

DESTİNASYON REKABETÇİLİĞİNİN STRATEJİK PLANLANMASINDA HİBRİT BİR YAKLAŞIM: KFG-ÖBA-AHS¹

Emre ERBAŞ*, Nilüfer ŞAHİN PERÇİN**

Özet

Bu çalışmada, Kalite Fonksiyon Göçerimi (KFG), Önerme-Belirleyiciliği Analizi (ÖBA) ve Analitik Hiyerarşi Süreci (AHS) yaklaşımlarının bir arada kullanılması ile destinasyon rekabetçiliğinin stratejik olarak planlanmasına yönelik hibrit bir yaklaşım önerilmektedir. Önerilen yaklaşım Kozaklı termal turizm destinasyonunda uygulanarak, uygulamada elde edilen kazanımların örneklendirilmesi sağlanmıştır. Çalışmada, termal turizm destinasyonlarının rekabet gücü kazanmalarında duydukları ihtiyaçlar Analitik Hiyerarşi Süreci ve Önerme-Belirleyiciliği Analizi ile önceliklendirilerek, bu ihtiyaçların karşılanmasında ne gibi teknikler ve stratejiler geliştirilebileceği dikkate alınmış, KFG yaklaşımının destinasyonların rekabetçiliklerinin stratejik olarak planlanmasında AHS VE ÖBA ile birlikte başarılı bir şekilde uygulanabileceği gösterilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kalite Fonksiyon Göçerimi, Analitik Hiyerarşi Süreci, Destinasyon Rekabetçiliği.

A HYBRID APPROACH TO STRATEGIC DESTINATION COMPETITIVENESS PLANNING: QFD- ADA-AHP

Absract

In this study, a hybrid approach, that is a composition of Quality Function Deployment (QFD), Attribute-Determinance Analysis (ADA) and Analytical Hierarchy Process (AHP), is proposed in the strategic planning of destination competitiveness. The proposed approach is exemplified on Kozaklı thermal tourism destination in order to show advantages. The Competitiveness needs of thermal tourism destinations were prioritized through Analytical Hierarchical Process and Attribute-Determinance Analysis, based on the results, what strategies and techniques could be developed were determined. Thus, QFD framework proved to be well suited to strategic planning of destination competitiveness with the help of AHP and ADA.

Keywords: Quality function Deployment, Analytical Hierarchy Process, Destination Competitiveness.

¹ Bu çalışma “Kalite Fonksiyon Göçerimi ve Analitik Hiyerarşi Süreci Aracılığıyla Stratejik Destinasyon Rekabetçiliği Planlaması: Termal Turizm Destinasyonları Örneği” başlıklı doktora tezinden üretilmiştir.

* Yrd. Doç. Dr., Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Y. O., Zile Kampüsü, Tokat
e-posta: emre.erbass@gop.edu.tr

** Doç. Dr., Batman Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Y. O., Batı Raman Kampüsü, Batman
e-posta: nilufer.percin@batman.edu.tr

1. GİRİŞ

Turizm destinasyonlarının gelişiminde ve stratejik planlanmasında, verilen kararları etkileyen faktörlerin göreceli önem ağırlıklarının ortaya konması, destinasyonun gelişiminde ve rekabet gücü kazanmasında yol gösterici olacaktır. Çünkü turizm destinasyonlarının başarısı göreceli rekabetçilikten geçmektedir (Enright ve Newton, 2004, 777). Turizm destinasyonlarının doğal/kültürel kaynakları içeren ve birçok sektörün bir araya gelmesi ile oluşan çok yönlü karmaşık bir sistem olması, planlanmalarında sistematik bir yaklaşımı veya analitik bir modeli kaçınılmaz kılmaktadır (Hassan, 2000). Artan bir şekilde rekabet savaşlarının kızıştığı küresel pazarlarda turizm destinasyonlarının rekabet konumlarını nasıl geliştirdikleri, korudukları ve sürdürdükleri, turizm endüstrisinde önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır (Crouch, 2010). Bu nedenle, karar alıcıların, rekabeti şekillendiren unsurları ve gelişim stratejilerini iyi bir şekilde analiz etmeleri gerekmektedir (Hassan, 2000: 240; Go ve Govers, 2000: 79; Yoon, 2002: 28). Bu bağlamda, bu gerçekliğe ve faktörlere bütünsel bir bakış sağlayacak etkin teknik ve metotların geliştirilmesi ve geçmişin, şimdinin ve geleceğin bir resminin çizilerek bakılması, yani konuya sistematik bir bakış getirilmesi destinasyonların rekabet avantajı kazanmalarında önemli avantajlar sağlayacaktır.

Destinasyon rekabetçiliği kavramı (Dwyer ve Kim, 2003: 370-371); (i) kıyaslamalı üstünlük ve/veya fiyat rekabetçiliği bakış açısı, (ii) strateji ve yönetim bakış açısı ve (iii) tarihi ve sosyo-kültürel bakış açısı altında üç temel farklı bakış açısı ve disiplinler altında ele alınmakta ve bunun sonucu olarak çok yönlü bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Dwyer, Forsyth ve Rao (2000: 9), destinasyon rekabetçiliğini, döviz kuru hareketliliği ile ilgili fiyat

farklılıklarını ve turizm endüstrisinin farklı bileşenlerinin verimlilik seviyelerini kapsayan ve bir destinasyonun çekiciliğini etkileyen genel bir kavram olarak tanımlamaktadırlar. Hassan (2000: 240), destinasyon rekabetçiliğini “destinasyonların, rakiplerine karşı konumlarını koruyarak, kaynaklarıyla değer yüklü ürünler üretebilme ve entegre edebilme yeteneği” şeklinde tanımlamaktadır. Bu tanımların özetler nitelikte en önemli noktaya dikkat çeken Chen, Chen ve Lee (2011: 250), literatürden yaptıkları bir çıkarımda destinasyonların rekabetçiliklerinin, sahip oldukları kaynakların ve çekiciliklerin, doğru stratejik planlamalarla ve rekabetçi destinasyon stratejileri ile uyumlu hale getirilerek geliştirilebileceğini vurgulamışlardır. Mevcut çalışma ile bu uyumun sağlanmasında KFG yaklaşımından faydalanılmakta ve bu yaklaşım termal turizm destinasyonları bağlamında örneklendirilmektedir. İlgili literatürde destinasyon rekabetçiliği ile ilgili özellikle son on yılda birçok çalışma yürütülmüştür. Crouch (2010: 2)’un özetlediği gibi destinasyon rekabetçiliğine yönelik yürütülen çalışmalar üç temel yaklaşım etrafında toplanmaktadır: (a) belirli destinasyonların rekabet pozisyonlarının ortaya konması (Ahmed ve Krohn, 1990; Botha, Crompton ve Kim, 1999; Gürsoy, Baloğlu ve Chi, 2009; Kozak, Baloğlu ve Bahar, 2010), (b) destinasyon rekabetçiliğinin farklı boyutlarının ele alınması (konumlandırma, yönetim sistemleri, pazarlama, fiyat, kalite yönetimi, çevre, doğa temelli turizm, stratejik yönetim, ve paket turlar) (Buhalis, 2000; Dwyer, Forsyth ve Rao, 2000; Hassan, 2000; Craigwell ve Worrel, 2008) ve (c) destinasyon rekabetçiliğinin açıklanmasında ortaya koyan modeller ve teorilerin geliştirilmesi (Crouch ve Ritchie, 1999; Kozak ve Rimmington, 1999; Dwyer ve Kim, 2003; Enright ve Newton, 2004, 2005; Lee, 2006) şeklindedir.

Bir diğer yaklaşımsa, destinasyon rekabetçiliği modellerinde yer alan bileşenler arasındaki ilişkilerin ve önceliklerinin incelenmesine yönelik olarak yürütülen çalışmalardır (Bobirca ve Cristureanu, 2009; Croes, 2010; Das ve DiRiezo, 2009; Mazanec, Wöber ve Zins, 2007; Taplin, 2012; Chen, 2014; Sanchez, ve Lopez, 2015).

