

**Makale  
(Article)**

## Termal Otel Geliştirme: Afyonkarahisar Örneği

**Fatih TAKTAK\* Hülya DEMİR\*\***,

\*Afyon Kocatepe Üniversitesi, Mühendislik Fakültesi, Harita Mühendisliği Bölümü, Afyonkarahisar

\*\*Yıldız Teknik Üniversitesi Mühendislik Fakültesi, Harita Mühendisliği Bölümü, İstanbul

[ftaktak@aku.edu.tr](mailto:ftaktak@aku.edu.tr)

### Özet

Günümüzde turistik ürünü talep edenlerin değişik istekleri, turizm arz eden ülkelerin ürünlerini çeşitlendirmesi ile karşılanmaktadır. Turizmin çeşitlendirilmesi kapsamında gerçekleştirilenlerden biri de sağlık turizmidir. Turizmin dört mevsime yayılması ve döviz girdisinin artırılmasında oldukça önemli olan sağlık turizmi, Türk turizminin çeşitliliğinin artırılmasında özellikle alt grubu olan termal turizm ile etkili olmaktadır. Afyonkarahisar, jeotermal enerji açısından Türkiye'nin şanslı illerinden biridir. Afyonkarahisar ve yöresi, jeotermal varlığı ile birinci derecede öncelikli kaplıca kaynakları sınıfında yer alan ve gelişmeye açık bir bölgedir. Bu makalede, bu bölgede geliştirilecek bir termal otel projesi ele alınmıştır. Projenin, stratejik açıdan değerlendirilmesinde SWOT analizinden, maliyet analizinde de iskontolu nakit akış yönteminden yararlanılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Termal Otel, Taşınmaz Geliştirme, Afyonkarahisar, Jeotermal Enerji, SWOT, İç Verim Oranı

## Thermal Hotel Development Study: Afyonkarahisar Example

### Abstract

Today, the demand for tourist products of those different requirements, diversification of tourism products with the supply of the country are met. One of the diversification of tourism, health tourism is made under. Expansion of tourism and foreign exchange inflow into the four seasons are quite important in increasing the health tourism, particularly in increasing the diversity of Turkish tourism, thermal tourism sub-group has been effective. Afyonkarahisar, Turkey's geothermal energy is one of the lucky cities. Afyonkarahisar and the region, primarily in the first degree by the presence of geothermal springs in the classroom and to develop open source is a region. In this article, a thermal hotel project will be developed in this region are discussed. Project, a SWOT analysis to evaluate strategic terms, the cost of the discounted cash flow analysis method was used.

**Keywords:** Thermal Hotel, Real Estate Development, Afyonkarahisar, Geothermal Energy, SWOT, Internal rate of return

## 1. GİRİŞ

Taşınmaz geliştirme projesi, çoğunlukla birden fazla ortaklı şirketler tarafından, çeşitli konularda birbirlerini bütünleyen, farklı meslek disiplinlerinden gelen profesyonel bir ekip çalışmasıyla yapılmaktadır. Taşınmaz geliştirme, çevreyi şekillendiren, düzenleyen, yön veren aynı zamanda politik, ekonomik, sosyal, yasal ve fiziksel birçok bileşene bağlı canlı ve evrimsel bir süreçtir. Üretilen projelerin biri diğerine benzemez ve süreç boyunca gerçekleşen eylemler sürekli değişim içersindedir. Taşınmaz geliştirme, ayrıntılarda gizli olan ve özel yetenek isteyen, yaratıcı ve karmaşık, kısmen içgüdüsel kısmen de mantıklı olabilen sanatsal bir iş koludur. Taşınmaz geliştirme süreci disiplinler arası bir çabaya

*Bu makaleye atıf yapmak için*

Taktak, F. ve Demir, H., "Termal Otel Geliştirme: Afyonkarahisar Örneği", Harita Teknolojileri Elektronik Dergisi 2010, 2(1) 20-35

*How to cite this article*

Taktak, F. ve Demir, H., "Thermal Hotel Development Study: Afyonkarahisar Example", Electronic Journal of Map Technologies, 2010, 2(1) 20-35

dayanmaktadır. Çeşitli disiplinler arası ilişkilerin iyi yürütülmesi başarılı bir geliştirme için şart olmaktadır [1-2-3].

Bir taşınmaz geliştirme projesinde yer alan ana süreç ve etkinlikler aşağıdaki biçimde özetlenebilir [3]:

- Kağıt üzerindeki sözlü düşünce ve tekliflerin araştırılarak değerlendirmeye alınması; pazar koşulları, ekonomi, inşa edilebilirlik, yasal durum ve pazarlanabilirlik açısından finansal uygulanabilirlik analizlerinin yapılması
- Pazarlama ve satış programının yapılması ve her aşamada pazar koşullarının incelenmesi
- Proje için finans kaynaklarının temin edilmesi, bütçe çıkarılması ve hedeflerin belirlenmesi
- Tasarımın ve yapımın gerçekleştirilmesi
- Geliştirilen taşınmazın işletme ve yönetimi.

Taşınmaz geliştirme projesi gerçekleştirmek için 3 önemli kaynağı bir araya getirmesi şarttır. Bunlar: Arazi, proje düşüncesi ve sermayedir.

Geliştirme türleri genel olarak; arazi, konut, ticari, endüstriyel ve karma kullanıma olanak sağlayacak şekilde beş ana başlık altında sınıflandırılır. Geliştirme süreci; başlama aşamasından bitim aşamasına kadar, geliştirilen yapılabilecek bir arazinin bulunması, fizibilite çalışmaları, gerekli kişi ya da kuruluşlarla bağlantının sağlanması, alternatif projelerin tasarımı, pazar araştırmaları, proje finansmanı, yüklenicilerle çalışılması, parselasyon sonucunda ortaya çıkan parsellerin veya inşaatı yapılan binaların pazarlanması ve taşınmaz yönetiminden oluşur [4].

Ticaret yapılmasını olanaklı kılan, ticaretle uğraşan şirketlerin yönetimlerini içerisinde yürütebilecekleri, ürünlerini depolayıp satışına olanak sağlayacakları, ticaret alanları kapsamında olan taşınmazlar için ticari geliştirme uygulanır. İş merkezleri, perakendeciliğe olanak sağlayacak çeşitli çaplarda alışveriş merkezleri, galeriler, her türlü ölçekteki mağazalar, geçici olarak konaklamaya olanak tanıyan ve ücretleri günlük olan oteller ve moteller gibi taşınmazlar bu grup içinde sayılabilir [5]. Ticari geliştirmede en çok dikkat edilmesi gerekenler; projenin konumu ve ulaşım olanaklarıdır. Konumu gerçekleştirilecek projenin hedefine uygun, ulaşım olanakları zengin ve sorunsuz bir projenin gerçekleştirilebilme şansı daha yüksektir.

