

173067

**Bilişim Teknolojileri ve Finansal
Yapılanma Sürecinde Bütünleşmiş Türk
Tur Operatörleri İçin Bir
Uygulama ve Model Önerisi**

**(Doktora Tezi)
Erkan SEZGİN**

Eskişehir-2003

**Anadolu Üniversitesi
Merkez Kütüphane**

**BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİ VE FİNANSAL YAPILANMA SÜRECİNDE
BÜTÜNLEŞMİŞ TÜRK TUR OPERATÖRLERİ İÇİN BİR UYGULAMA VE
MODEL ÖNERİSİ**

Erkan SEZGİN

DOKTORA TEZİ

Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Şükrü Yarcan

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Mayıs, 2003

DOKTORA TEZİ ÖZÜ

BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİ VE FİNANSAL YAPILANMA SÜRECİNDE BÜTÜNLEŞMİŞ TÜRK TUR OPERATÖRLERİ İÇİN BİR UYGULAMA VE MODEL ÖNERİSİ

Erkan SEZGİN

Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mayıs 2003
Danışman: Doç. Dr. Şükrü Yarcan

Küreselleşme eğilimi, uluslararası pazarda çalışan turizm şirketlerinin yapılarında değişikliklere neden olmaktadır. Rekabet, pazar payını artırma ve imaj geliştirme çalışmaları farklılaşan küresel pazardaki önemli kavramlar haline gelmiştir. Küreselleşme eğilimi, Avrupa Birliği'ndeki kurumsallaşma sürecini de etkilemiş ve şirketler, Birleşik Devletlere dönüşen büyük pazardaki paylarını artırmak istemişlerdir. Bu amaçla şirketler, yeni pazarlarda yatırımlar yaparak bütünleşmişlerdir. Ayrıca, gelişen bilişim teknolojilerinden ve finansman araçlarından da yararlanarak farklı ülkelerdeki yatırımlarını tek merkezden denetleyebilmeyi ve riski azaltmayı hedeflemişlerdir.

Avrupa turizm endüstrisine yönelik çalışan ve incoming pazarı ağırlıklı uzmanlaşan Türk turizm şirketlerinin, Avrupalı şirketlere karşı rekabet stratejilerini yeniden gözden geçirmeleri gerekmektedir. Çalışmada önce, Türk ve Avrupalı şirketlerin kurumsallaşma/bütünleşme, bilişim teknolojilerinin kullanımı ve finansal yapılanma alanlarında anket araştırması yoluyla bir karşılaştırması yapılmıştır. Daha sonra -elde edilen bulgulardan da yararlanılarak- Türk şirketlerin uluslararası pazardaki rekabet güçlerini artırabilmeleri amacıyla bir model önerisi geliştirilmiştir.

Ph D. THESIS ABSTRACT

AN APPLICATION AND A MODEL PROPOSAL FOR TURKISH TOUR OPERATORS DURING THE COURSE OF INFORMATION TECHNOLOGIES AND PROCESS OF FINANCIAL STRUCTURALIZATION

Erkan SEZGİN

Department of Tourism and Hotel Management

Institute of Social Sciences, Anadolu University, May 2003

Advisor: Assoc. Prof. Şükrü Yarcan

Competition, market share and image are important concepts of changing global market. Globalization trend causes structural changes for tourism companies, which operate in international markets. Globalization trend also effects institutionalization process in European Union and companies aim to increase their market share in this new United States of Europe. To do so, companies' investigations and integrations in new market have increased. Aiming central auditing and risk reduction of international investments, companies have used new information technologies and financial instruments.

Becoming a member of European tourism industry, and operating mostly in incoming tourism, Turkish companies have to rebuild their competition strategies. Turkish and European companies' structures about "institutionalization/integration", "use of information technologies" and "financial structuralization" have been compared in this study first. To promote Turkish companies' competitiveness in international markets, a model has been developed next.

ÖNSÖZ

Turizm küresel gelişmeleri etkileyen ve bu gelişmelerden etkilenen uluslararası bir endüstridir. Turizm endüstrisinde çalışan şirketler, küresel rekabet koşullarında her türlü gelişmeyi yakından izlemek durumundadırlar. Türk turizm şirketlerinin ölçekleri, çalıştıkları turizm pazarları ve hedef pazarları dikkate alınarak hazırlanan bu çalışmada, özellikle uluslararası düzeyde yatırımları bulunan şirketlerin yararlanmaları için geliştirilen bir model bulunmaktadır. Modelin temel veri kaynağı, önde gelen Avrupalı ve Türk turizm şirketlerinin karşılaştırıldığı anket araştırmasıdır. Anket kapsamına alınan şirketler nicelik bakımından sınırlı gibi görülmekle birlikte, verilerin geri dönüşü, şirketlere ilk kez ulaştırıldıkları tarihten itibaren yaklaşık iki yıl sürmüştür.

Anket yanıtlarının geri dönüş süresinden de tahmin edilebileceği gibi, bu uzun çalışma döneminde sabrını ve ilgisini azaltmadan sürdüren danışman hocam Doç. Dr. Şükrü Yarcan'a ve çalışmanın özellikle finansman boyutuyla ilgili katkı sağlayan hocam Prof. Dr. Güven Sevil'e minnet duygularımı sunuyorum. Almanca anket örneğini hazırlayan Öğr. Gör. Sibel Güler'e, Öğr. Gör. Sibel Çimen'e ve Okt. Behiye Arabacıoğlu'na, Almanya'da bulunan yabancı şirketlere anket sorularını yüz yüze görüşme yoluyla yönelten dostum Bayram Özçelik'e ve istatistik veri analizinde yardımcı olan Yard. Doç. Dr. Zerrin Aşan'a teşekkür ediyorum. Son olarak çalışma boyunca dualarıyla manevi güç veren aileme, olmadık sorularıyla dikkatimi dağıtan canım kızım Aybike'ye ve desteğiyle her zaman yanımda olan eşime sonsuz sevgilerimi sunuyorum.