Destinasyonların rekabetçiliklerinde etkili olan unsurlar ve bu unsurlara yönelik geliştirilebilecek strateji veya teknikler arasındaki ilişkiyi sistematik bir şekilde ele alan çalışmalarsa oldukça kısıtlıdır. Bu bağlamda, bu çalışma, i) destinasyonların rekabet gücü kazanmada ihtiyaç duydukları unsurların göreceli ağırlıklarının belirlenmesi ii) rakipler söz konusu olduğunda bu unsurlardan belirleyici olanların ortaya çıkarılması ve iii) bu unsurların esas rakipler çerçevesinde Analitik hiyerarşi süreci (AHS), önerme belirleyiciliği analizi (ÖBA) ve kalite fonksiyon göçerimi (KFG) yaklaşımlarının bir arada kullanılması ile destinasyonların rekabetçiliklerinin stratejik olarak planlanmasında etkili bir teknik sunulması temel amacını taşımaktadır. Bu bakımdan, mevcut çalışma, literatürdeki çalışmalardan ortaya koyduğu amaçlar ve bu amaçların gerçekleştirilmesinde kullanılan yaklaşımlar bakımından farklılık göstermektedir. Bu bağlamda mevcut çalışmada, analitik bir model ile rekabet faktörlerinin göreceli ağırlıklarının belirlenmesi, destinasyona uygun stratejilerin rakiplere kıyasla ve belirleyici unsurlar bakımından geliştirmesi ve yapılan tanımlarda da belirtilen bir şekilde ele alınması bakımından, literatürde öne sürülen tartışmaların ve yaklaşımların uygulamalı bir örneğinin sunulması amaçlanmaktadır.

2. ANALİTİK HİYERARŞİ SÜRECİ

Thomas L. Saaty tarafından 1971'de geliştirilen Analitik Hiyerarşi Süreci (AHS), o tarihten beri karar alıcılar

ve araştırmacılar tarafından en yaygın kullanılan çok kriterli karar alma (*multi-criteria decision-making*) tekniklerinden biri konumundadır (Vaidya ve Kumar, 2006). AHS, kısaca, uzmanların veya karar alıcıların bir konuya yönelik algılamalarının karşılaştırmalı olarak değerlendirilmesi ve göreceli ağırlıklarının ortaya konmasından ibarettir (Saaty, 1980). Özellikle karmaşık karar problemlerinde, karar alternatifleri ve hem objektif hem subjektif karar kriterlerine göreceli önem değerleri verilmek suretiyle yönetsel karar mekanizmalarının çalıştırılması esasına dayanan bir karar verme işlemidir (Timor, 2004). Bir kararın alınmasında etkili olan kriterlerin göreceli olarak önem derecelerinin bilinmesi en önemli kriterlere odaklanılabilmesine ve en iyi alternatifin seçilebilmesine imkân sağlaması bakımından önem taşımaktadır (Cheng, Li ve Ho, 2002). AHS, belirli kriterler bakımından problemin hiyerarşik düzende yapılandırılarak, problemin çözülmesine sistematik bir çerçeve kazandırmaktadır (Saaty ve Kearns, 1985). Böylece, hiyerarşik düzende problemi bileşenlerine ayırarak bunların ilgili hiyerarşide taşıdıkları karşılaştırmalı önem derecelerinin belirlenmesine olanak tanımaktadır (Lee, Huang ve Yeh, 2010). Ayrıca bu çalışmada olduğu gibi, turizm destinasyonlarının rekabetçiliklerinin analizinde kullanılmaya başlayan (Crouch, 2005, 2010; Crouch ve Ritchie, 2005; Hong, 2009; Lee ve King, 2010) önemli bir tekniktir.

AHS'de karar verme aşaması üç temel adımı kapsamaktadır (Harker ve Vargas, 1987): (i) hiyerarşik yapının oluşturulması, (ii) hiyerarşik yapıyı oluşturan bileşenlerin karşılaştırmalı analizinin uygulanarak sonuçların elde edilmesi ve (iii) elde edilen göreceli önem derecelerine dayalı toplam öncelik oranlarının ortaya konması. İlk adımda, ortaya konan problemin/amacın bileşenlerine ayrılarak hiyerarşik bir yapı içerisinde ele alınması amaçlanmaktadır.

Hiyerarşinin tepesinde kararın amacı, hedefler, ara seviyeler, bir sonraki bileşenlerin toplandığı kriterler ve en altta yer alan alternatifler şeklinde bir hiyerarşik yapı söz konusudur. Bu adımı takiben, oluşturulan hiyerarşide aynı kümede yer alan bileşenler hemen bir üst seviyedeki bileşen bakımından ikili olarak karşılaştırılırlar. Bu karşılaştırmada bileşenlerin bir üst seviyedeki bileşen bakımından birbirlerine göre kaç kat daha üstün olduklarının belirlenmesi sağlanır (Saaty, 1980)

3. ÖNERME BELİRLEYİCİLİĞİ ANALİZİ

Bir önermenin önemli olması aynı zamanda belirleyici olması anlamına gelmemektedir. Bir önermenin belirleyici olması o önermenin i) hem önemli olması ii) hem de olası alternatifler (rakipler) arasında kayda değer bir varyasyon göstermesi gerekmektedir (Crouch, 2010: 6). Kilometre başına yakıt tüketimi kriterinin önemli olduğunu düşünen bir

birey için, alternatifleri arasında bulunan iki aracın da aynı tüketim değerine sahip olması, bu kriterin belirleyici olmadığını basit bir dille örneklendirmektedir (Ittersum, Pennings, Wansink ve Trijp, 2007). Bu şartların ortaya çıkarılmasında ise Armacost ve Hosseini'nin (1994) Myers ve Alpert'in (1968) öne sürdüğü belirleyici-önermeler yaklaşımına dayandırdıkları AHS tabanlı Önerme-Belirleyiciliği Analizi'nden (ÖBA) faydalanılmaktadır.

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

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

ve

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

1. ve 2. Eşitliklerden elde edilen sonuçlarla önermelerin belirleyiciliğinde kullanılacak veriler elde edilmektedir. İkili karşılaştırmalar ve alternatifler için belirlenen ağırlıklar, her bir önermenin alternatifler arasındaki farklılıklarının hesaplanmasına dayanak teşkil etmektedir. Eğer i . önerme bütün j 'ler bakımından farklılık göstermiyorsa $P_{ij} = 1/m$ anlamına gelmektedir. Çünkü, bütün m alternatiflerin

(rakipler) eşit derecede tercih edildiği anlaşılmaktadır. Bütün m alternatiflerin (rakipler) eşit derecede tercih edilmediği durumlarda ise, ortalama benzerlik etkileri (*average similarity effect*), yerel göreceli öncelik ağırlıklarının geometrik ortalaması ile hesaplanmalıdır. Buradan hareketle, g_i 'nin i . önermenin benzerlik etkisini temsil ettiği kabul edilirse:

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

Bütün alternatiflerin (rakiplerin) belirli bir önerme bakımından eşit derecede tercih edildiği durumlarda g_i 'nin maksimum değeri $1/m$ 'dir. Dolayısıyla, g_i değerleri benzerliği ölçmektedir. Buradan hareketle, $1/m$ ve g_i arasındaki fark,

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

Buradan hareketle, i . önerme için belirleyicilik ölçümü (d_i) önem (a_i) ve farklılık (y_i) ağırlıklarının bir sonucu

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

4. KALİTE FONKSİYON GÖÇERİMİ

KFG'nin ilk bir tasarım yaklaşımı olarak sunumu 1966 yılında Japonya'da Akao tarafından olmuştur. Başlangıçta teorik bir çalışma olan KFG, 1972 yılında Mizuno ve Furukawa'nın da katılımlarıyla "Mitsubishi Heavy"e ait Kobe tersanesinde uygulamaya geçirilmiştir (Kelesbayev, 2014). Kalite Fonksiyon Göçerimi (KFG) (*Quality Function Deployment*) Toyota gibi bazı Japon kuruluşları tarafından 1970'lerde stratejik planlama aracı olarak kullanılmaya başlamıştır (Lu ve Kuei, 1995). KFG, müşteri ihtiyaçlarının üretime veya sunulan hizmetin özelliklerine yansıtılmasından ibarettir. Müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi ve bu ihtiyaçların işletme tarafından uzun vadede benimsenerek uygulanmasını sağlayan bir araçtır (İçtenbaş ve Eryılmaz, 2011: 74). Daha kapsamlı bir ifadeyle, KFG, müşterilerin ihtiyaçları ve beklentilerini doğru bir şekilde algılayıp, söz konusu ihtiyaç ve beklentileri yeni oluşturulacak ya da iyileştirilecek ürün ve hizmetlerin tasarlanmasında, meydana getirilmesinde kullanılan ve işletmenin rakiplerle ve hatta kendiyile olan mevcut durumunu saptamasını sağlayan bir yöntem olarak

alternatiflerin (rakiplerin) i . önerme bakımından gösterdiği değişim seviyelerini temsil etmektedir. Bu durumda, y_i 'nin i . önermenin alternatifler bakımından taşıdığı farklılık skorunu temsil ettiği farz edilirse:

olduğu görülmekte ve aşağıdaki eşitlik elde edilmektedir:

değerlendirilmektedir (Kılıç ve Babat, 2011: 95). Fakat günümüzde, ürün tasarımı, planlama, karar verme, mühendislik, yönetim, takım çalışması, zamanlama ve maliyetleme gibi geniş alanlara yayılan bir teknik olmuştur (Chan ve Wu, 2002: 467). KFG, özetle stratejik planlama süreçlerinde uygulanabilen bir yaklaşım olarak kabul edilmektedir (İçtenbaş ve Eryılmaz, 2011: 74). KFG yalnızca somut ürünlerin değil soyut ürünlerin de (hizmetlerin) stratejik planlamasında kullanılabilecek etkili bir araç olarak kabul edilmektedir (Maddux, Amos ve Wyskida, 1991). KFG, kararların sezgilere dayalı olarak alınmasını engellemekte ve neyin önemli olduğunun belirlenmesinde mantıksal bir sitem sağlayarak stratejik planlamada etkili bir araca dönüşmektedir (Hunt ve Xavier, 2003: 56). Yönetimin özellikle planlama fonksiyonunu yakından ilgilendiren bir araç olan KFG, örgüt içindeki pek çok bölümün ortak çalışmasını gerektirmektedir. KFG projesinin organizasyonu ve planlaması, uygulamanın başarısı için kritik öneme sahiptir (Shillito, 1994: 102).