Taşınmaz geliştiriciler, düşünceleri eyleme geçirerek projelere dönüştüren eş güdümcülerdir. Taşınmaz geliştirici, birkaç kişilik düzenleyici bir kadrodan, bir şirket ya da çok uluslu şirketlere sahip holdinge kadar çok çeşitli yapılarda olabilir. Taşınmaz geliştirici şirketler genellikle bir arazi veya bina satın alır, hedef pazarı ve geliştirilecek taşınmazın kullanım fonksiyonunu belirler, yapım programını geliştirir, gerekli onayları, finansı sağlar, inşaatı yapar ve sonunda kiralar, yönetir ya da satarlar [1].

Bu makalede, ticari amaçlı bir taşınmaz geliştirme projesi olarak Afyonkarahisar'ın turizm bölgesinde termal otel geliştirmesi ele alınmıştır.

## 2. TERMAL TURİZM VE AFYONKARAHİSAR

### 2.1 Termal Turizm

Termal turizm, termomineral su banyosu, içme, inhalasyon, çamur banyosu gibi çeşitli türdeki yöntemlerin yanında iklim kürü, fizik tedavi, rehabilitasyon, egzersiz, psikoterapi, diyet gibi destek tedavilerinin birleştirilmesi ile yapılan kür (tedavi) uygulamaları yanı sıra termal suların eğlence ve rekreasyon amaçlı kullanımı ile meydana gelen turizm türüdür [6].

Türkiye'nin termal suları, kaynak zenginliği açısından dünyada ilk 7 ülke arasında yer almaktadır. Hem debi ve sıcaklıkları hem de çeşitli fiziksel ve kimyasal özellikleri ile üstün nitelikler taşımaktadır. Debileri

2-500 lt/sn arasında değişen 1300 dolayında termal kaynak bulunmaktadır. 240 adet kaplıcadan yılda 10 Milyon kişi birçok hastalığın tedavisinde, rehabilitasyon ve dinlenme (tatil) amaçlı olarak faydalanmaktadır.

9. Beş Yıllık Kalkınma Raporu Madencilik zel İhtisas Komisyonu Enerji Hammaddeleri Alt Komisyonu'na bağlı olarak hazırlanmış olan Jeotermal alışma Grubu Raporu'na göre 2013 yılında Türkiye'nin Termal Turizm hedefleri aşağıdaki biçimde belirlenmiştir:

- Termal turizm kullanımının 2013 yılında 1100 MWt'a ulaşması beklenmektedir.
- 2013 yılında termal turizm yatağı kapasitesi 250.000 yatağa çıkmalıdır.
- 2013 yılında termal turizmde hedef 250.000 yabancı ve 15 Milyon yerli termal turist olmalıdır.

Buna göre; yerli termal turistten beklenen ekonomik katkı;

10 Milyon kişi x 1000 USD = 10 Milyar USD (Termal tedavi süresi 15 gün olarak alınmıştır)  
 5 Milyon kişi x 400 USD = 2 Milyar USD (Termal tedavi süresi 3 gün, hafta sonu vb)  
 Toplam 12 Milyar USD

yabancı termal turistten beklenen ekonomik katkı ise;

250.000 kişi x 2500 USD = 625 Milyon USD (Termal tedavi süresi 15 gün olarak alınmıştır)  
 olarak belirlenmiştir (URL 1).

Mineralize termal suların ve bunlara ait çamurların, banyo, içme, solunum yolu ile kullanılması, ayrıca iklim kr, fizik tedavi, rehabilitasyon, mekanoterapi, beden eğitimi, masaj, psikoterapi, diyet vb. yan tedavilerle birleştirilmesi ile oluşturulan kr uygulamalarının uzman hekim denetiminde yapıldığı sağlık tesislerine kaplıca denilmektedir (URL 2).

Kaplıca turizmi, jeotermal tesislerden yararlanmak amacıyla, çoğu zaman birbirinden tamamen ayrılmayan, aşağıdaki biçimlerde yapılan seyahatlerdir (URL 3):

- Tıbbi olarak gerekliliği raporla belirlenmiş kaplıca tedavileri için bir ülkeden diğer ülkeye gidilmesi,
- Dinlenmek rahatlamak ve kendini daha iyi hissetmek amacıyla konforlu ortamlarda geniş otelcilik hizmetleriyle birlikte kaplıcalardan yararlanmak.

## 2.2 Afyonkarahisar

Afyonkarahisar, termal turizm, kaplıca denilince ilk akla gelen illerden birisidir. Hem kaplıca sayısı hem de sularının yüksek derecede olması nedeniyle tercih edilmektedir. Kaplıcaların Şehir merkezine yakın olması ve kaplıcaların etrafında bulunan turistik tesislerin fazlalılığı diğer tercih nedenleri arasındadır [7]. Sağlık turizmi yönünden oldukça Şanslı olan Afyonkarahisar'da 5 tane kaplıca bulunmakta olup, tümü Turizm Bakanlığı tarafından "Turizm Merkezi" ilan edilmiştir. Türkiye genelinde "Pilot Bölge" seçilerek altyapı çalışmalarına hız verilmiştir. "Geleceğin Termal Başkenti" olarak nitelendirilmektedir. Termal merkezleri Őunlardır: Gazlıgöl Termal Turizm Merkezi, Hüdai Termal Turizm Merkezi, Heybeli Termal Turizm Merkezi, Ömer-Gecek Termal Turizm Merkezidir.

Afyonkarahisar'ın turizm potansiyelinin dört temel ayağı bulunmaktadır. Bunlar; termale dayalı sağlık ve dinlenme turizmi, kültür turizmi, eko turizm ve alışveriş turizmi biçiminde sınıflandırılabilir. 2010 yılı itibariyle 3 önemli termal otel sağlık tesisleri ile hizmet vermekte olup, birçok otel de inşa halindedir. Otelere sıcak su taşıma amacıyla büyük bir jeotermal boru hattı planlanmaktadır. Proje tamamlandığında Afyonkarahisar Orta Anadolu'nun en önemli balneoloji merkezi haline gelecektir.