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	iii
ABSTRACT.....	iv
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	v
ÖNSÖZ.....	vi
ÖZGEÇMİŞ.....	vii
TABLOLAR LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xv
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

TURİZM ENDÜSTRİSİ

1. TURİZM ENDÜSTRİSİNİN ÖZELLİKLERİ.....	4
1.1. Turizmin Diğer Endüstrilerden Ayrılan Yönleri.....	8
1.2. Turistik Ürünün Analizi.....	9
1.3. Turizmin Nihai Ürünü: Paket Tur.....	15
2. TURİZM ENDÜSTRİSİNİN DEĞİŞİK SEKTÖRLERİNDE ÜRETİM VE DAĞITIM SİSTEMİ.....	16
2.1. Turizm Endüstrisinde Üreticiler.....	18
2.2. Turizm Endüstrisinde Dağıtıcılar.....	24

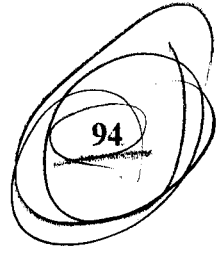
İKİNCİ BÖLÜM

TURİZM ENDÜSTRİSİNDE ÖNEMLİ DÖNÜM NOKTALARI

1. BİRİNCİ DÖNEM: KİTLE TURİZMİ SÜRECİ.....	26
1.1. Kitle Turizminin Başlangıç Dönemi.....	26
1.2. Turistik Ürünün Değişmesi.....	28
1.3. Kitle Turizminin Gelişmesini Sağlayan Etkenler.....	30
1.3.1. Teknoloji.....	32
1.3.2. Havayolu Ulaşımı.....	36
1.3.3. Konaklama İşletmeleri.....	41
1.3.4. Tur Operatörleri.....	45
1.3.5. Küme (Conglomerate) Şirketler.....	47
1.4. Kitle Tüketiminin Turizmde Yansıması.....	50

2. TURİZMDE KURUMSALLAŞMA VE BÜTÜNLEŞME DÖNEMİ.	53
2.1. Turizmde Kurumsallaşma Süreci.....	53
2.1.1. Havayollarında Kuralsızlaşma Kararları.....	55
2.1.2. Avrupa Birliği Kararları.....	58
*2.2. Turizm Endüstrisinde Bütünleşme Süreci.....	61
2.2.1. Turizmde Bütünleşme Nedenleri.....	67
2.2.1.1. Pazar Payını Artırmak ve Rekabeti Azaltmak.	67
2.2.1.2. Ürünü ve Pazarı Kontrol Etmek.....	68
2.2.1.3. Talebi Kontrol Etmek.....	69
2.2.1.4. Ölçek ve Kapsam Ekonomilerinden	
Yararlanmak.....	70
2.2.1.5 Teknolojiyi Birlikte Kullanmak.....	71
2.2.1.6. Marka İmajı Yaratmak.....	71
2.2.1.7. Finansman Kolaylığından Yararlanmak.....	73
2.2.1.8. Riski Yayımak ve Azaltmak.....	74
2.2.2. Turizmde Bütünleşme Şekilleri.....	74
2.2.2.1. Yatay Bütünleşme.....	74
2.2.2.2. Dikey Bütünleşme.....	76
2.2.2.3. Karma Bütünleşme.....	77
2.2.3. Turizmde Uygulanan Bütünleşme Yöntemleri.....	78
2.2.3.1. Doğrudan Yatırım ve Satın Alma.....	79
2.2.3.2. Ortak Girişim.....	80
2.2.3.3. Franchising.....	81
2.2.3.4. Yönetim Sözleşmesi.....	84
2.2.3.5. Konsorsiyum.....	86
2.2.3.6. Stratejik Ortaklık.....	88
2.3. Kurumsallaşma ve Bütünleşmenin Turizm Endüstrisine	
Etkileri.....	92
2.3.1. Turist Gönderen Ülke Açısından	
Kurumsallaşma ve Bütünleşmenin Etkileri.....	93

2.3.2. Turist Çeken Ülke Açısından Kurumsallaşma ve Bütünleşmenin Etkileri.....	94
--	----



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TURİZM ENDÜSTRİSİNDE YENİ DÖNEM: BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİ VE FİNANSAL YAPILANMA

1. BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİ.....	97
1.1. Merkezi Rezervasyon Sistemleri (CRS'ler).....	99
1.1.1. Havayolu CRS'leri.....	100
1.1.2. Konaklama CRS'leri.....	104
1.1.3. Tur Operatörü CRS'leri.....	108
*1.2. Global Dağıtım Sistemi (GDS'ler).....	111
1.3. İnternet ve İtranet.....	117
1.4. Turizm Endüstrisinde Sanal Bütünleşme.....	123
2. FİNANSAL YAPILANMA.....	126
2.1. Turizm Endüstrisinde Finansal Yapılanmanın Önemi ve Gerekliliği.....	128
2.1.1. Avrupa Birliği ve Euro Süreci.....	130
2.1.2. Turizm Endüstrisinde Risk Yönetimi.....	135
2.1.2.1. Politik Risk Türleri.....	136
2.1.2.2. Finansal Risk Türleri.....	138
2.2. Küresel Turizm Endüstrisinde Döviz Kuru Riskinden Korunma Yöntemleri.....	143
2.2.1. İçsel Korunma Yöntemleri.....	143
2.2.2. Dışsal Korunma Yöntemleri.....	147
2.2.2.1. Future Kontratlar.....	148
2.2.2.2. Forward Kontratlar.....	149
2.2.2.3. Opsiyon Kontratlar.....	151
2.2.2.4. Swap Kontratlar.....	153
3. DEĞERLENDİRME.....	156

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİ VE FİNANSAL YAPILANMA SÜRECİNDE
BÜTÜNLEŞMİŞ TÜRK TUR OPERATÖRLERİNİN KONUMUNA
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA VE MODEL ÖNERİSİ