Buradan hareketle, KFG, mevcut çalışmada termal turizm destinasyonlarının rekabetçiliklerinin stratejik olarak planlanmasında kullanılan bir araç olarak ele alınmaktadır. Dolayısıyla, müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi yerine termal turizm destinasyonlarının rekabet gücü kazanmalarında gerek duyduğu ihtiyaçları

5. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

5.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini, Nevşehir ili Kozaklı ilçesindeki konaklama işletmelerinin “genel müdür”, “genel müdür yardımcısı”, “işletme sahipleri”, “departman müdürleri” (karar alıcılar) ve “Kozaklı'nın rekabetçiliği ile ilgili araştırma yürüten akademisyenler” oluşturmaktadır. Literatürde, uzmanların ve ilgili tarafların tecrübelerine dayanarak büyük gruplardaki tüketicilerin fikirlerini dolaylı olarak yansıtabileceklerini, onların adlarına konuşabileceklerini ve bunun destinasyon faktörlerinin değerlendirilmesinde daha etkili ve doğru olacağı ifade edilmektedir (Enright & Newton, 2005; Minghetti & Montaguti, 2010).

Araştırmada, katılımcıların Kozaklı'da en az beş yıldır yönetici pozisyonunda olmaları şartı aranmıştır. Bu bağlamda, çalışmanın evrenini Kozaklı termal turizm destinasyonunda en az 5 yıldır yönetici konumundaki katılımcılar oluşturmaktadır. İl Kültür Turizm Müdürlüğü ve İlçe Kaymakamlığından alınan istatistiklere göre, Kozaklı'da faaliyet gösteren işletmeler tespit edilmiştir. Kozaklı'da toplam 7000 yatak kapasiteli 21 tesis bulunmaktadır. Araştırmaya dahil edilebilecek toplam işletme sayısı ise 16

belirlemek ve bu ihtiyaçların karşılanmasında etkili olabilecek strateji ve teknikleri (mühendislik özelliklerini) karar alıcılar açısından ortaya koyarak araştırmanın uygulama alanını oluşturan Kozaklı termal turizm destinasyonu için KFG aracılığıyla stratejik bir planın ortaya konması hedeflenmektedir.

olarak tespit edilmiştir. Çünkü katılımcıların Kozaklı ile ilgili ortak kararlar alınmasında bir araya geldikleri Kozaklı Termal Tesisler Birliği'ne üye olma şartı da aranmıştır. Bu işletmelerde, belirtilen beş yıl şartını taşıyan karar alıcılar ve Kozaklı'nın termal turizmde rekabetçiliğini çalışan üç akademisyen olmak üzere toplam 15 anketin uygulanabileceği tespit edilmiştir. Çalışma, %80 katılım oranıyla, 10 sektör temsilcisi ve iki akademisyen olmak üzere toplam 12 kişi ile yürütülmüştür. Araştırma verileri, 2014 yılının Şubat-Ekim ayları süresince toplanmıştır.

AHS uygulamalarında örnekleme dahil olmak isteyen bireylerin sayısı araştırmacının inisiyatifindedir ve spesifik bir konu üzerine odaklanıldığında etkili olduğundan çok geniş bir katılımcı grubu gerektirmeyen bir tekniktir (Cheng ve Li, 2001; Cheng, Li ve Ho, 2002). Örneklem büyüklüğünden ziyade önemli olan, uygulamanın içinde karar aşamasında söz sahibi olan herkesin yer almasıdır (Özdağoğlu, 2008: 25; Lee ve King, 2010). Mevcut araştırma ile benzer konuda ve ulusal ve uluslararası boyutlarda yürütülen araştırmaların da (Lee ve King, 2010; Hong, 2009; Lee, Huang ve Yeh, 2010), 10-20 katılımcı ile yürütüldüğü görülmektedir. Dolayısı ile yerel çapta yürütülen bu çalışma için ulaşılan örneklemin yeterli olduğu görülmektedir.

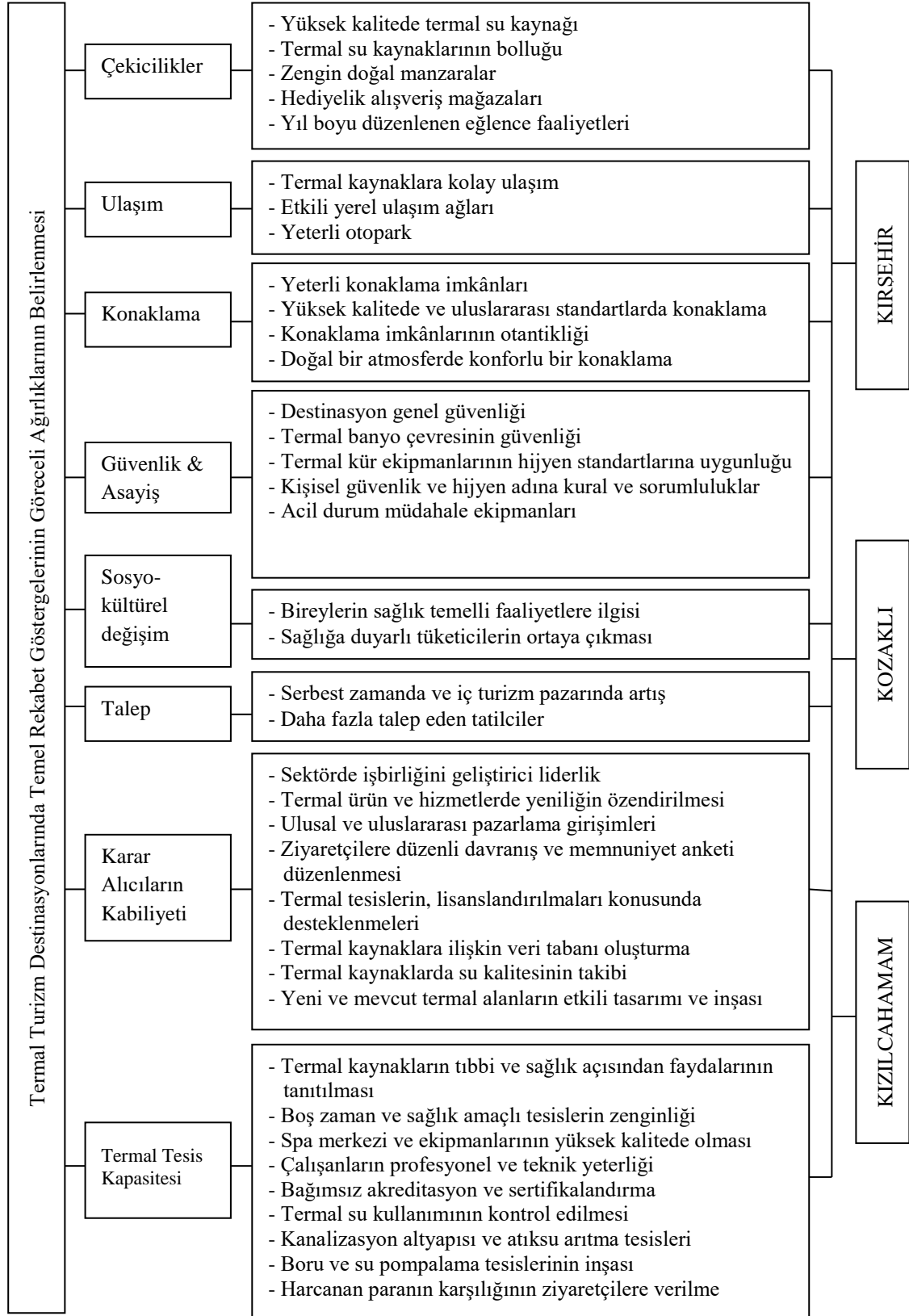
Araştırmanın veri toplama sürecinin ikinci basamağında yürütülen ve ilk anketin sonucunda ortaya çıkan belirleyici faktörlere yönelik strateji ve tekniklerin ortaya çıkarılması amacıyla ve aynı zamanda Kalite Fonksiyon Göçeriminin tasarlanması amacıyla yürütülen derinlemesine görüşme tekniğinde ise, yine aynı kişilerle görüşülmüştür.