### 2.2.1 Konumu ve Coğrafi Yapısı

Anadolu Yarımadasının batısında, Ege Bölgesinin İçbatı Anadolu bölümünde yer alan Afyonkarahisar; doğu-batı ve kuzey-güney aksları üzerinde önemli bir bağlantı merkezi konumundadır. Denizden yüksekliği 1.034 metre, toplam yüzölçümü 14.230 kilometrekaredir. Afyonkarahisar, coğrafi olarak Ege, Akdeniz ve İç Anadolu bölgelerinin birleştiği bir noktada yerleşmiştir ve her üç bölgede de toprakları bulunmaktadır. İlin geniş bir kesimi Ege Bölgesinin İçbatı Anadolu bölümündedir. Güneydeki Başmakçı, Dinar, Dazkırı ve Evciler ilçelerinin toprakları Akdeniz Bölgesinin sınırları içerisine girer. Doğu ve kuzeydoğuda yer alan arazinin bir bölümü de İç Anadolu Bölgesine taşar (Şekil 1).

İçbatı Anadolu eşiği üzerinde yeralan güneydoğu-kuzeybatı doğrultulu dağ dizilerinden en doğuda olan Emir ve Türkmen Dağları, ilin doğu sınırlarını çizmektedir. Bu dağlar dizisinin batısında, aynı doğrultuda uzanan yaklaşık 1.000 metre yüksekliğinde çukur bir alan bulunmaktadır. Afyonkarahisar Ovası bu çukur alanın üzerinde yeralır. Batıda ikinci bir dağlar dizisi sıralanmaktadır. Bunlardan Sandıklı Dağları il sınırları içindedir. Bu dağlar dizisinin batısında da, Sandıklı ve Sincanlı Ovaları yeralır. İldeki dağlık alanlarda bitki örtüsü genel olarak karaçam ve ardıçlardan oluşur.

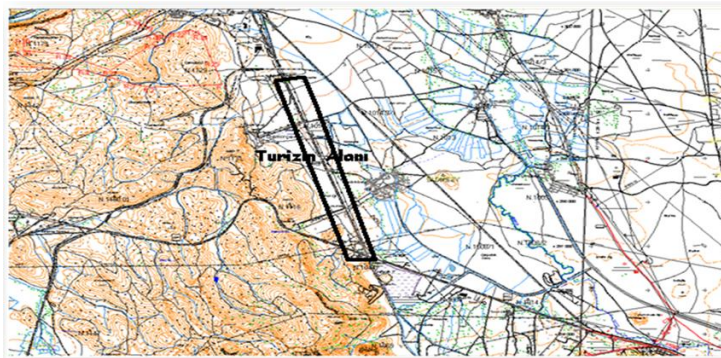
Konumu;  $37^{\circ} 45'$  ve  $39^{\circ}17'$  kuzey enlemi,  $29^{\circ}40'$  ve  $31^{\circ}43'$  doğu boylamı üzerinde yer almaktadır. Afyonkarahisar ili arazisinin % 47,5'ini dağlar, % 32,6' sını platolar ve %19,9' unu ovalar oluşturmaktadır.

Turizm bölgesi tipik karasal iklim özellikleri gösterir. Yaz mevsimi sıcak ve kurak, kış mevsimi soğuk ve yağışlıdır. Yıllık ortalama  $12,2^{\circ} C$  dir. En yüksek sıcaklık  $37,8^{\circ} C$  dir. En düşük sıcaklık  $-20,3^{\circ} C$  dir. Ortalama kar yağışlı gün sayısı 33 dür [8].

Afyonkarahisar toprakları I. Derece Batı Anadolu deprem kuşağı üzerinde yer almaktadır. Topografik yapı olarak turizm alanı düz bir alanda konumlanmıştır. (Şekil 2).



Şekil 1. Türkiye'de Afyonkarahisar'ın konumu



Şekil 2. Turizm alanının topografik yapısı (Ölçek: 1/25000)

## 2.2.2 Ulaştırma ve Teknik Altyapı

Afyonkarahisar ilinin başlıca ulaşım bağlantıları kara ve demiryollarıdır. Ulaşım ağı içinde bir transit merkez konumundadır.  coğrafı bölgenin birleştiği bir yöre konumunda olmasıyla demiryolu ağı bakımından oldukça gelişmiştir. İlde askeri havaalanı bulunmaktadır. Askeri amaçlı koruma ve idareyle birlikte, sivil ve ticari amaçlarla da trafiğe açıktır. Yeni bir havaalanı, Kütahya ile Afyonkarahisar arasında bir bölgeye inşaa edilmektedir. Karayolu ulaşımı yönünden son derece avantajlı bir konuma sahip olan ilin evre illerle ve bölge merkezleri ile doğrudan karayolu bağlantıları vardır (Tablo 1).

**Tablo 1.** Afyonkarahisar'ın merkez ve evre illere mesafesi

Afyonkarahisar'ın Diğer İllere Olan Mesafesi (km)			
Ankara	257	Kütahya	96
İstanbul	456	Denizli	221
İzmir	323	Eskişehir	146
Antalya	288	Isparta	165
Konya	223	Uşak	112

## 3. UYGULAMA

### 3.1 Hedef ve Kapsam

Makalede, Afyonkarahisar'ın termal zenginliği ve olası taşınmaz geliştirme projelerinin pazar koşulları dikkate alınarak hedef seçimi yapılmıştır. Ve hedef olarak, bir termal otel geliştirmesi belirlenmiştir.

Pazardaki diğer otel projelerinin incelenmesi sonucunda; hedeflenen termal otel projesinin kapsamı, aşağıdaki ünitelerden oluşacak biçimde belirlenmiştir:

**Termal Otel:** Termal zellikler göz önünde tutularak beş yıldıztılı lüks ve konforda inşaa ve tefrişi yapılacaktır. Otel bünyesinde ve diğer özel odalar haricinde misafirlere hizmet verecek dünya standartlarında kalite ve güvenlik teknolojisinin uygulandığı dört adet VİP dairelere de yer verilecektir.

**Fizik Tedavi - Rehabilitasyon Merkezi:** Fizik tedavi ve rehabilitasyona gereksinim duyan kişilerin termal ve kr tedavileri ön planda olmak üzere yine beş yıldıztılı lüks ve konfora sahip olacak biçimde inşaa ve tefrişi yapılacaktır.

**Diyaliz Ve Diş Tedavi niteleri:** Diyaliz hastalarına seyahat ve tatil yapma olanağı verecek bu ünitede; bu tür hastaların gereksinimleri doğrultusunda kapasite ve donanım olacaktır.