1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	159
2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI.....	159
3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	161
4. BULGULAR.....	163
4.1. Tur Operatörlerinin Yönetimleri ve Finansal Yapılanmalarıyla İlgili Bulgular.....	164
4.2. Tur Operatörlerinin Kullandıkları Bilişim Teknolojileriyle İlgili Bulgular.....	180
5. MODEL ÖNERİSİ.....	183
5.1. Model Üzerinde Etkili Olan Faktörler.....	183
5.2. Model Aşamaları.....	187
5.2.1. Birinci Aşama: Kurumsallaşma ve Bütünleşme.....	187
5.2.2. İkinci Aşama: Bilişim Teknolojilerinin Kullanımı.....	192
5.2.3. Üçüncü Aşama: Finansal Yapılanma.....	195
SONUÇ.....	204
EK 1. TÜRKÇE ANKET ÖRNEĞİ.....	210
EK 2. İNGİLİZCE ANKET ÖRNEĞİ.....	216
EK 3. ALMANCA ANKET ÖRNEĞİ.....	222
EK 4. <u>PREUSSAG GRUBU BÜTÜNLEŞMİŞ YAPISI</u>	228
KAYNAKÇA.....	229

TABLOLAR LİSTESİ

		Sayfa
Tablo 1	Kitle Turizmi Kapsamındaki Tatil Turizmi ve Kültür Turizmi Özellikleri.....	52
Tablo 2.	Küresel Şirketler ve Çokuluslu Şirketler Arasındaki Farklar	65
Tablo 3.	Franchise Veren Önemli Seyahat Acentası Zincirleri.....	82
Tablo 4.	Zincir Konaklama İşletmelerinin Franchise Fiyatlarıyla İlgili Bir Örnek.....	83
Tablo 5.	Önde Gelen Yönetim Şirketleri.....	85
Tablo 6.	Dünyanın En Büyük On Konsorsiyumu.....	88
Tablo 7.	Turizm Endüstrisinde Karşılaşılan Riskler ve Korunma Yöntemleri.....	142
Tablo 8.	Araştırma Evrenini Oluşturan Türk Tur Operatörleri.....	163
Tablo 9.	Araştırma Evrenini Oluşturan Avrupalı Tur Operatörleri.....	163
Tablo 10.	Tur Operatörlerinin Çalışma Alanları.....	165
Tablo 11.	Tur Operatörlerinin Bütünleştikleri Alanlar.....	167 +
Tablo 12.	Türk Tur operatörlerinin Uyguladıkları Bütünleşme Yöntemleri	169 +
Tablo 13.	Yabancı Tur Operatörlerinin Uyguladığı Bütünleşme Yöntemleri	170 +
Tablo 14.	Bütünleşmenin Türk Tur Operatörlerine Etkileri.....	171 -
Tablo 15.	Bütünleşmenin Yabancı Tur Operatörlerine Etkileri.....	171 -
Tablo 16.	Tur Operatörlerinin Euro Uygulamasıyla İlgili Fikirleri.....	174
Tablo 17.	Türk Tur Operatörlerinin Bütünleşme Nedenleri.....	175 -
Tablo 18.	Yabancı Tur Operatörlerinin Bütünleşme Nedenleri.....	175 -
Tablo 19.	Türk Tur Operatörlerinin Yararlandıkları Finansman Araçları	176
Tablo 20.	Yabancı Tur Operatörlerinin Yararlandıkları Finansman Araçları	176
Tablo 21.	Türk Tur Operatörlerinin Kendi Aralarında ve Yan Kuruluşlarıyla İletişimlerinde Kullandıkları Araçlar.....	180
Tablo 22.	Yabancı Tur Operatörlerinin Kendi Aralarında ve Yan Kuruluşlarıyla İletişimlerinde Kullandıkları Araçlar.....	180

Tablo 23.	Tur Operatörlerinin Kullandıkları Bilişim Teknolojileri.....	181
Tablo 24.	Tur Operatörlerinin Kullandıkları Rezervasyon Sistemleri.....	181
Tablo 25.	Tur Operatörlerinin Ürün Pazarlamasında Kullandıkları Yöntemler.....	182
Tablo 26.	Kurumsallaşma ve Bütünleşme Model Aşamaları.....	192 ✓

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 1.	Paket Tur Ürün Oluşturma Dağıtım Sistemi..... 16
Şekil 2.	Turizm Endüstrisinde Üretim ve Dağıtım Ağı Yapısı..... 17
Şekil 3.	Ürüne Dayalı Endüstrilerde Üretim ve Dağıtım Ağı..... 18
Şekil 4.	Turizm Endüstrisinde Üretim ve Dağıtım Ağı..... 19
Şekil 5.	Konaklama İşletmeleri İçin Değişik Dağıtım Kanalları..... 22
Şekil 6.	Kitle Turizmini Oluşturan ve Gelişmesini Sağlayan Etkenler. 31
Şekil 7.	Tarifeli Sefer Dağıtım Sistemi..... 39
Şekil 8.	Charter Sefer Dağıtım Sistemi..... 41
Şekil 9.	Markalaşma Süreci..... 72
Şekil 10.	Tur Operatörlerinin Dikey Bütünleşmiş Yapısı..... 77
Şekil 11.	Havayolu GDS'lerinin Dünya Geneline Pazar Payları..... 115
Şekil 12.	Turizm Endüstrisinde Sanal Bütünleşmiş Bilişim Teknolojileri 122
Şekil 13.	Yıllara Göre Bütünleşmelerin Dolar Cinsinden Değerleri..... 133
Şekil 14.	Türk Turizm Grupları İçin Hazırlanan Model Önerisi Aşamaları..... 186
Şekil 15.	Turizm Pazarlarının ve Bu Pazarlara İlişkin Yönetimlerin Bölümlendirilmesi..... 188
Şekil 16.	Turizm Portalı Ana Sayfası..... 194
Şekil 17.	Türk Turizm Grupları İçin Netleştirme İşlemi..... 197
Şekil 18.	Türk Turizm Grupları İçin Çakıştırma İşlemi..... 198
Şekil 19.	Türk Turizm Grupları İçin Öne Alma ya da Geciktirme İşlemi 199
Şekil 20.	Türk Turizm Grupları İçin Forward Kontratı Uygulaması..... 200

GİRİŞ

Herhangi bir işkoluna endüstri olma özelliğini, o işkolunun ürettiği ana ürün (ya da nihai ürün) ile ana ürünün bileşenlerini sağlayan yan ürünler verir. Bu varsayımdan hareket edildiğinde, turizmin endüstrileşmesini sağlayan ürün paket turdur. Paket tur turizm endüstrisinin ana ürünüdür ve otel odası ile uçak koltuğu gibi yan ürünlerden oluşur. Turizm, hizmete dayalı bir endüstri olarak bilinmekle birlikte yapısı gereği hem ürüne dayalı endüstrilerden hem de diğer hizmete dayalı endüstrilerden ayrılmaktadır. Yan ürün üreticilerinin tüketiciye aracısız ve daha yüksek fiyatlardan ulaşabilmeleri, turizmin önemli özelliklerindedir.