5.2. Anket Formu ve Ölçek

Anket formların uygulanması ve görüşme süreçleri araştırmacı tarafından yüzyüze yürütülmüştür. Anket formu, üç bölümden oluşmaktadır. Bunlar, Kozaklı'nın termal turizmde rakiplerine oluşmaktadır. Bu faktörler aynı zamanda AHS'nin ilk adımı olan hiyerarşik yapıyı (Şekil 1) temsil etmektedir. Derinlemesine görüşme aşaması yine araştırmacının bizzat kendisi tarafından yürütülmüştür. Görüşmede katılımcılarla, araştırmanın ilk kısmında uygulanan anket

nazaran rekabet avantajı sağlayabilmesinde etkili olabilecek faktörlerin göreceli olarak karşılaştırılmasının istendiği birinci bölüm, bu faktörler bakımından Kozaklı'nın rakipleri olan Kırşehir ve Kızılcabamam ile karşılaştırmalı olarak performanslarının değerlendirilmesini isteyen ikinci bölüm ve katılımcıların demografik özelliklerinin belirlenmesine yardımcı olan sorulardan oluşan üçüncü bölümdür. Anketin ilk bölümünde, termal turizm destinasyonlarında rekabetçilik göstergelerinden oluşan sekiz faktör ve bu faktörleri oluşturan 38 alt faktörün karşılaştırmasını kapsamaktadır. Bu faktörler, Lee ve King (2010) tarafından geliştirilen ve termal turizmde rekabetçilik modelini oluşturan faktörlerden sonucu ortaya çıkan ve Kozaklı'yı rakiplerine nazara daha güçlü kılabilecek olan ve belirleyicilik analizi sonucu elde edilen faktörler bakımından ne gibi stratejiler ve teknikler geliştirilebilir sorusuna yanıtlar aranmıştır.

Şekil 1. Rekabetçiliği Şekillendiren Faktörler/Alt faktörler/Rakipler Hiyerarşisi



Araştırmada kullanılan ölçeğin geçerliliği, Türkçeye çevrilen ölçeğin konu ile ilgili beş uzmana danışılarak son halini alması ile sağlanmıştır. Güvenilirlikte ise, AHS’de güvenilirlik ve tutarlılık, “Tutarsızlık Oranı (*Inconsistency Ratio*)” ile belirlenmekte ve bu oranın 0,10’dan düşük olması gerekmektedir (Saaty, 1980). Mevcut çalışmada, tutarsızlık oranları 0,01 altında bulunduğundan ötürü araştırmada katılımcıların verdikleri cevapların tutarlı ve güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

6. ANALİZ VE BULGULAR

Çalışmada, uygulamalardan elde edilen veriler üç basamakta ele alınmıştır. İlk olarak, anketi yanıtlayan yöneticilerin verdikleri cevapların analiz edilmesi ve araştırmaya katılan uzmanların ve otellerin nitelikleri incelenmiştir. İkinci basamakta, birinci basamak sonucu elde edilen, Kozaklı’ya rekabet gücü kazandırmada etkili olan faktörlerin göreceli ağırlıklarına ve Kozaklı’nın rakiplerine nazaran bu faktörler bakımından aldığı ikili karşılaştırma (performans) sonuçlarına yer verilmektedir. Termal turizmde rekabetçilik faktörlerinin, analiz kapsamında karşılaştırılması yapılan termal turizm destinasyonları bakımından, belirleyici özellikler taşıyanların ortaya çıkarılmasında ise AHS sonuçlarına dayalı Önerme-Belirleyiciliği Analizi (ÖBA) (*Attribute-Determinance Analysis*) uygulanmıştır. Analitik hiyerarşi sürecinin uygulanmasında Klaus D. Goepel (2013) tarafından geliştirilen Excel tabanlı (*AHP Excel Template Version 2014.07.26*) paket programından faydalandığından ötürü, AHS’de kullanılan formlere ve detaylı hesaplamalara yer verilmemektedir. AHS’de izlenen formler ve hesaplamalar için Thomas L. Saaty’e (1980) başvurulabilir. Son basamakta ise, anket ve görüşmeler sonucu elde edilen bilgiler ışığında Kalite Fonksiyon Göçerimi

kapsamında Kozaklı için Kalite Evi’nin (*House of Quality*) oluşturulması yer almaktadır. Dolayısıyla bu başlık kapsamında araştırmada yürütülen analizler neticesinde elde edilen bulgulara yer verilmektedir.

6.1. Analitik Hiyerarşi Süreci Bulguları

Program aracılığıyla her bir katılımcının yapmış olduğu rekabet faktörleri ve bu faktörler bakımından rakip destinasyonları karşılaştırmalarının tutarsızlık oranları belirlenmiş ve katılımcıların herbirinin yapmış olduğu ikili karşılaştırmaların tutarsızlık oranlarının 0.02 ve 0.05 arasında değiştiği tespit edilmiştir. Hatırlanacağı gibi tutarsızlık oranının kabul edilebilir üst seviyesi 0,10’dur. Buradan hareketle AHS’de ortak karar alımlarının değerlendirilmesi aşamasına geçilmiş ve bütün katılımcıların yapmış olduğu ikili karşılaştırmaların bu program aracılığıyla geometrik ortalamasının hesaplanması sağlanmış ve ikili karşılaştırmalar tek bir veri setine dönüştürülmüştür. Çünkü AHS uygulamalarında kararlara birden fazla kişinin katılımı durumunda, bu kişilerin kararlarından tek bir hüküm çıkarılması gerekmektedir (Özden, 2008: 304). Bunun için en uygun yöntemin, katılımcıların vermiş oldukları cevapların geometrik ortalamalarının alınmasıdır (Tam ve Tummala, 2001). Geometrik ortalamasının en uygun yöntem olmasının sebebi ise, karşılaştırma matrisinde simetrik elemanların birbirinin tersi olması gerektiği kuralını sağlamasıdır (Ömürbek ve Tunca, 2013: 58). Analiz sonucu elde edilen temel faktörlerin ve alt faktörlerin göreceli önem ağırlıklarına Tablo 1’de yer verilmektedir. Tablo 1’e göre, sekiz temel rekabet faktöründen “çekicilikler (0,243)” faktörü, bu grup faktörler arasında termal turizmde rekabetçiliği şekillendiren en önemli faktör konumundadır.

Bunu sırasıyla karar alıcıların kabiliyeti (0,171), talep (0,145), termal tesislerin kapasitesi (0,117), ulaşım (0,109), sosyo-kültürel değişim (0,077), güvenlik ve asayiş (0,075) faktörleri takip etmektedir. En son sırada yer alan faktör ise konaklama (0,061) faktörü olmuştur. Alt faktörlerin ait oldukları faktörler bakımından taşıdıkları göreceli öncelik ağırlıkları Tablo 1’de görüleceği üzere; yerel göreceli öncelik ağırlıkları (*Local*

Relative Weights) şeklinde temsil edilmekte, alt faktörlerin, diğer alt faktörlere nazaran taşıdıkları göreceli önem ağırlıkları ise global göreceli öncelik ağırlıkları (*Global Relative Weights*) şeklinde sunulmaktadır. Alt faktörlerin global göreceli ağırlıkları, alt faktörün almış olduğu yerel göreceli ağırlık değeri ile ait olduğu faktörün almış olduğu göreceli ağırlık değerinin çarpılması ile hesaplanmaktadır.

Tablo 1. Faktörler ve Alt Faktörlerin Göreceli Yerel ve Global Önem Ağırlıkları

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

Aynı yöntem alternatifler için de geçerlidir. Alt faktörlerin global önem ağırlıklarının hesaplanmasındaki temel neden 38 alt faktörün birbirleri ile doğrudan karşılaştırılabilmesini sağlamasıdır. Tablo 1'den sıralama sütunundan da görüleceği gibi 38 alt faktörden en önemli beş temel faktörse şu şekilde sıralanmaktadır: serbest zamanda ve iç turizm pazarında artış (0,0967), termal su kaynaklarının bolluğu (0,0794), yüksek kalitede termal su kaynağı (0,0767), etkili yerel ulaşım ağları (0,0622), bireylerin sağlık temelli faaliyetlere ilgisi (0,0513). Daha önce Coruch'un (2010) da belirttiği gibi, katılımcılar tarafından bu faktörlerin önemli olması, karşılaştırılan destinasyonların bu faktörler bakımından anlamlı bir şekilde farklılık göstermediği sürece, bu faktörler Kozaklı'nın termal turizmde rakiplerine nazaran rekabet

avantajını belirlemede önemli olabilmesine rağmen bu konuda yeteri kadar belirleyici olamayabilirler. Bu nedenle, belirleyici faktörlerin ortaya konması gerekmekte ve bunun için Önerme Belirleyiciliği Analizinden faydalanılmaktadır.