**Kongre Merkezi:** Kapasitesi itibariyle 1000 kişiye cevap verebilecek; simültane donanımlı ve diğer teknik donanımlara sahip her türlü sosyal, kültürel, ekonomik toplantı ve seminerlere ev sahipliği yapabilecek konumda tesis edilecektir.

**Türk Hamamları:** Türk hamam mimarisi özelliklerini taşıyacak olan hamamlar iki ayrı birim halinde inşa edilecektir.

**Açık ve Kapalı Yüzme Havuzları:** Aqua parklarla donatılarak eğlence merkezi haline getirilecektir.

**Spor Alanları:** Basketbol, voleybol, mini futbol ve diğer sportif faaliyetlerin yapılabileceği halı saha ve diğer alanlar oluşturulacaktır.

**Sosyal Tesisler:** Misafirlerin her türlü sosyal gereksinimlerine yanıt verebilecek kafeteryalar, cep sineması ve diğer eğlence ünitelerini içerecektir.

**Otoparklar:** Tatil köyü misafirlerinin ve alış veriş merkezine gelen müşterilerin otopark gereksinimlerini karşılamak üzere açık ve kapalı otoparkları gereksinimlerine rahatlıkla yanıt verebilecek nitelik ve kapasitede olacaktır.

**Alışveriş Merkezi:** Her türlü ihtiyaca cevap verecek kapasitede olacaktır.

## 3.2 Proje Alanı

### 3.2.1 Konumu

Uygulama yapılacak proje alanı, Afyonkarahisar ili, Kütahya yolu üzerinde, turizm alanı bölgesinde, çevresinde benzer termal otellerin bulunduğu gelişmeye açık bir alandır.



Şekil 3. Afyonkarahisar merkez ve turizm bölgesi

Turizm alanı, uydu görüntüsünden de (Şekil 3) görüldüğü gibi Afyonkarahisar'ın kuzey-batısında yer almaktadır. Turizm alanı bölgesinde otelin yapılabileceği 4 arsa seçilmiştir (Şekil 4).




Şekil 4. Uydu görüntüleri ve halihazır haritadan seçilen alternatif proje


### 3.2.1.1 SWOT Analizi


İlk olarak 1970'lerde iş yönetimi amacıyla kullanılmaya başlanan SWOT analizi, ileriki yıllarda farklı uygulama alanları için de bir analiz ve planlama aracı olarak ele alınmıştır. SWOT, güçlü yönler (**Strengths**), zayıf yönler (**Weaknesses**), fırsatlar (**Opportunities**) ve tehditler (**Threats**) kelimelerinin baş harflerini içeren bir kısaltmadır. Temelde mevcut yapılara ait bu dört parametrenin irdelenerek analiz edilmesi ilkesine sahip olan bu yöntemle, hem niceliksel hem de niteliksel özelliklere ilişkin analizler yapılabilmektedir [9]. Kısaca SWOT analizi, iç ve dış durum değerlendirmesini içeren ve yönetim açısından şu anki konumunu ve önünü görebilmeye büyük kolaylık sağlayan stratejik bir yönetim uygulamasıdır. Başka bir deyişle SWOT analizi, planlamada dikkate alınacak temel bilgilerin elde edilmesi için kullanılmaktadır (URL 4).

Çalışma bölgemizde, böyle bir projenin uygulanıp uygulanamayacağını anlaşılmaması ve hangi alanın uygun olduğunu belirlemek için SWOT analizi yapılmıştır.

**Tablo 2.** Seçilen arsaların SWOT analizi


ALAN 1	Güçlü Yanları	Zayıf Yanları
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Su sıcaklığı olarak en yüksek seviyedeki bölgelerden biridir.</li> <li>Ulaşım açısından Türkiye'nin merkezindedir.</li> <li>Termal otellerin bulunduğu alandır.</li> <li>Algılanabilirliği yüksek.</li> <li>Afyonkarahisar-Kütahya yolu kenarında</li> </ul>
FIRSATLAR		TEHDİTLER
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bulunduğu il, kalkınmaya öncelikli iller arasında olmasından dolayı maddi getirisi fazladır.</li> <li>12 ay turizm yapma olanağı.</li> <li>Tesislerde yüksek doluluk oranına ulaşılması.</li> <li>Diğer alternatif turizm türleri ile kolay entegrasyon oluşturarak bölgesel dengeli turizm gelişmesinin sağlanması.</li> <li>Kür merkezi (tedavi) entegrasyonuna sahip tesislerin maliyetini çabuk geri ödeyen karlı ve rekabet gücüne sahip yatırımlar olması.</li> <li>Yatırıma destek verilen kalkınmada öncelikli illerden birinde bulunması</li> <li>Ülkeye ve bölgeye yönelik yabancı turizm talebinin son dönemlerde artmış olması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sektörün ekonomik açıdan yeterince desteklenmemesi.</li> <li>Bürokratik engellerin fazlalığı..</li> <li>Havalanı olmaması.</li> <li>Sektörün ekonomik açıdan yeterince desteklenmemesi</li> <li>Bu alanda çalışan personelin nitelik ve nicelik açısından yetersizliği.</li> <li>Mevzuat da dağınıklık.</li> <li>Tanıtım sorunu</li> <li>Terörist saldırıların turist akışını kesmesi</li> <li>Kaplıca suyunun çekilmesi</li> <li>Kaplıca suyunun sıcaklık derecesinin düşmesi</li> <li>Trafik, ses, çevre, hava ve diğer benzeri kirliliklerin artması</li> <li>Termal suyun kirlenmesi</li> </ul>

