 16.07.2020)
- Hounshell, D. A. (1984), *From the American System to Mass Production, 1800–1932: The Development of Manufacturing Technology in the United States*. Baltimore, Maryland: Johns Hopkins University Press
- Kuzeydoğu Kalkınma Ajansı-Ernst Young (2012). Erzincan Ergan Dağı'nda Finansal Fizibilite Raporu. <https://www.kalkinmakutuphanesi.gov.tr/assets/upload/dosyalar/ecddf-ergan-kayak-merkezi-finansal-fizibilite-raporu.pdf>
- Kearon, J., Wood, O., & Ewing, T. (2017). *System1 Unlocking Profitable Growth*. System1 Group PLC. London: U.K. 25.
- Koşan, A. (2013). Kış Sporları Turizmi – Kayak Turistlerinin Kış Turizm Merkezlerini. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 299.
- Kumar, V. (2012). *101 Design Methods: A Structured Approach for Driving Innovation in Your Organization*, Wiley, Chicago. 78.
- Milliyet (2020). Ergan Dağı Kayak Merkezi'ne Otel Yapılacak <https://www.milliyet.com.tr/yerel-haberler/erzincan/ergan-dagi-kayak-merkezine-otel-yapilacak-13234603>
- NTV. (2020). 2019-2020 sezonu Türkiye'deki kayak merkezlerinin skipass ücretleri. <https://www.ntv.com.tr/galeri/seyahat/2019-2020-sezonuturkiyedeki-kayak-merkezlerinin-skipass-ucretleri,ZsF3JIQ0hEyS3hJVou32SA/SxCbxDFsxkmi-nfXVWmGaw>
- Nielsen, J. (2012). *Intranet Usability: The Trillion-Dollar Question*. 52
- Nielsen, J. (2020). How Many Test Users in a Usability Study? 1-3 <https://www.nngroup.com/articles/how-many-test-users/> (Erişim tarihi: 16.07.2020)
- Özbay, G. (2018). Alternatif Turizm Politikaları İçerisinde Kış Turizmi: Türkiye'ye Yönelik Swot Analizi. *The Journal of International Lingual, Social and Educational Sciences*. 4(2), 203-213.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York.: Simon and Schuster. 60-70.
- PWC (2017). What's Next? <https://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2017/pwc-ceo-20th-survey-report-2017.pdf> (Erişim tarihi: 16.07.2020).
- Samırkaş, M., & Samırkaş, M. C. (2014). Turizm Sektörünün Ekonomik Büyümeye Etkisi: Türkiye Örneği. 15 (1). 63-76.
- Stengel, J. (2011). *Grow: How Ideas Power Growth and Profit at the World's Greatest Companies*. Crown Business. 40-45.
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York, NY, USA and London, UK: Harper & Brothers,
- Tavassoli, N. (2015). *Alignment Business, Brand and Behavior*. London Business School.

- Türkiye Kalkınma Bankası (2008). Turzim. <https://yigm.ktb.gov.tr/TR-201116/turizm-gelirleri-ve-giderleri.html> (Erişim: 11.09.2020)
- UNWTO (2020) <https://www.unwto.org/country-profile-inbound-tourism> (Erişim: 10.09.2020)
- Ünal, D., & Bayar, S. (2020). Turistlerin Destinasyon Alışveriş Olanaklarından Memnuniyetlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Göbekli Tepe Örneği. *Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi*, 168.
- Zaltman, G. (2003). *How Customers Think: Essential Insights into the Mind of the Markets*. Boston: Harvard Business School Press. 80-100.
- Zaltman, G. ve Zaltman,L. (2008). *Marketing Metaphoria: What Deep Metaphors Reveal about the Minds of Consumers*. Boston: Harvard Business School Press. 105-120.