6.2. Önerme Belirleyiciliği Analizi Bulguları

ÖBA analizi ile mevcut çalışmada kurulan hiyerarşik yapının çözümlenmesinde yukarıda belirtilen beş adımlı reçeteye dayalı olarak, n= 38 termal turizm destinasyonları rekabetçiliği önermesinin belirleyicilikleri hesaplanmıştır. Buradan hareketle formüllerden yola çıkılarak yapılan hesaplamalar sonucu elde edilen on beş belirleyici faktöre Tablo 2'de yer verilmektedir.

Tablo 2. Belirleyici Alt Faktörler; Önem Ağırlıkları ve Rakip Değerlendirmeleri

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

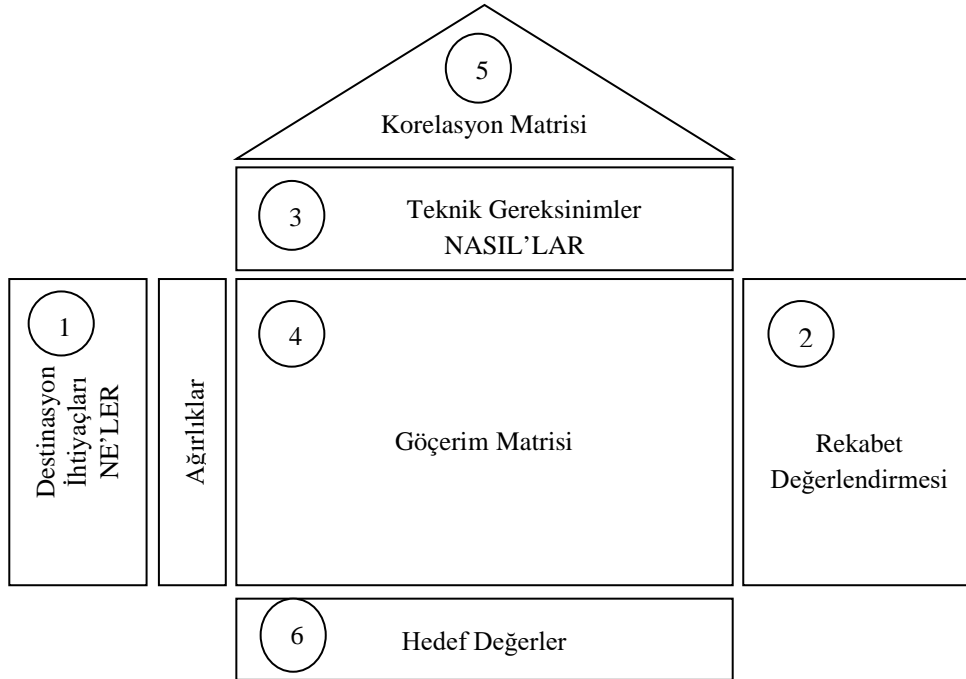
Bu faktörler Kozaklı'nın termal turizmde rakiplerine nazaran rekabet avantajı kazanmasında belirleyici faktörler olarak tespit edilmiştir. Görüleceği gibi alt faktörlerde başı çeken faktörler çekicilikler temel faktörü altında toplanmaktadır. Buradan Kozaklı'nın rekabet gücünü şekillendiren temel odağın Kozaklı'nın rakiplerine nazaran sahip olduğu veya olması gereken üstünlükler olduğu anlaşılmaktadır. Kozaklı'nın rekabet gücü kazanmasında temel yapıtaşlarını oluşturan bu faktörlere odaklanması ve özellikle Kozaklı'nın sürdürülebilir bir çevre yönetimine bağlı kalmasını kaçınılmaz kıldığı anlaşılmaktadır.

Rakipler tarafından taklit edilemeyen, satın alınamayan ve kopyalanamayan üstünlükler ve bu üstünlükler üzerine inşa edilen rekabet stratejileri Kozaklı'nın başarısını uzun dönemlere taşımasını adım bu amaca dayalı olarak oluşturulmaktadır.

kolaylaştıracaktır. Çünkü Kozaklı'nın sahip olduğu termal kaynakların (suların) rakiplerince birebir taklit edilebilme olanağı yoktur. Literatürde sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün rakiplerce taklit edilip edilememesine bağlı olduğu vurgulanmaktadır (Barney, 1991). Ayrıca, taklit edilme olasılığı azaldıkça rekabet üstünlüğü uzun süreli olma eğiliminde olduğu bilinmektedir (Seviçin, 2009: 173).

6.3. Belirleyici Faktörlere Dayalı Kalite Evi Uygulaması

Hatırlanacağı üzere KFG, mevcut çalışmada termal turizm destinasyonlarının rekabetçiliklerinin stratejik olarak planlanmasında kullanılan bir araç olarak ele alınmaktadır. Bu bağlamda, araştırmanın bu kısmında KFG adım



Şekil 2. Kalite Evi

Kaynak: Lin ve Pekkarinen, 2011: 346'dan uyarlanmıştır.

KFG sürecinin temel aracı olan Kalite Evinin oluşturulması Şekil 2’de görüleceği gibi altı temel bileşenden oluşmaktadır (Lin ve Pekkarinen, 2011: 346; Day, 1998: 89):

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

Tablo 3. Teknik Gereksinimler

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

Bu ilişkiler Tablo 4’te görüleceği gibi; (1) zayıf ilişki, (3) orta derecede ilişki ve (9) güçlü ilişki olmak üzere üç temel

skalada derecelendirilmekte ve Kalite Evinde Tablo 4’te gösterilen simgelerle temsil edilmektedir (Kelesbayev, 2014)

Tablo 4. İlişki Sembol ve Anlamları

Sembol	İlişki Derecesi	9’lu Skala
⊕	Güçlü ilişki	9
○	Orta ilişki	3
Δ	Zayıf ilişki	1

Diğer taraftan, teknik gereksinimler arasındaki korelasyonların belirlenmesinde (beşinci adımda) ise Tablo 5’te belirtilen

anlamları ile Kalite Evin’de dört farklı sembol ile temsil edilmektedir.

Tablo 5. Korelasyon Sembol ve Anlamları

Sembol	İlişki Derecesi
++	Güçlü korelasyon
+	Korelasyon
-	Negatif korelasyon
--	Güçlü negatif korelasyon
Boş	İlişki yok

Son olarak kalite evinin oluşturulmasında izlenen dördüncü, beşinci ve son adımların hesaplanmasında yararlanılacak değerlerin 1-9'lu ölçek ile ifade edilebilmesi adına aşağıda Tablo 6'daki dönüştürme ölçeğinden yararlanılmıştır.

Bu adımı takiben, nihai kalite evinin tamamlanabilmesi için son adım olan teknik hedeflerin belirlenmesine geçilmektedir. Bu aşamada, teknik gereksinimlerin önem ağırlıklarının hesaplanması yapılmaktadır (Lin ve Pekkainen, 2011). Bu adımda, kalite evinde hem Kozaklı'nın ve rakiplerinin (Kızılcahamam ve Kırşehir) nasıl algıladığının kıyaslaması yapılır, hem de katılımcıların teknik gereksinimlere göre destinasyonun kendisini ve rakiplerini kıyaslamasını gerçekleştirerek, rakipler

karşısındaki durum belirlenir (Güllü ve Ulcay, 2002). Teknik gereksinimlerin önem ağırlık değerleri hesaplanırken, her bir hizmet gereksinimine ait sütunda yer alan ilişki puanları, bunların yer aldığı satırlara karşılık gelen müşteri isteklerinin yüzde önem dereceleri ile çarpılarak birikimli toplamları alınır. Böylece mutlak teknik önem değerleri (önem puanları) elde edilmiş olur. Bu değerlerin hesaplanmasının ardından, her bir teknik gereksinimin mutlak önem ağırlığı, önem ağırlıkları toplamına bölünüp normalleştirilerek yüzde önem dereceleri (önem yüzdesi) elde edilir. Böylece, destinasyon rekabetçiliğine en yüksek düzeyde katkıda bulunacak teknik gereksinimlerin belirlenmesi sağlanmaktadır (Tunca ve Bayhan, 2012: 62-63).