ALAN 2	Güçlü Yanları	Zayıf Yanları	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Su sıcaklığı olarak en yüksek seviyedeki bölgelerden biridir.</li> <li>• Ulaşım açısından Türkiye'nin merkezindedir.</li> <li>• Termal otellerin bulunduğu alandır.</li> <li>• Algılanabilirliği yüksek.</li> <li>• Afyonkarahisar-Kütahya yolu kenarında</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 14 parselden oluşması</li> <li>• Şehir alanına uzak olması</li> <li>• Altyapı sorunu</li> </ul>	
	<th data-bbox="336 506 906 539">FIRSATLAR</th> <td data-bbox="906 506 1497 1169"> <th data-bbox="906 506 1497 539">TEHDİTLER</th> </td>	FIRSATLAR	<th data-bbox="906 506 1497 539">TEHDİTLER</th>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bulunduğu il, kalkınmaya öncelikli iller arasında olmasından dolayı maddi getirisi fazladır.</li> <li>• 12 ay turizm yapma olanağı.</li> <li>• Tesislerde yüksek doluluk oranına ulaşılması.</li> <li>• Diğer alternatif turizm türleri ile kolay entegrasyon oluşturarak bölgesel dengeli turizm gelişmesinin sağlanması.</li> <li>• Kür merkezi (tedavi) entegrasyonuna sahip tesislerin maliyetini çabuk geri ödeyen karlı ve rekabet gücüne sahip yatırımlar olması.</li> <li>• Yatırıma destek verilen kalkınmada öncelikli illerden birinde bulunması</li> <li>• Ülkeye ve bölgeye yönelik yabancı turizm talebinin son dönemlerde artmış olması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sektörün ekonomik açıdan yeterince desteklenmemesi.</li> <li>• Bürokratik engellerin fazlalığı..</li> <li>• Havalanı olmaması.</li> <li>• Sektörün ekonomik açıdan yeterince desteklenmemesi</li> <li>• Bu alanda çalışan personelin nitelik ve nicelik açısından yetersizliği.</li> <li>• Mevzuat da dağınıklık.</li> <li>• Tanıtım sorunu</li> <li>• Terörist saldırıların turist akışını kesmesi</li> <li>• Kaplıca suyunun çekilmesi</li> <li>• Kaplıca suyunun sıcaklık derecesinin düşmesi</li> <li>• Trafik, ses, çevre, hava ve diğer benzeri kirliliklerin artması</li> <li>• Termal suyun kirlenmesi</li> </ul>	

ALAN 3	Güçlü Yanları	Zayıf Yanları	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Su sıcaklığı olarak en yüksek seviyedeki bölgelerden biridir.</li> <li>• Ulaşım açısından Türkiye'nin merkezindedir.</li> <li>• Termal otellerin bulunduğu alandır.</li> <li>• Algılanabilirliği yüksek.</li> <li>• Afyonkarahisar-Kütahya yolu kenarında</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 11 parselden oluşması</li> <li>• Altyapı sorunu</li> </ul>	
	<th data-bbox="336 1491 906 1525">FIRSATLAR</th> <td data-bbox="906 1491 1497 2054"> <th data-bbox="906 1491 1497 1525">TEHDİTLER</th> </td>	FIRSATLAR	<th data-bbox="906 1491 1497 1525">TEHDİTLER</th>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bulunduğu il, kalkınmaya öncelikli iller arasında olmasından dolayı maddi getirisi fazladır.</li> <li>• 12 ay turizm yapma olanağı.</li> <li>• Tesislerde yüksek doluluk oranına,</li> <li>• Diğer alternatif turizm türleri ile kolay entegrasyon oluşturarak bölgesel dengeli turizm gelişmesinin sağlanması.</li> <li>• Kür merkezi (tedavi) entegrasyonuna sahip tesislerin maliyetini çabuk geri ödeyen karlı ve rekabet gücüne sahip yatırımlar olması.</li> <li>• Yatırıma destek verilen kalkınmada öncelikli illerden birinde bulunması</li> <li>• Yabancı turizm talebinin son</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sektörün ekonomik açıdan yeterince desteklenmemesi.</li> <li>• Bürokratik engellerin fazlalığı..</li> <li>• Havalanı olmaması.</li> <li>• Sektörün ekonomik açıdan yeterince desteklenmemesi</li> <li>• Bu alanda çalışan personelin nitelik ve nicelik açısından yetersizliği.</li> <li>• Mevzuatda dağınıklık.</li> <li>• Tanıtım sorunu</li> <li>• Terörist saldırıların turist akışını kesmesi</li> <li>• Kaplıca suyunun çekilmesi</li> <li>• Kaplıca suyu sıcaklık derecesinin düşmesi</li> <li>• Trafik, ses, çevre, hava ve diğer benzeri kirliliklerin artması</li> </ul>	



dönemlerde artmış olması	• Termal suyun kirlenmesi
--------------------------	---------------------------

ALAN 4	Güçlü Yanları	Zayıf Yanları
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Su sıcaklığı olarak en yüksek seviyedeki bölgelerden biridir.</li> <li>• Ulaşım açısından Türkiye'nin merkezindedir.</li> <li>• Termal otellerin bulunduğu alandır.</li> <li>• Algılanabilirliği yüksek.</li> <li>• Köşe parseli.</li> <li>• Alışveriş merkezine yakın.</li> <li>• Termal otel bitişiğinde.</li> </ul>
FIRSATLAR		TEHDİTLER
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bulunduğu il, kalkınmaya öncelikli iller arasında olmasından dolayı maddi getirisi fazladır.</li> <li>• 12 ay turizm yapma olanağı.</li> <li>• Tesislerde yüksek doluluk oranına ulaşılması.</li> <li>• Diğer alternatif turizm türleri ile kolay entegrasyon oluşturarak bölgesel dengeli turizm gelişmesinin sağlanması.</li> <li>• Kür merkezi (tedavi) entegrasyonuna sahip tesislerin maliyetini çabuk geri ödeyen karlı ve rekabet gücüne sahip yatırımlar olması.</li> <li>• Yatırıma destek verilen kalkınmada öncelikli illerden birinde bulunması</li> <li>• Ülkeye ve bölgeye yönelik yabancı turizm talebinin son dönemlerde artmış olması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sektörün ekonomik açıdan yeterince desteklenmemesi.</li> <li>• Bürokratik engellerin fazlalığı..</li> <li>• Havalanı olmaması.</li> <li>• Sektörün ekonomik açıdan yeterince desteklenmemesi</li> <li>• Bu alanda çalışan personelin nitelik ve nicelik açısından yetersizliği.</li> <li>• Mevzuat da dağınıklık.</li> <li>• Tanıtım sorunu</li> <li>• Terörist saldırıların turist akışını kesmesi</li> <li>• Kaplıca suyunun çekilmesi</li> <li>• Kaplıca suyunun sıcaklık derecesinin düşmesi</li> <li>• Trafik, ses, çevre, hava ve diğer benzeri kirliliklerin artması</li> <li>• Termal suyun kirlenmesi</li> </ul>	

Yapılan SWOT analizi sonucunda, 12 parselden oluşan ve yaklaşık 56000 m<sup>2</sup> alana sahip 4 nolu alan, proje alanı olarak seçilmiştir.

### 3.2.1.2 Arsa Değerlemesi

İlgili arsanın değeri, yakın zamanda satışları gerçekleşmiş, aynı bölgede yer alan yeteri kadar emsal arsa değeri göz önüne alınarak karşılaştırma yöntemine göre 225.000 TL olarak belirlenmiştir.