İkinci Dünya Savaşı sonrasında gelişen kitle turizminin belirleyicileri Amerika Birleşik Devletleri (ABD) ve Avrupa Birliği'dir (AB). Her iki pazarın kendilerine özgü yapıları nedeniyle kitle turizmi bu iki pazarda birbirinden farklı gelişmiştir. ABD'de kitle turizmi, homojen ve standart ürün hizmetlerini sunan zincir konaklama işletmelerine ve havayolu şirketlerine dayalıdır. Avrupa'da ise kitle turizminin belirleyicileri, turistik ürün ve hizmetleri paket tur adıyla birleştirerek homojen ve standart hale getiren ve aynı zamanda turizm talebini yönlendiren tur operatörleridir.

Süre içinde gelişerek yapısında çokuluslu ve küresel şirketlerin bulunduğu büyük bir endüstriye dönüşen turizmde, gelişmeye koşut olarak rekabet de artmıştır. Artan rekabetle birlikte ABD ve AB, turizmin geleceğini etkileyen bazı kararlar almışlar ve bu kararları yasalaştırmışlardır. Tarifeli havayolu seferlerindeki sabit fiyat uygulamasının kaldırılması ve tekelci rekabeti engelleyen yasaların sınırlandırılması gibi bazı kararlar sonucunda turizm, küresel ve çokuluslu şirketlerin arz/talep hareketlerini yönlendirdiği büyük bir endüstriye dönüşmüştür.

1990'lı yıllarda AB'de tek para birimine geçiş kararının alınması, artan küreselleşme eğilimi ve bilişim teknolojilerindeki gelişmeler nedeniyle turizmin endüstriyel yapısında önemli değişimler olmuştur. AB'de tek para birimine geçilecek olmasıyla, bir anlamda Avrupa Birleşik Devletleri'ni oluşturacak büyük bir pazarda şirketler birleşme ve bütünleşme çalışmalarını hızlandırmışlardır. Uluslararası finans piyasalarındaki gelişmeler ve şirketlerin kullanımına sunulan finansman araçları,

bilişim teknolojilerinin de sağladığı olanaklarla nakit akışlarının yoğun olduğu uluslararası ve ulusal turizm endüstrilerindeki yapılanmayı etkilemiştir.

Turizm endüstrisinin özellikle İkinci Dünya Savaşı'ndan sonraki gelişimi, üç bölüme ayrılabilir. Bunlar; kitle turizmi süreci, kurumsallaşma ve bütünleşme süreci ile bilişim teknolojileri ve finansal yapılanma sürecidir.

Türkiye birçok alanda AB ülkeleri ile yakın ilişki içindedir. Türk turizmi de coğrafi konumu, ticari ilişkileri ve hükümetlerin almış olduğu bağlayıcı kararlar ve uluslararası turizm gruplarının izlediği politikalar nedeniyle Avrupa turizm pazarının egemenliğindedir. Türkiye, Avrupa kitle turizmi pazarında turist çekim ülkesi olarak gelişmiş, Türk turizm şirketleri de süreç içinde incoming turizm pazarı ağırlıklı olmak üzere büyümüşlerdir.

Turizmin endüstrileşmesinin, tarihsel gelişiminin ve günümüzdeki küresel yapıya dönüşmesinin incelendiği bu çalışma, dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde turizme endüstri özelliğini kazandıran gelişmeler üzerinde durularak, turistik ürünün analizi yapılmıştır. Turizmin nihai ürünü olan paket turun özellikleri ile paket tura yönelik üretim ve dağıtım sistemi, ürüne dayalı endüstrilerle karşılaştırmalı olarak anlatılmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde, kitle turizmi süreci ile kurumsallaşma ve bütünleşme süreci analiz edilmiştir. Kitle turizmi sürecinde turistik ürünün değişen yapısı ve kitlesel üretim ve kitlesel tüketim akımlarının turizmde yansımaları üzerinde durulmuştur. Ayrıca, kitle turizminin gelişmesini sağlayan; teknoloji, havayolu ulaşımı, konaklama işletmeleri, tur operatörleri ve küme şirketleri ele alınmıştır. Kurumsallaşma ve bütünleşme sürecinde ise, turizm endüstrisinde çalışan şirketlerin artan rekabet sonrasında uluslararası pazarlara açılmaları ve şirketlerin uluslararası pazarlarda çalışmalarını kolaylaştıran AB ve ABD kararları incelenmiştir. Rekabet sonucu bütünleşmelerin artan önemine değinilerek, bütünleşme nedenlerinin, şekillerinin ve yöntemlerinin turizm endüstrisi ile ilgisi ortaya konulmuştur.

Teknoloji toplumundan bilgi toplumuna geçilmesi sonrasında turizm endüstrisinde bilişim teknolojileri kullanımı ve finansal yapılanma süreci, üçüncü

bölümde incelenmiştir. Turizm endüstrisini ilgilendiren bilişim teknolojileri, donanım, yazılım ve sistemler düzeyinde anlatılarak, turizm endüstrisinin farklı sektörlerindeki işleyişleri ele alınmıştır. Şirketlere merkezi denetim olanağını sağlayan intranet sistemler ile yine şirketlere küresel bir pazarlama kanalı seçeneğini oluşturan internet üzerinde ayrıca durulmuştur. Finansal yapılanma ile ilgili olarak, Türkiye'yi de yakından ilgilendiren AB'de euro para birimi uygulamasına geçilmesinin turizm endüstrisine etkileri araştırılmıştır. Uluslararası pazarlarda çalışan turizm şirketlerinin yatırımları ile nakit akışlarına ilişkin risk yönetimi ve nakit akışlarından kaynaklanan risklere karşı içsel ve dışsal korunma yöntemlerinin kullanılması, üçüncü bölümde anlatılan diğer konular olmuştur.