Tablo 6. Önem ve Performans Ağırlıkları Dönüştürme Ölçeği

Önem Ağırlıkları	Nihai Değerler ^a	Performans Ağırlıkları	Nihai Değerler ^b
0-000,109	1	0,0000-0,0054	1
0,110-0,219	2	0,0055-0,0109	2
0,220-0,329	3	0,1100-0,0164	3
0,330-0,439	4	0,0165-0,0219	4
0,440-0,549	5	0,0220-0,0274	5
0,550-0,659	6	0,0275-0,0329	6
0,660-0,769	7	0,0330-0,0384	7
0,770-0,879	8	0,0385-0,0439	8
0,880-0,989	9	0,0440-0,0494	9

Elde edilen nihai Kalite Evi Matrisi Şekil 3'te görüldüğü gibi, Kozaklı'nın rekabet gücü kazanmasında etkili olan tekniklerin başında havuz sisteminin geliştirilmesi (HS-18,4) gelmektedir. Bunu sırasıyla koruma kullanma dengesinin gözetimi (KKDG-17), Kapadokya ile entegre çalışılması (KEÇ-13,6), karayollarının geliştirilmesi ve düzenlenmesi (KDKEÇ-11,6) ve hedef

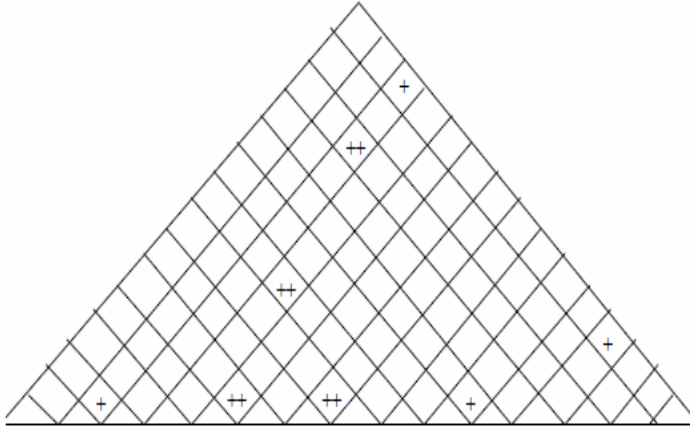
pazarlara yönelik reklam ve tanıtım faaliyetlerine ağırlık verilmesi (HPYRT-11,1) takip etmektedir. Diğer teknik gereksinimlere göre en son sırada yer alanlarsa, Kapadokya temalı ürünlere paralel ürünler geliştirilmesi (KTÜG-0,8), hizmet kalitesinin iyileştirilmesi (HKİ-0,9), taraflar arası yönetim yaklaşımı (TAYY-0,9) ve KOZTEB'in etkinleştirilmesi (KE-1,2) şeklinde sıralanmaktadır.

Sonuçlardan anlaşılacağı üzere, Kozaklı'nın termal kaynakları uzun vadede korunması ve kullanılması esasına dayalı havuz sistemine geçmesi ve böylece uzun vadede sürdürülebilir bir rekabet avantajını sağlayacak bu unsura ağırlık vermesi gerekmektedir. Hatırlanacağı gibi, belirleyicilik sıralamasında yüksek kalitede termal su kaynağı ve termal su kaynaklarının bolluğu belirleyici faktörlerin en tepesinde yer almaktaydı. Diğer yandan, hem Kozaklı'ya gelen ziyaretçilerin hem de Kapadokya'ya gelen ziyaretçilerin karşılıklı bir şekilde her iki destinasyondan faydalanmalarının sağlanması, konaklama sürelerinin uzatılması ve daha zengin bir ürün sunulmasını (çekirdek ürünün zenginleştirilmesi) beraberinde getirecek bir fırsat teşkil etmektedir. Bir diğer önemli teknik olan karayollarının geliştirilmesi ve düzenlenmesi konusunda Kozaklı'nın konum olarak her bir şehir merkezine uzaklığının neredeyse aynı olması avantajına sahip bir konumda olması dikkat çekmektedir. Kozaklı, havaalanları ve havalimanlarını bünyesinde barındıran Kayseri ve Nevşehir'e 90 km mesafededir. Katılımcılar, Kozaklı'nın halihazırda yoğun olarak karayolları ile ulaşılan bir destinasyon olduğunu vurgulamış fakat, hedef pazarlarını geliştirebilmek adına daha uzak destinasyonlardan da yararlanabilmek amacıyla bu illerdeki havaalanı ve

havalimanlarına ulaşımın daha güvenli ve daha sağlıklı olması gerektiğine dikkat çekmişlerdir.

Hedef pazarlara yönelik reklam ve tanıtım faaliyetlerine ağırlık verilmesi ile ilgili olarak, Kozaklı'yı yalnızca termal suya dayalı sağlık odaklı bir destinasyon olarak değil aynı zamanda insanların bilinçlendirilmesiyle dinlence amaçlı bir destinasyon olarak da konumlandırılması gerektiği vurgulanmıştır.

Teknik gereksinimler arasındaki korelasyonun yüksek olması ise, ilgili teknik gereksinime yapılan yatırımın artan etkisini gözler önüne sermektedir. Örneğin, ikinci sırada gelen teknik gereksinim olan Kapadokya ile entegre çalışılması, yüksek korelasyon ile ilişkili olduğu destekleyici hizmetlerin zenginleştirilmesi tekniğini de güçlendirmektedir. Dolayısı ile Kozaklı'nın teknik gereksinimlere yapacağı yatırımların belirlenmesinde ve uygulanmasında, teknik gereksinimler arasındaki korelasyonları da göz önünde bulundurarak değerlendirmesi gerekmektedir. Kalite evinde görüleceği üzere, destinasyonun rekabet gücü kazanmasında ihtiyaç duyduğu unsurlara, bunların önem ağırlıklarına, bu ihtiyaçların karşılanmasında rol oynayabilecek teknik ihtiyaçlara, destinasyonun rekabet ihtiyaçlarını rakiplerine nazaran karşılayabilme performansına ve teknik ihtiyaçlar arasındaki ilişkiler hakkında bir çerçeve sunulmaktadır.



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

Şekil 3. Kalite Evi Matrisi

Buradan hareketle, kalite fonksiyon göçeriminin ele aldığı unsurlara stratejik planlama bakış açısı kazandırması ve bunda bir araç olarak kullanılması, bütün bu sonuçların bir arada okunabilmesine olanak vermesinden kaynaklandığı söylenebilir. Dolayısıyla mevcut çalışmada, kalite fonksiyon göçerimi yaklaşımının, destinasyon rekabetçiliğine stratejik planlama bakış açısını kazandıran bir yaklaşım olarak termal turizm sektörü bağlamında örneklendirilmesi gerçekleştirilmektedir. Mevcut çalışma, daha önce yapılan çalışmalardan farklı

olarak, AHS'nin ortaya çıkardığı öncelik ağırlıklarından ziyade, bu ağırlıkların rakipler arasında anlamlı farklılıklar göstermesine dayanan önerme belirleyiciliği analizi ile belirleyici olanların tespit edilerek KFG'de kullanılması bakımından farklılık göstermektedir. Belirleyici faktörlerin ortaya konması, yöneticilerin kısıtlı kaynakların dağıtımı aşamasında daha spesifik konulara odaklanabilmelerini sağlayarak kaynakların daha verimli ve etkin bir şekilde kullanılabilmesine olanak tanımaktadır.

4. SONUÇ

Destinasyonların rekabet şartlarını stratejik planlama yaklaşımı ile değerlendirmeleri ve uzun vadede hayatlarını devam ettirerek sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü sağlayabilecek yaklaşımlardan faydalanmaları gerekmektedir. Bu yaklaşımlardan birisi de etkili bir stratejik planlama aracı olarak kabul edilen kalite fonksiyon göçerimi yaklaşımıdır. Mevcut çalışmada, termal turizm destinasyonlarının rekabetçiliklerinin stratejik olarak planlanmasında KFG'den yararlanılmaktadır. KFG yaklaşımının kullanılmasındaki temel amaç, karar alıcıların stratejik planlamalarda sezgisel karar verme yerine, gerçeklerin mantıksal bir çerçevede ele alınmasını sağlayan bir yapı sağlamasıdır. Aynı zamanda AHS ve ÖBA yaklaşımlarının KFG ile bütünleşmiş bir şekilde kullanılması ve bunun Kozaklı termal turizm merkezinde örneklendirilmesi amaçlanmıştır. Bu yaklaşım, özellikle karar alıcıların rekabet avantajı kazanmada izleyecekleri strateji ve teknikleri belirlemelerine ve aynı zamanda daha spesifik ve veya daha doğru yöne bakabilmelerine imkan sağladığı düşünülmektedir. Bu yönüyle karar alıcıların izleyecekleri politikaları belirlerken, mevcut durumun şeffaf bir resmini ellerinde bulundurmaları ve daha sonra benzer yaklaşımı kullanarak elde edecekleri ve sürekli olarak güncelleyebilecekleri yeni kalite evleri matrisleri ile rekabet güçlerine sürdürülebilirliği kazandırabileceklerdir. Yürütülen araştırma verilerine dayanarak yapılan analizler sonucunda çalışmada kullanılan otuz sekiz önermeden on beşi kıyaslanan termal turizm destinasyonları

açısından belirleyici faktörler olarak ön plana çıkmıştır. Bunlar önem sırasına göre;