### 3.3 Yatırım Maliyetinin Hesaplanması

Yapılan pazar araştırmaları sonunda elde edilen, çevredeki otellerin inşaat ön etüt raporlarından yararlanarak geliştirilecek termal otel inşaatının kuramsal yatırım maliyeti çıkarılmıştır (Tablo 3).

**Tablo 3.** Kuramsal yatırım maliyeti tablosu

Yıllar	Dönemler	Açıklama	İnşaat Maliyeti TL	Genel Giderler TL	Yatırım Maliyeti TL	Yıllık Yatırım Maliyeti TL
2010	4. dönem	Arsa bedeli için ödenen	225.000	200.301	425.301	425.301
2011	1. dönem	Mevzii imar planı+ Proje bedelleri	242.256	200.301	442.557	4.195.022
	2. dönem	İmar Kanunu 18. madde harcamaları + zemin etüdü	127.713	200.301	328.014	
	3. dönem	Şantiye binası+zemin işleri	1.511.323,5	200.301	1.711.624,5	
	4. dönem	Kısmi yol yapımı+zemin işleri	1.512.525	200.301	1.712.826	
2012	1. dönem	Kaba inşaat	3.750.000	200.301	3.950.301	18.105.684
	2. dönem	Kaba inşaat+ Sıcak su sondajı	3.876.261	200.301	4.076.562	
	3. dönem	Kaba inşaat+ Soğuk su sondajı	3.780.219	200.301	3.980.520	
	4. dönem	Kaba inşaat+peyzaj+altyapı+arıtma	5.898.000	200.301	6.098.301	
2013	1. dönem	İnce inşaat+ Elektrik enerjisi temin ve trafo bedeli	9.346.177,5	200.301	9.546.478,5	14.015.081
	2. dönem	Otel eşyası düzenleme (tefriş)	3.333.000	200.301	3.533.301	
	3. dönem	Ticaret merkezi inşaatı	735.000	200.301	935.301	
<b>Toplam</b>			<b>34.337.475</b>	<b>2.403.612</b>	<b>36.741.087</b>	<b>36.741.087</b>

- Pazarlama, proje yönetimi ve beklenmeyen giderleri içerecek biçimde genel giderler toplam maliyetin % 7'si alınmıştır.
- Genel inşaatla harcanan bedel pazar araştırmasından elde edilen veriler yardımıyla hesaplanmıştır.

Tabloda da görüldüğü gibi yatırım süreci dört döneme ayrılmış ve özkaynaklar nedeniyle otelin 3 yılda bitirilmesi planlanmıştır.

### 3.4 Gelir Hesapları

Termal kürlerin bütün yıl boyu devam etme özelliği, kongre, kış sporları, üçüncü yaş turizmi, av, golf, dağ, deniz, ören turizmi gibi önemli diğer turizm türleri ile her zaman entegre bir şekilde programlama ve uygulama kolaylığı sayesinde; termal merkezlerin doluluk oranlarını devamlı olarak % 80' in üzerinde tutmak, yıl boyu istihdam ve karlılığı sağlamak olanaklı olmaktadır. Bu konuda yapılan araştırmalara göre, Türkiye'deki termal tesislerin minimum yıllık doluluk oranı % 80 dir [10]. Bu oran, en kötü koşullarda ele alınıp %70 kabul edilirse, yıllık doluluk 255 güne karşılık gelmektedir.

Bölgedeki mevcut termal otellerin dönemsel yatak fiyatlarının analizi sonucunda projeye ait yıllık ortalama yatak ücreti 105 TL ve beş yıldızlı otellerde ortalama yatak sayısı 700 olarak belirlenmiştir. Buna göre günlük konaklama geliri:

Günlük Konaklama Geliri: 700 yatak x 105= 73.500 TL

Pazar araştırmaları sonucunda elde edilen verilere göre bir otelin yıllık tahmini gelir ve giderleri olarak hesaplanmıştır (Tablo 4).

**Tablo 4.** Otel için yıllık tahmini gelir gider tablosu

<b>Gelir kalemleri</b>	<b>Yıllık Gelirler</b>
Konaklama Geliri	187.42.500 TL
Konaklayan müşteri ekstraları (187.42.500 x %20)	3.748.500 TL
Türk Hamamları gelirleri (70.000 kişi x 7,5 TL)	525.000 TL
Yüzme havuzları ve aqua park (40.000 kişi x 7,5 TL)	200.000 TL
Kür merkezi (30.000 kişi x 45 TL)	1.350.000 TL
Ticaret merkezi (günlük or. ciro 37.500 TL x 365 x %3)	410.625 TL
Kongre merkezi (yıllık 30 toplantı x 22.500 TL)	675.000 TL
Spor alanları ve sosyal tesis gelirleri (25.000 kişi x 7,5 TL)	187.500 TL
<b>Toplam</b>	<b>25.939.125 TL</b>
<b>Gider kalemleri</b>	<b>Yıllık Giderler</b>
Normal Personel (430 kişi x 575 TL x 12 ay)	2.967.000 TL
Mutfak (135.000 TL x 12 ay)	1.620.000 TL
Elektrik + Mekanik + Genel (150.000 TL x 12 ay)	1.800.000 TL
Finansman Giderleri	1.500.000 TL
Diğer Giderler	300.000 TL
<b>Toplam</b>	<b>8.187.000 TL</b>

### 3.5 Finansal Olanaklar

Proje geliştirmede finansal kaynaklar önemli bir faktördür. Yatırımcılar, geliştirilecek projeyi tamamen kendi kaynaklarıyla finanse edebilecekleri gibi kredi de kullanabilirler. Ödünç alınan kredinin öz kaynaklar ile birleşimi finansal kredilendirme durumunu oluşturur. Ödünç alınan kredi miktarının öz kaynaklara oranı ne kadar yüksekse, kredi kullanım derecesi de o kadar yüksek anlamına gelir. Gerek kredi gerek öz kaynak olmak üzere her iki finansman kaynağı da finanse edilecek proje için yatırım gereklerini karşılamalıdır. Bu çalışmada, geliştirilmesi düşünölen projenin harcamalarının, 26.000.000 TL'si öz kaynaklardan geri kalan 15.000.000 TL ise 0.95 faiz oranıyla 5 yıllığına banka kredisini alınarak yapılması planlanmıştır.

### 3.6 Proje Değerlemesi

Proje değerlemesi amacıyla nakit akım tablosu hazırlanır. Nakit akım tablosu, bir işletmede belli bir dönemde nakit hareketlerini açıklayan bir tablodur. Bu tablo, belli bir dönemde hangi kaynaklardan ne kadar nakit sağlandığını ve nerelere ne kadar nakit harcandığını gösterir. Nakit akım tabloları işletmenin nakit yönetimini ve politikasını ifade eder (Tablo 5).