Dördüncü bölümde; bilişim teknolojileri kullanımı ve finansal yapılanma süreci ile bu sürece etkisi devam eden kurumsallaşma-bütünleşme sürecinde Türk ve Avrupalı turizm şirketleri, bir anket uygulamasıyla karşılaştırılmıştır. Anket yoluyla yapılan karşılaştırmanın ardından, elde edilen bulguların temel alındığı ve uluslararası pazarda çalışan Türk turizm şirketlerinin uygulamaları durumunda kendilerine yararlı olacağı düşünülmesi bir model önerisi geliştirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

TURİZM ENDÜSTRİSİ

1. TURİZM ENDÜSTRİSİNİN ÖZELLİKLERİ

Turizm, endüstri olarak adlandırılmakla birlikte, bazı özellikleri itibarı ile diğer sanayi dallarından ayrılmaktadır. Bunlardan en önemli ikisi; hedef pazar ve tüketici davranışlarıdır.¹

Dünyadaki değişim yirminci yüzyılda -özellikle İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra- her zamankinden hızlı olmuştur. 1940'lardan beri yaşanan değişim yirmibirinci yüzyıla girildiğinde hızını artırarak devam etmektedir. Diğer bütün etkenlerden farklı olarak günlük yaşamı bu denli hızlı değiştiren kuvvet teknolojidir.² Teknolojik gelişme dünyanın büyük bir bölümünü etkileyerek önce tarımsal toplumdaki endüstri toplumuna, yirminci yüzyılın ikinci yarısından sonra da bilgi toplumuna geçişi hızlandırmıştır. Teknoloji insanlara daha hızlı ve ucuz seyahat olanakları, daha işlevsel eşyalar ve anında iletişim sağlamıştır.

Teknoloji ile birlikte turizmde de yeni gelişmeler yaşanmıştır. 1950'li yıllara rastlayan ilk charter seferleri ile 'paket tur' kavramı ortaya çıkmış ve turizm daha organize hale gelmiştir. Yine bu aşamada havayolu, konaklama, tur operatörü ve acenta gibi turizmle ilgili işletmeler arasındaki iletişim hızlanmış ve seyahat etmek eskiye oranla daha kolaylaşmış ve ucuzlamıştır.

1980'li yıllara kadar devam eden bu süreç içinde, turizm çok ürünlü bir endüstri yerine birbirine bağımlı ve ayrılmaz parçalardan oluşan bir bütün olarak yapılanmıştır. Ulaşım ve tarım gibi daha homojen endüstrilere göre turizm daha heterojen ve farklı iş alanlarına yayılmış bir özellik göstermektedir. Ancak özellikle 1980'lerden itibaren kurumsallaşan ve bütünleşen turizm işletmeleri sayesinde turizm ürünleri halka kolaylıkla ulaştırılabilmektedir. Farklı işkollarından oluşması ve

¹ A.V. Seaton ve M.M. Bennett, *Marketing Tourism Products*, (Oxford: International Thompson Business Press, 1997), s.3

² R. M. Angelo ve A. N. Vladimir, *Hospitality Today An Introduction*, (Michigan: The Educational Institute, 1994), s.3

turizmin tanımlamasının net yapılamayışı nedeniyle turizm kuruluşları ve birlikleri tarafından, turizm dünyanın en büyük endüstrilerinden biri olarak varsayılmaktadır. Örneğin Birleşmiş Milletler'e bağlı World Tourism Organization'a* (WTO) göre turizm dünyanın en büyük endüstrisidir.³ Yine Brüksel merkezli World Travel and Tourism Council'in (WTTC)* turizm ile ilgili bütün sektörleri ve büyük uluslararası kuruluşları kapsayan araştırmasına göre 1993 yılında seyahat ve turizm harcamaları yaklaşık 3.2 trilyon dolar düzeyinde olup bu da dünya ekonomisinin yaklaşık %6'sı anlamına gelmektedir.⁴ WTTC'ye göre turizm, uluslararası ekonomiye göre iki kat daha hızlı gelişmektedir. Aynı araştırma dünya genelinde 127 milyon kişinin turizm endüstrisinde çalıştığını ve bu endüstriden elde edilen her bir milyon dolarlık gelirin yirmibin kişiye iş imkanı sağladığını vurgulamaktadır. WTO'ya göre 1950'lerde 25 milyon kişi olan uluslararası turist sayısı 1993'de 500 milyon kişiye ulaşmıştır ve bu sayının 2010 yılında 935 milyon kişi olması beklenmektedir.⁵

Dünya nüfusu yaklaşık 6.1 milyardır ve nüfus artışı oransal olarak azalsa da artmaktadır. Nüfus artışının hızının azalması ile birlikte yaşlı insan sayısı da artmaktadır. Çünkü dünyanın pek çok bölgesinde doğum oranlarının düştüğü buna koşut olarak da yaşlı nüfusun oranının arttığı gözlemlenmektedir. Bu eğilim artan refah düzeyi ile birlikte daha fazla seyahat eden insan anlamına gelmektedir.⁶

Uluslararası alanda dikkat çekici bir diğer gelişme son yıllarda görülen politik değişimlerdir. Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği'nin (SSCB) dağılması ile SSCB'ye bağlı ülkelerin pek çoğu pazar ekonomisine geçmişlerdir. Balkanlardaki sınırlar değişmiş ve yeni ülkeler oluşmuştur. 1990 yılında Doğu ve Batı Almanya'nın birleşmesi sonucunda bu ülkeden yurtdışına seyahatler artmıştır.⁷ Almanya, Avrupa'da sürekli en fazla turist gönderen ülke konumundadır.