- 1) Yüksek kalitede termal su kaynağı
- 2) Zengin doğal manzaralar
- 3) Etkili yerel ulaşım ağları
- 4) Termal su kaynaklarının bolluğu
- 5) Bireylerin sağlık temelli faaliyetlere ilgisi
- 6) Termal su kullanımının kontrol edilmesi
- 7) Sektörde işbirliğini geliştirici liderlik
- 8) Serbest zamanda ve iç turizm pazarında artış
- 9) Ulusal ve uluslararası pazarlama girişimleri
- 10) Termal banyo çevresinin güvenliği
- 11) Yeterli konaklama imkânları
- 12) Doğal bir atmosferde konforlu bir konaklama
- 13) Acil durum müdahale ekipmanları ve ambulans hizmetleri
- 14) Hediyelik alışveriş mağazaları ve
- 15) Sağlığa duyarlı tüketicilerin ortaya çıkması şeklinde sıralanmaktadır.

Görülebileceği gibi belirleyici faktörlerin ağırlıkla çekirdek ürünü oluşturan bileşenlerden oluştuğu anlaşılmaktadır. Dolayısıyla Kozaklı'da bulunan karar alıcıların planlama ve politikalarında en fazla dikkat edilmesi gereken unsur, kendilerinin bu unsura karşı teknik ihtiyaçlar kısmında da belirttikleri gibi termal kaynakların ciddi bir şekilde takip edilmesi, dağıtımının tek bir merkezden yapılmasının sağlanması ve sürdürülebilir bir yaklaşımı benimsemeleri gerekmektedir. Bu sonucun ön plana çıkmasındaki asıl neden, termal turizm destinasyonlarını ziyaret eden bireylerin termal destinasyonları seçimlerinin ilk sıralarda yer almasından kaynaklandığı söylenebilir.

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

Araştırmadan elde edilen sonuçlarla konu ile ilgili daha önceden yürütülen araştırmalar arasında benzer sonuçlara rastlamak mümkündür. Öncelikle bu çalışmanın temel aldığı Lee ve King (2010), termal turizmde sürdürülebilirliğe ve bunun sağlanabilmesi için ise stratejik destinasyon planlaması yaklaşımının karar alıcılar tarafından sıkıca uygulanması gerektiği olgusuna dikkat çekmişlerdir.

Ulusal anlamda, termal turizmde önemli faktörlerin sosyal çevre, bölgenin atmosferi, taşımacılık ve fiyat (İlban, Köroğlu ve Bozok 2008), pazarlama, rekreatif olanaklar, girişimcilik, planlama ve eğitilmiş iş gücü (İlban ve Kaşlı, 2009), uluslararası ve ulusal çapta tanıtım faaliyetleri (Çetin, 2011) ve tüketicilere sağlığa duyarlı bir bilinç kazandırılması gerektiği (Akbulut, 2010) şeklindedir. Bu çerçevede, Kozaklı'nın ulusal çaptaki gerçekliklerden uzak olmadığı çalışma sonuçlarından da anlaşılmaktadır.

Araştırmanın zamana ve finansal kaynaklara dayalı kısıtlılıklarından dolayı araştırma sonuçları veri toplama zamanı ve veri toplama alanı ile sınırlıdır. Aynı zamanda, örneklemin Kozaklı ile sınırlandırılması ve yalnızca uzman görüşlerine başvurulması nedenlerinden ötürü araştırma sonuçlarının genelleyiciliği de kısıtlı durumdadır. Bu sınırlılıklar göz önüne alınarak, daha sonra yapılacak olan çalışmalarda, farklı KFG modellerinden faydalanılarak, belirli bir teknik bakımından daha spesifik stratejilerin belirlenmesine gidilebilir. Ayrıca, bu çalışmada termal turizm destinasyonlarının rekabetçiliği uzmanların bakış açısı ile değerlendirilmiştir. Daha sonraki araştırmalarda, hem uzmanların hem de tüketicilerin bakış açılarını karşılaştıran ve bu ikisi arasındaki farklılıklara dayanan çıktılara göre kalite evinin şekillendirilmesi sağlanabilir. Öte yandan, benzer özellikte ve benzer türde (termal turizm destinasyonları) farklı destinasyonların kıyaslanarak, ortaya çıkan farklılıkların destinasyonların özelliklerinden kaynaklanıp kaynaklanmadığı da farklı bir araştırma konusu olabilir. Son olarak, araştırmada kullanılan model ile daha büyük bir örneklem hacmi ile örneğin Türkiye'de termal turizm destinasyonlarının rekabetlerini belirleyen faktörlerin ortaya çıkarılmasına yönelik bir çalışma da düşünülebilir.

KAYNAKÇA

- Akbulut, G. (2010). “Türkiye’de Kaplıca Turizmi ve Sorunları”, **Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 9/1, 35-54.
- Armocost, R. L., ve Hosseini, J. C. (1994). “Identification of Determinant Attributes Using the Analytic Hierarchy Process”, **Journal of the Academy of Marketing Science**, 22/4, 383-92.
- Barney, J. B. (1991). “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, **Journal of Management**, 17, 99-120.
- Bobirca, A., ve Cristureanu, C. (2009). “The International Competitiveness of Trade in Tourism Services: Evidence from Romania”, **Advances in Tourism Economics** (pp.189-202). Heidelberg: Physica-Verlag HD.
- Botha, C., Crompton, J. L., ve Kim, S. S. (1999). “Developing A Revised Competitive Position for Sun/Lost City, South Africa”, **Journal of Travel Research**, 37, 341-352.
- Buhalis, D. (2000). “Marketing The Competitive Destination of the Future”, **Tourism Management**, 21, 97-116.
- Chan, L. K. ve Wu, M. L. (2002). “Quality Function Deployment: A Literature Review”, **European Journal of Operational Research**, 143, 463-497.
- Chen, K. (2014). “Improving Importance-performance Analysis: The Role of the Zone of Tolerance and Competitor Performance The Case of Taiwan's Hot Spring Hotels” **Tourism Management**, 40, 260-272.
- 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.
- Cheng, E. W. L. ve Li, H. (2001). “Analytic Hierarchy Process: An Approach to Determine Measures for Business Performance”, **Measuring Business Excellence**, 5/3, 30-36.
- Cheng E. W. L, Li, E. ve Ho, D. C. K. (2002). “Construction Partnering Process and Associated Critical Success Factors: Quantitative Investigation”, **Measuring Business Excellence**, 6/4, 33-37.
- Craigwell R. ve D., Worrell (2008). “The Competitiveness of Selected Caribbean Tourism Markets”, **Social and Economic Studies**, 57/1, 72-107.

- Croes, R. (2010). "Measuring and Explaining Competitiveness in the Context of Small Island Destinations", **Journal of Travel Research**, 50/4, 431-442.
- Crouch, G.I. ve Ritchie, J. R. B. (1999). "Tourism, Competitiveness and Societal Prosperity", **Journal of Business, Research**, 44/3, 137-152.
- Crouch, G. I. (2010). "Destination Competitiveness: An Analysis of Determinant Attributes", **Journal of Travel Research**, XX/X, 1-19.
- Crouch, G. I. ve Ritchie, J. R. B. (2005). "Application of the Analytic Hierarchy Process to Tourism Choice and Decision Making: A Review and Illustration Applied to Destination Competitiveness", **Tourism Analysis**, 10, 17-25.
- Çetin, T. (2011). "Termal Turizm Potansiyeli Açısından Kozaklı (Nevşehir) Kaplıcaları", **Turkish Studies**, 6/1(Winter), 899-924.
- Das, J., ve DiRienzo, C. (2009). "Global Tourism Competitiveness and Freedom of the Press: A Nonlinear Relationship", **Journal of Travel Research**, 47/4, 470-479.
- Day, R. G. (1998). **Kalite Fonksiyon Yayılımı, Bir Şirketin Müşterileri ile Bütünleştirilmesi**, (Çev: Enternasyonel Tercüme Hizm.Ltd.Şti.), Marshall Boya ve Vernik San. A.Ş.Yayınları Cem Ofset, İstanbul.
- Diñer, E. (2003). "Stratejik Kalite Yönetiminde Kalite Fonksiyon Açınımı'nın (QFD) Yeri ve Hedef Programlama Yöntemi ile Çözüm Yaklaşımı", **T.C. Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 18/1, 155-172.
- Dwyer, L., Forsyth, P. ve Rao, P. (2000). "The Price Competitiveness of Travel and Tourism: A Comparison of 19 Destinations", **Tourism Management**, 21, 9-22.
- Dwyer, L. ve C. Kim (2003). "Destination Competitiveness: Determinants and Indicators. **Current Issues in Tourism**, 6/5, 369-414.
- Enright, M.J. ve J. Newton (2004). "Tourism Destination Competitiveness: A Quantitative Approach", **Tourism Management**, 25(6), 777-788.
- Enright, M. J. and J. Newton (2005). "Determinants of Tourism Destination Competitiveness in Asia Pacific: Comprehensiveness and Universality", **Journal of Travel Research**, 43/4, 339-350.
- Gürsoy, D., Baloğlu, Ş. ve Chi, C. G. (2009). "Destination Competitiveness of Middle Eastern Countries: An Examination of Relative Positioning", **Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality Research**, 20/1, 151-163.
- Harker, P. T. ve Vargas, L. (1987). "The theory of ratio scaled estimated: Saaty's analytical hierarchy process", **Management Science**, 33/11, 1385-1403.