**Tablo 5.** Tahmini proje nakit akımı

<b>Nakit Girişleri</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>Toplam</b>
Özkaynak	1.500.000	5.000.000	19.500.000	15.000.000				41.000.000
Konaklama Geliri					18.742.500	19.117.350	19.499.697	57.359.547
Konaklayan müşteri ekstraları					3.748.500	3.823.470	3.899.939,4	11.471.909
Türk Hamamları gelirleri					525.000	535.500	546.210	1.606.710
Yüzme havuzları ve aqua park					200.000	204.000	208.080	612.080
Kür merkezi					1.350.000	1.377.000	1.404.540	4.131.540
Ticaret merkezi					410.625	418.837,5	427.214,25	1.256.677
Kongre merkezi					675.000	688.500	702.270	2.065.770
Spor alanları ve sosyal tesis gelirleri					187.500	191.250	195.075	573.825
<b>Toplam</b>	<b>1.500.000</b>	<b>5.000.000</b>	<b>19.500.000</b>	<b>15.000.000</b>	<b>25.839.125</b>	<b>26.355.907,50</b>	<b>26.883.025,65</b>	<b>120.078.058,15</b>
<b>Nakit Çıkışları</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>Toplam</b>
Yatırım Maliyeti	425.301	4.195.022	18.105.684	14.015.081				36.741.087
Normal Personel					2.967.000	3.026.340	3.086.867	9.080.207
Mutfak					1.620.000	1.652.400	1.685.448	4.957.848
Elektrik + Mekanik + Genel					1.800.000	1.836.000	1.872.720	5.508.720
Finansman Giderleri					1.500.000	1.530.000	1.560.600	4.590.600
Diğer Giderler					300.000	306.000	312.120	918.120
<b>Toplam</b>	<b>425.301</b>	<b>4.195.022</b>	<b>18.105.684</b>	<b>14.015.081</b>	<b>8.187.000</b>	<b>8.350.740</b>	<b>8.517.755</b>	<b>61.796.583</b>
<b>Nakit Akımı</b>	<b>1.074.699</b>	<b>804.978</b>	<b>1.394.316</b>	<b>984.919</b>	<b>17.652.125</b>	<b>18.005.168,50</b>	<b>18.365.270,65</b>	<b>58.281.476,15</b>

### 3.6.1 Net Bugünkü Değer

Proje analizlerinde en çok kullanılan yöntemlerden birisi de; net bugünkü değerdir (NBD). Dinamik bir değerlendirme yöntemidir. Bu yöntemde yatırımın her yıl sağlayacağı nakit girişleri, belli bir iskonto oranı üzerinden indirgenerek toplanır ve şimdiki değeri bulunur. Yatırım gelirlerinin şimdiki değerinden yatırım harcamalarının şimdiki değeri çıkarılır. Projenin net bugünkü değeri (tablo 6)'da hesaplanmıştır.

$$A = \sum_{i=1}^n \frac{A_i}{(1+r)^i} - C \quad (1)$$

**A** : Nakit girişlerinin şimdiki değeri toplamı  
**A<sub>i</sub>** : Yatırımdan sağlanacak net nakit akımları  
**C** : Başlangıçtaki yatırım  
**r** : İskonto oranı  
**i** : Yıl

Bir projenin bu yönteme göre kabul edilebilmesi için net bugünkü değerin sifıra eşit veya büyük olması gerekmektedir. Alternatif projelerin seiminde ise net bugünkü değeri en büyük olan projeye (sifıra eşit veya büyük olmak kaydıyla) ncelik verilir [3].

### 3.6.2 İç Verim Oranı

İç verim oranı (İVO), bir projenin ekonomik ömrü boyunca sağlayacağı net nakit girişlerinin bugünkü değerini yatırım harcamalarının bugünkü değerine eşitleyen iskonto oranıdır. Diğer bir ifadeyle bir projenin net bugünkü değerini sifıra eşit kılan iskonto oranıdır. Yatırım harcamalarının şimdiki değerini, yatırımdan sağlanacak nakit girişlerinin şimdiki değerine eşitleyen iskonto oranı yatırımın iç verim oranını verecektir.

$$\sum_{i=1}^n \frac{NNA_i}{(1+İVO)^i} - I_0 = 0 \quad (2)$$

**NNA<sub>i</sub>** : Net nakit akışları  
**I<sub>0</sub>** : Başlangıçtaki yatırım tutarı  
**İVO** : İ verim oranı

Bu yönteme göre bir projenin kabul edilebilmesi için hesaplanan İVO'nun yatırımcının kabul ettiği minimum iskonto oranından büyük olması gerekmektedir. Alternatif projeler arasındaki bir seçimde ise iç verim oranı en büyük olan projeye öncelik verilir.

**Tablo 6.** Proje iç verim oranı ve net bugünkü değeri

<b>Gelirler</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>Toplam</b>
Konaklama Geliri					18.742.500	19.117.350	19.499.697	57.359.547
Konaklayan müşteri ekstraları					3.748.500	3.823.470	3.899.939,4	11.471.909,40
Türk Hamamları gelirleri					525.000	535.500	546.210	1.606.710
Yüzme havuzları ve aqua park					200.000	204.000	208.080	612.080
Kür merkezi					1.350.000	1.377.000	1.404.540	4.131.540
Ticaret merkezi					410.625	418.837,5	427.214,25	1.256.676,75
Kongre merkezi					675.000	688.500	702.270	2.065.770
Spor alanları ve sosyal tesis gelirleri					187.500	191.250	195.075	573.825
Toplam					25.839.125	26.355.907,50	26.883.025,65	79.078.058,15
<b>Giderler</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>Toplam</b>
Özkaynak	1.500.000	5.000.000	19.500.000	15.000.000				41.000.000
Normal Personel					2.967.000	3.026.340	3.086.867	5.527.082
Mutfak					1.620.000	1.652.400	1.685.448	3.305.232
Elektrik + Mekanik + Genel					1.800.000	1.836.000	1.872.720	3.672.480
Finansman Giderleri					1.500.000	1.530.000	1.560.600	3.060.400
Diğer Giderler					300.000	306.000	312.120	612.080
Toplam	1.500.000	5.000.000	19.500.000	15.000.000	8.187.000	8.350.740	8.517.755	66.055.495
Net Gelirler	-1.500.000	-5.000.000	-19.500.000	-15.000.000	17.652.125	18.005.168,50	18.365.270,65	13.022.563,15