* Dünya Turizm Örgütü

³ D. Lundberg, M. Krishnamoorthy ve M. H. Stavenga, *Tourism Economics*, (ABD:John Wiley and Sons, Inc, 1995), s.3

* Dünya Seyahat ve Turizm Konseyi

⁴ Lundberg ve Diğerleri, a.g.e., s.3

⁵ Aynı.

⁶ Angelo ve Vladimir, a.g.e., s.4

⁷ Aynı.

Turizm endüstrisindeki gelişmeleri etkileyen diğer bir etken ekonomik dengelerdir. Dünyanın tek süper gücü olan Amerika Birleşik Devletleri (ABD), Avrupa Birliği'nin (AB) ve Japonya'nın rekabeti ile karşı karşıyadır. AB tek ülke olma yolunda önemli adımlar atmış; örneğin üye ülke vatandaşları ülkeler arası yolculukları adeta şehirlerarası yolculuğa dönüştürmüşlerdir. Para birimi ile ilgili konularda ise önce AB üyesi ülkeler arasında kur politikaları düzenlenmiş, daha sonra da tek ülke hedefinin temel konularından biri olan Euro (Avrupa Ortak Para Birimi) süreci başlatılmıştır. Sonuç olarak, bu uygulamalarla daha çok sayıda Avrupalı seyahat etmeye başlamıştır.

Turizmin çok alanlı ve çokuluslu bir endüstri halini alması sürecinde turizm ana başlığı altında sınıflandırılacak temel iş kolları şunlardır:

- konaklama sektörü,
- havayolları,
- feribot ve kruvaziyer şirketleri,
- yeme-içme işletmeleri,
- seyahat acentaları ve tur operatörleri,
- turistik eşya satıcıları ve
- araba kiralama şirketleri.

Turizm açısından yukarıda belirtilen iş kollarının her birinin ortak belirleyicisi, hizmetin verildiği yerin hizmeti alan kişinin yaşadığı ve çalıştığı yerden uzak olmasıdır.⁸ Bu ortak belirleyici pek çok kişi tarafından kabul edilse de gerçekte oteller, ulaşım işletmeleri, lokantalar ve turizmle ilgili diğer kuruluşların hizmetleri, buldukları bölge insanları tarafından da kullanılmaktadır.

Turizmle ilgili kuruluşlar ve birlikler, diğer bazı endüstriyel ürün dallarını kendi turizm tanımlarına kısmen de olsa katmışlardır. Ürünleri hava taşımacılığında, kara taşımacılığında ve gezi amaçlı seyahatlerde kullanılan petrol endüstrisi bu duruma bir örnek olarak verilebilir. 1920'li ve 1930'lu yıllarda Shell ve Esso gibi petrol işletmeleri ile Goodyear ve Dunlop gibi lastik firmaları, gezi rehberlerini ve

⁸ Seaton ve Bennett, a.g.e., s.4

haritalarını promosyon olarak sunup insanları uzun seyahatlere çıkmaya özendirmişlerdir.⁹

Turizm otomotiv ya da ilaç endüstrileri gibi homojen bir endüstri değildir. Turizm, pek çok üretim alanını kapsayan ve bu alanlardan her birinin diğerleri ile yakından ilişkili olduğu heterojen bir endüstridir.

Turizmin endüstri olarak değerlendirilmesinde sorun yaratan iki önemli etken ortaya çıkmaktadır. Bunlardan birincisi, endüstri kavramının daha çok üretim ve ürün temelli alanlarla ilgili olması; dolayısıyla hizmet üretiminden çok mal üretimi ile özdeşleştirilmesidir. Sorun yaratan ikinci etken ise endüstri kavramının genellikle otomotiv ve elektronik endüstrilerinde olduğu gibi tek merkezli ve homojen özellikler göstermesidir.

Turizm, yukarıdaki belirtilen bu iki etken gözönüne alındığında farklılıklar göstermektedir. Birinci etken ile ilgili olarak, turizm mal üretiminden çok hizmet üreten iş kollarını bünyesinde barındırmaktadır. İkinci etken ile ilgili olarak ise, aslında tek başlarına hepsi birer ayrı sektör, hatta bir kısmı endüstri olarak değerlendirilebilecek (ulaştırma gibi) ekonomik etkinliklerin, söz konusu faaliyetler turizm ile ilgili olduğunda bir çatı altında değerlendirilmeleri ve heterojen özellik göstermeleridir. Kısaca, tek başlarına ele alındıklarında birbirlerine çıktı vermek gibi zorunlulukları bulunmayan, birbirleri ile doğrudan bağlantılı çalışmak durumunda olmayan farklı sektörler, turizm içinde özellikle ana ürünün 'paket tur' olması halinde hammadde ya da ürün bileşeni üreticisi veya toptancı ve perakendeci durumuna gelirler. Buradan çıkarılabilecek sonuç, turizmin endüstri olarak anılmasının organize paket turlar ile ilgili olmasıdır. Diğer bir sonuç ise, homojenlik söz konusu ise ana/nihai ürün olan paket turun, ona girdi sağlayan konaklama, ulaştırma ve yeme-içme gibi işletmelerin ürünlerinin de 'hammadde ya da ürün bileşeni' olarak kabul edilmesidir.