- Hassan, S. S., (2000). “Determinants of Market competitiveness in An Environmentally Sustainable Tourism Industry”, **Journal of Travel Research**, 38, 239-245.
- Hong, W. (2009). “Global Competitiveness Measurement for the Tourism Sector”, **Current Issues in Tourism**, 12/2, 105-132.
- Hunt, R. A. ve Xavier, F. B. (2003). “The Leading Edge in Strategic QFD”, **International Journal of Quality and Reliability Management**, 20(1), 56-73.
- Ittersum, K. V., Pennings, J. M. E., Wansink, B. ve Trijp, H. V. (2007). “The Validity of Attribute-Importance Measurement: A Review”, **Journal of Business Research**, 60/11, 1177-1190.
- İçtenbaş B. D. ve Eryılmaz, H. (2011). “Quality function deployment as a strategic planning tool”, **International Journal of Social Sciences and Humanity Studies**, 3/2, 73-82.
- İlban, O. ve Kaşlı, M. (2009). “Termal Turizmin Gelişmesini Etkileyen Sorunları Belirlemeye Yönelik Gönen’de Bir Araştırma”, **Ege Akademik Bakış**, 9/4, 1275-1293.
- İlban, M. O., Köroğlu, A. ve Bozok, D. (2008). “Termal Turizm Amaçlı Seyahat Eden Turistlerde Destinasyon İmajı: Gönen Örneği”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 7/13, 105-129.
- Go, F. M. ve Govers, R. (2000). “Integrated Quality Management for Tourist Destinations: A European Perspective on Achieving Competitiveness”, **Journal of Travel Research**, 21, 79-88.
- Goepel, K. D. (2013). “Implementing The Analytic Hierarchy Process As A Standard Method For Multi-Criteria Decision Making in Corporate Enterprises – A New AHP Excel Template with Multiple Inputs”, **Proceedings of the International Symposium on the Analytic Hierarchy Process**.
- Güllü, E. ve Ulcay, Y. (2002). “Kalite Fonksiyon Yayılımı ve Bir Uygulama”, **Uludağ Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Dergisi**, 7/1, 71-91.
- Kelesbayev, D. (2014). “Türk Dünyasının Eğitim Sistemindeki Ortak Mesele: Kalite”, **Uluslararası Türkçe Edebiyat Kültür Eğitim Dergisi**, 3/2, 291-306.
- Kılıç, B. ve Babat, D. (2011). “Kalite Fonksiyon Göçerimi: Yiyecek İçecek İşletmelerine Yönelik Kuramsal Bir Yaklaşım”, **KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 13/20, 93-104.
- Kozak, M., Baloğlu, Ş. ve Bahar, O. (2010). “Measuring Destination competitiveness: Multiple Destinations Versus Multiple Nationalities”, **Journal of Hospitality Marketing & Management**, 19/1, 56-71.

- Kozak, M. ve Rimmington, M. (1999). "Measuring Tourist Destination Competitiveness: Conceptual Considerations and Empirical Findings", **Hospitality Management**, 18/3, 273-283.
- Lee, C. F. (2006). *An Investigation of Factors Determining the Competitiveness of Taiwan's Hot Springs Tourism Sector*. Unpublished doctoral dissertation. Victoria University.
- Lee, C., ve King, B. (2010). "International Competitiveness in Hot Springs Tourism: An Application of The Analytical Hierarchy Process Approach", **Tourism Analysis**, 15, 531-544.
- Lee, C., Huang, H. ve Yeh, H. (2010). "Developing An Evaluation Model for Destination Attractiveness: Sustainable Forest Recreation Tourism in Taiwan", **Journal of Sustainable Tourism**, 18/6, 811-828.
- Lin, Y. ve Pekkarinen, S. (2011). "QFD-Based Modular Logistics Service Design", **Journal of Business and Industrial Marketing**, 26/5, 344-356.
- Lu, M. H. ve Kuei, C. H. (1995). "Strategic Marketing Planning: A Quality Function Deployment Approach", **International Journal of Quality & Reliability Management**, 12/6, 85-96.
- Maddux , G.A., Amos, R.W. ve Wyskida, A.R. (1991). "Organization can Apply Quality Function Deployment as a Strategic Planning Tool", **Industrial Engineering**, September, 33-37.
- Mazanec, J. A., Wöber, K., ve Zins, A. H. (2007). "Tourism Destination Competitiveness: from Definition to Explanation?", **Journal of Travel Research**, 46/1, 86-95.
- Minghetti, V. ve Montaguti, F. (2010). "Assessing İstanbul Competitiveness: A Multidimensional Approach", **International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research**, 4/3, 228-240.
- Myers, J. M., ve Alpert, M. I. (1968). "Determinant Buying Attitudes: Meaning and Measurement", **Journal of Marketing**, 32/4, 13-20.
- Tam, M. C. Y. ve Tummala, V. M. R. (2001). "An Application of The AHP in Vendor Selection of a Telecommunications System", **The International Journal of Management Science**, 29/2, 171- 182.
- Taplin, R. H. (2012). "Competitive Importance-performance Analysis of Australian Wildlife Park", **Tourism Management**, 33, 29-37.
- Timor, M. (2004). "Şehiriçi Alışveriş Merkezi Yer Seçimi Faktörlerinin Analitik Hiyerarşi Prosesi Yardımıyla Sıralanması", **Yönetim**, 15/48, 3-18.
- Tunca, M. Z. ve Bayhan, M. (2012). "Kalite Fonksiyon Göçerimi Yönetiminin Tedarikçi Seçiminde Kullanımı", **Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 11, 53-69.

- Özdaloğlu, A. (2008). “Bulanık Analitik Hiyerarşi Süreci Yönteminde Duyarlılık Analizleri: Yeni Bir Alternatifin Eklenmesi–Enereji Kaynağının Seçimi Üzerinde Bir Uygulama”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi**, 7/14, 15-34.
- Ömürbek, N. ve Tunca, Z. (2013). “Analitik Hiyerarşi Süreci ve Analitik Ağ Süreci Yöntemlerinde Grup Kararı Verilmesi Aşamasına İlişkin Bir Örnek Uygulama”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 18/3, 47-70.
- Özden, Ü. H. (2008). “Analitik hiyerarşi Yöntemi İle İlkokul Seçimi”, **Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 1, 299-320.
- Porter, M. E. (1990). **The Competitive Advantage of Nations**, Free Press, New York.
- Saaty, T. L. (1980). **The Analytic Hierarchy Process**, McGraw-Hill, New York.
- Satty, T.L., ve Kearns, K.P. (1985). **Analytical Planning: The Organization of Systems**, Pergamon Press, New York.
- Sanchez, G., Lopez, D. S. (2015). “Tourism Destination Competitiveness: The Spanish Mediterranean Case”, **Tourism Economics**, 21/6, 1235-1254.
- Seviçin, A. (2009). “Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Kavramı Üzerine Bir İnceleme”, **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, 5/10, 171-185.
- Shillito, M. L. (1994). **Advanced QFD, Linking Technology To Market And Company Needs**, John Wiley Sons, New York.
- Vaidya, O. S. ve Kumar, S. (2006). “Analytic Hierarchy Process: An Overview of Applications”, **European Journal of Operational Research**, 169/1, 1-29.
- Yoon, Y. (2002). *Development of a Structural Model for Tourism Destination Competitiveness from Stakeholders’ Perspectives*. Unpublished doctoral dissertation, Virginia Polytechnic Institute.