Projenin net bugünkü değeri:

$$NBD = -1.500.000 - \frac{5.000.000}{(1 + 0,08)^1} - \frac{19.500.000}{(1 + 0,08)^2} - \frac{15.000.000}{(1 + 0,08)^3} + \frac{17.652.125}{(1 + 0,08)^4} + \frac{18.005.168,50}{(1 + 0,08)^5} + \frac{18.365.270,65}{(1 + 0,08)^6} = 2.046.869,493 \text{ TL}$$

Projenin iç verim oranı:

$$0 = -1.500.000 - \frac{5.000.000}{(1+r)^1} - \frac{19.500.000}{(1+r)^2} - \frac{15.000.000}{(1+r)^3} + \frac{17.652.125}{(1+r)^4} + \frac{18.005.168,50}{(1+r)^5} + \frac{18.365.270,65}{(1+r)^6} = 0,102$$

r : % 10,2

### Net Faaliyet Geliri:

Gelir getiren mülk genellikle bir yatırım olarak alınır. Yani, alıcı onu satın almak için kullandığı kapital için bir getiri bekler. Yatırımcının beklediği veya aldığı getiri oranı kapitalizasyon oranı (ayrıca toplam kapitalizasyon oranı da denir) olup bu oran mln sağladığı yıllık net faaliyet geliri ile değeri arasındaki oran olarak ifade edilir (URL 5).

Net İşletme geliri: Gelirler-Giderler

$$: 25.839.125 - 8.187.000 = 17.652.125 \text{ TL}$$

Kapitalizasyon oranı: % 11,5 ise

**Net Faaliyet Geliri:** 17.652.125/0,115=153.496.739 TL

## 4. SONUÇ ve ÖNERİLER

Önemli bir jeotermal kuşak üzerinde yer alan Türkiye’de, yenilenebilir olan jeotermal kaynakların daha etkin ve verimli kullanılmasına yönelik olarak geleneksel kaplıca kullanımından farklı bir anlayış ve yaklaşım geliştirilmek gereklidir. Ülkede çoğu jeotermal kaynak, sadece kaplıca amaçlı olarak oteller ya da eski tip banyolar olarak halk tarafından kullanılmaktadır. Bu bölgelerin bir kısmında mevcut jeotermal kaynakların sıcaklığına uygun uygulamalar yapılmamakta, bu nedenle kaynakların sürdürülebilirliği yönünde olumsuz sonuçlar ortaya çıkmaktadır.

Termal turizm, yalnızca banyolardaki termal suya girip yıkanmakla yapılan bir tedavi ve turizm çeşidi olmaktan çıkarılmalıdır. Bu düşünce doğrultusunda, Afyon - Kütahya - İstanbul karayolu üzerinde Afyon'a 12 km uzaklıkta turizm bölgesi içinde, toplam 56.000 m<sup>2</sup>’lik bir alanda termal otel projesi geliştirme planlanmıştır.

Planlanan termal otel projesinin uygulanabilirliği belirlemek için; net bugünkü değer ve iç verim oranı hesapları yapılmış; iç verim oranının % 10 çıkması, projenin gerçekleşebilir olacağını göstermiştir.

Proje geliştirme sırasında gerçekleştirilen analizler yardımıyla, taşınmaz projelerinin artan karmaşıklığı ortadan kaldırılabilenekte, olası sorunlar projeye başlamadan görülerek mevcut projede çözümler aranmakta ya da alternatif projeler geliştirilebilenekte, en verimli kullanıma ilişkin çözüm yaklaşımları oluşturulabilenekte ve uygulanmaktadır. Bu, özellikle kapsamı geniş ve maliyeti yüksek projelerin sürdürülebilirliği yönünden oldukça önemli ve mutlaka yapılması gerekli bir süreçtir.

## 5. KAYNAKLAR

1. Peiser, R.B., Schwanke D., 1991, “Professional Real Estate Development”, Urban Land Institute, Washington
2. Gülsün, R., 2002, “Gayrimenkul Geliştirme Projeleri ve Türkiye Koşullarında Belirlenen Problemlere Yönelik Bir Gayrimenkul Geliştirme Model nerisi”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul
3. Bostancı, B., 2008, “Taşınmaz Geliştirmede Değer Kestirim Analizleri ve İstanbul Konut Alanı rneğinde Bir Uygulama”, Doktora Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul
4. Zuckerman, H.A., Blevins, G.D., 1991, “Real Estate Development Workbook and Manuel”, Prentice Hall, New Jersey
5. Wiedeme, J. P., 1994, “Real Estate Investment”, Regents/Prentice Hall, New Jersey
6. Olęar, N., 2009, “Termal Tesis Amaçlı Taşınmaz Geliştirme”, Yüksek Lisans Tezi, YTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul
7. Üyümez, M. ve İlaslı, A., “Antik Dönemden Günümüze Kaplıcalar ve Afyonkarahisar da Kaplıca Kültürü Tarihi” 1, 2 TMMOB Jeotermal Kongresi, 23 - 25 Aralık 2009, Ankara
8. Afyonkarahisar Valiliği İl Planlama Ve Koordinasyon Müdürlüğü İl Raporu
9. Uğar, D. ve Doğru, A.., 2005, “CBS Projelerinin Stratejik Planlaması ve SWOT Analizinin Yeri”, TMMOB Harita ve Kadastro Mühendisleri Odası 10. Türkiye Harita Bilimsel ve Teknik Kurultayı 28 Mart - 1 Nisan, Ankara
10. Belkayalı, N., 2009, “Jeotermal Enerji Kaynaklarının Sağlık, Turizm ve Rekreasyon Amacıyla Kullanımı ve Ekonomik Değerinin Tespiti: Yalova Termal Kaplıcaları rneği”, 1, 2 TMMOB Jeotermal Kongresi, 23 - 25 Aralık 2009, Ankara

URL 1. Termal Turizm, <http://www.jeotermaldernegi.org.tr/termal%20i.htm>, Nisan 2010

URL 2 Kaplıcalar, <http://www.kaplica.biz/>, Nisan 2010

URL 3 Kaplıca Turizmi, [http://www.turizmlinkleri.com/alt\\_konu.asp?id=76](http://www.turizmlinkleri.com/alt_konu.asp?id=76), Nisan 2010

URL 4. Stratejik Planlama web sayfası, <http://www.quickmba.com/strategy/swot/>, Mart 2010.

URL 5. Proje Seğiminde Kullanılan Teknikler, <http://www.projeyonetimi.com/downloads/mak12.pdf>, Mart 2010.