⁹ Seaton ve Bennett, a.g.e., s.4

1.1. Turizmin Diğer Endüstrilerden Ayrılan Yönleri

Turizmin ürüne dayalı endüstrilerden belirli özellikleri nedeniyle ayrıldığı üzerinde daha önce durulmuştu. Yönetim ve operasyon düzeyinde hizmet yoğun bir endüstri olan turizm, bazı alanlarda diğer hizmet endüstrilerinden de farklılıklar göstermektedir. Bu farklılıkları aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür.¹⁰

Birçok ürün tüketicinin ayrıntılı incelemesi yapıldıktan, pazar ve çevre koşulları incelendikten sonra pazara sunulur. Turistik ürünün pazarlamasında ağırlık, turistik ürünün oluşturulduğu ve sunulduğu turist çeken ülke özelliklerindedir. Örneğin finans ve iletişim gibi alanlarda önce tüketici ihtiyaçları ve beklentilerinin neler olabileceği saptanır. Daha sonra da tüketici beklenti ve ihtiyaçlarına yönelik tasarımlar gerçekleştirilir. Turizmde ise genellikle standart bir ürün olan paket tur vardır ve bu ürünle kimlerin ilgileneceği ile kimlerin satın alacağı üzerinde durulur. Turizm endüstrisinin çokuluslulaşması ile yatay, dikey ve karma birleşmeler bir yana bırakılırsa bu durum sadece destinasyon* olan ülke ya da bölgeleri ilgilendirir. Destinasyon pazarlaması tüketici talebi üzerine kurulu olmak yerine ürünün tanıtımı üzerine kuruludur. Türkiye, Portekiz ve Tayland gibi turist çekim ülkelerinde turizmin gelişmesi, önce ülkesel boyutta alınan kararlar sonucunda ve sonra da yoğun bir tanıtım kampanyası ile gerçekleşmiştir.¹¹

Turizm ürünü, birkaç parçanın biraraya getirilmesi ve bu sırada birkaç üreticinin birlikte çalışması ile oluşan bütünleşmiş bir üründür. Bir paket turu oluşturan en az girdiler, tur operatörü, konaklama işletmesi ve ulaşım işletmesinin birlikte çalışmasını gerektirir. Dolayısıyla ürün kontrolü birden fazla işletmeye yayılmıştır. Bu işletmelerden herhangi birisinden kaynaklanan bir aksaklık ya da hata diğer işletmeleri de olumsuz etkiler. Örneğin konaklama işletmesinde yaşanan bir rezervasyon sorunu ya da ulaşım işletmesinde yaşanan bir gecikme, tur operatörüne olumsuz bir biçimde yansır.

¹⁰ Seaton ve Bennett, a.g.e., s.23

* Destination, kelime anlamı olarak gidilen (gidilecek) yer anlamına gelip Türkçe'de destinasyon olarak kullanılmaktadır.

¹¹ Seaton ve Bennett, a.g.e., s.24

Turistik ürününün tüketici tarafından değerlendirilmesi, turizm tüketiminin yaşandığı sırada ve sonrasında yapılır. Tamire verilen bir otomobilin onarılıp onarılmaması, bankadan istenilen kredinin verilip verilmemesi, ilgili kurumlara yönelik değerlendirmeyi kolay kılar. Oysa turizmle ilgili yapılacak bir değerlendirme, ürünün edinilmesinden önce, ürünün edinilmesi sırasında ve sonrasında yapılacağından bu kadar net ve kolay değildir.

Turist, satın alma öncesinde görmediği, denemediği ve önceden değerlendiremeyeceği bir ürün satın alır. Üründen memnun kalınmadığı durumda fazladan alınabilecek tatil izni, fazladan ödenebilecek para ya da ürünün iade edilmesi pek mümkün değildir. Dolayısıyla risk düzeyinin yüksek olduğu turizm endüstrisinde tüketiciye güven vermenin önemi ortadadır. Tüketici önceden denemediği, elle tutulmaz bir ürün satın aldığı için risk altına girer.

Turizmde kişisel hayallerin gerçeğe dönüştürülmesi sözkonusudur. Turizmde hizmet ve ürün sunanlar bu hayallerin neler olabileceği üzerinde durarak tanıtım çalışmalarına yön verirler.

Bütün hizmet işletmeleri ekonomik, politik ve diğer etkenlere karşı hassastır. Ancak turizm endüstrisinin dış etkenlere bağımlılığı ve bu etkenlere karşı hassaslığı, diğer hizmet endüstrilerine göre daha fazladır. Savaş, terörizm, doğal afetler, salgın hastalıklar ve ekonomik dalgalanmalar gibi etkenler özellikle çekim ülkelerinin pazar paylarını olumsuz etkilerler. Bu tür felaketler önceden bilinemeyişleri ve önlenemeyişleri özellikleri ile benzerdirler. Bu gibi etkenlerin zararlarını en az düzeye indirebilmek için turizmde hizmet ve ürün sunanlar ile diğer turizm ilgililerinin kriz yönetimi uygulaması, ürün yenilemesi, fiyat indirimleri ve hazırda bulunan tanıtım programları bulunmalıdır.

1.2. Turistik Ürünün Analizi

Ürüne dayalı endüstriler ile hizmete dayalı turizm arasındaki önemli bir fark, diğer endüstrilerin homojen özellik göstermesidir. Otomobili olmayan bir kişi; lastik almaya, oto cilası bulundurmaya ya da oto tamircisine gitmeye gerek duymaz. Oysa turizm endüstrisinde nihai ürün olan paket tur satın almadan havayolu

seyahatine çıkılabilir, otelde konaklanabilir ve müze-ören yerleri gezilebilir. Diğer bazı endüstrilerde yan ürünler ve ürün bileşenleri, nihai ürün olmadan anlam taşımaz. Turizmde ise nihai ürün olan paket tur, sonradan geliştirilen bir üründür. Hediyeelik eşya satışlarının standartlaşması, otel-havaalanı transferleri, gruplar halinde müze-ören yeri ziyaretleri ve charter uçak taşımacılığı paket turun geliştirilmesi ile ortaya çıkan etkinliklerdir. Ancak paket turun en önemli bileşenleri olan otel yatağı ve uçak koltuğu, paket tur ortaya çıkmadan önce de var olan ve kendi başlarına da tüketilen ürünlerdir.

Özellikle 1960'lardan sonra gelişen paket tur ile birlikte turistik ürünler organize olarak biraraya getirilmiş ve ürün standartlaşması sağlanabilmiştir. Paket turun olmadığı bir turizm endüstrisinden sözetmek mümkün değildir. Bu nedenle nihai turistik ürün paket turdur.

Endüstriler, geliştirilen, üretilen ve yetiştirilen olarak satıcı açısından; tüketilen ve kullanılan olarak da alıcı açısından ürün, hizmet ya da her ikisini birlikte üretirler.¹² Birçok endüstri dalında sadece ürün ya da sadece hizmet üretilmekteyken turizm endüstrisinde aynı anda hem ürün hem de hizmet üretilir.

Büyük çoğunluğu hizmet ile ilgili olan turistik ürünün özelliklerini biraraya toplamak gerekirse; görülmezlik, saklanamazlık, dönemsellik, denklik, benzersizlik, bütünsellik ve eşanlılık olarak sıralamak mümkündür.

Endüstriyel ürünlerin birçoğu görülebilir özellikler taşımaktadır. Bu ürünlerin belirli ağırlıkları ve hacimleri vardır. Turistik ürün ise görülmezlik özelliği taşır. Herhangi bir uçuş deneyimi, otelde yapılan bir konaklama, bir müzeyi ziyaret etme gibi eylemler turistik ürünün içerdiği faaliyetlerdir.¹³ Uçak koltuğu ve otel yatağı gibi görülebilir olan maddi ürünler turistlerin talep ettiği ürünler değildir. Bunlar, talep edilen turistik ürünün elde edilmesini ve tüketilmesini sağlayan ürün bileşenleridir ve sahiplikleri turistlerin bu ürünleri tüketmesi ile değişmez.

¹² J. Burke ve B. Resnick, *Marketing and Selling the Travel Product*, (Canada:Delmar-Thomson Learning, 2000), s25

¹³ Burke ve Resnick, a.g.e., s.26

Özet olarak turistik ürün satın alanlar tarafından tüketilmedikçe, görülme yen ve görülmeden satın alınması gereken bir özellik taşır.¹⁴ Bu zorluğun üstesinden gelmek için, ürünü yazılı ve görsel bilgilerle tanıtan tur broşürleri hazırlanır. Tüketici alış-veriş kararını, broşürlerdeki bilgiler doğrultusunda ve tur operatörleri ile seyahat acentalarının tavsiyelerine göre verir.

Bilişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler, stoklamaya kısmen olanak sağlasa da, saklanamazlık, turistik ürünün önemli özelliklerinden birisidir. Herhangi bir uçağın bir seferinde satılamayan koltuğunun ya da bir otelin satılamayan yatağının ilgili sefer ve gece gözönüne alındığında telafisi mümkün değildir.¹⁵

Ana ürünü paket tur olan tur operatörleri, koltuklarının bir bölümü boş olan uçak seferi nedeni ile gelir kaybına uğrarlar. Bu durum süpermarketlerde satılan ürünlerin son kullanma tarihlerinin geçmesi ile benzerdir. Süpermarketlerdeki 'indirimli satış rafı' örneğinde olduğu gibi tur operatörlerinin gerçekleştirdiği 'son dakika' satışları da zararı en aza indirebilmek amacıyla uygulanan bir yöntemdir.¹⁶ Bozulabilirlik tehlikesine karşı üreticilerin aldığı önlemlerin başında overbooking* gelmektedir. Bu yöntemle konaklama işletmeleri ve havayolları, kapasitelerinin üzerinde rezervasyon yapmakta ve olası bir rezervasyon iptali durumunda açıklarını fazladan rezervasyonlarla telafi etmektedirler.¹⁷ Ancak overbooking uygulaması, rezervasyonlu müşterilerin tamamının gelmesi durumunda işletmeleri zor durumda bırakan ve imajlarını olumsuz etkileyen bir yöntemdir.

Birçok turistik ürün dönemsel nitelik gösterir. Turistik ürünlerin büyük bir bölümü belirli dönemlerde talep edilir. Yılın belirli bir bölümünde turistik ürüne talep olabileceği gibi haftanın hatta günün belirli bölümlerinde de talep artabilmektedir. Örneğin Cuma ve Pazartesi günlerine olan uçuş talepleri diğer günlere göre daha fazladır. Çünkü özellikle iş seyahatine çıkan insanlar hafta

¹⁴ P. Yale, *The Business of Tour Operations*, (Malaysia:Longman Group Ltd., 1995), s.6

¹⁵ Burke ve Resnick, a.g.e., s.28

¹⁶ Yale, a.g.e., s.7

* Overbooking kelimesi 'kapasite fazlası rezervasyon' anlamında olup çalışmada aynen kullanılacaktır.

¹⁷ Burke ve Resnick, a.g.e., s.29

sonlarını evlerinde geçirmek isterler. Benzer olarak, günün erken saatlerindeki ve öğleden sonraki uçuşlara olan talep de diğer saatlere göre daha yoğundur. Bunun nedeni ise insanların evlerine dönüşünde varabilme istekleridir. Yarı yıl ve yıl sonu tatilleri ile bayram tatilleri de turistik ürünlere olan talebi artırır.

Turistik ürünün dönemsellik özelliğini azaltmak ve turizm talebini daha geniş zamana yayabilmek amacıyla alınan bazı önlemler vardır. İlk akla gelen yöntem; düşük sezonlarda fiyat indirimine gidilmesidir. Bazı havayolu işletmeleri hafta sonu seferlerinde ve gece uçuşlarında indirim yaparlar. Yine bazı kıyı otelleri de kışın fiyat indirimleri uygularlar. Bir başka önlem olarak, özellikle konaklama işletmeleri, düşük sezonlarda çalışan sayısını azaltırlar ve tesislerinin belirli bir bölümünü hizmete kapatırlar.¹⁸

Özellikle ulaşım ile ilgili bazı turistik ürünler birbirleriyle benzerlik gösterir. Aynı firmanın ürettiği uçaklara sahip olan ve benzer destinasyonlara sefer düzenleyen iki havayolu işletmesi, birbirlerine rakip olmanın yanında denk ürünleri sunmaktadır. Standart olarak inşa edilen otel ve tatil köyleri için de benzer durum sözkonusudur.

Turistik ürün/hizmet sunan işletmeler, son yıllarda ürün benzerliği sorununu, ürünlerin düzey ve kalitesini yükselterek giderme yoluna gitmişlerdir. Böylece gerçekte rakiplerinininkine benzer olan ürünlerini farklıymış gibi tanıtabilmişlerdir.¹⁹

Turizmde hizmet ve ürün sunanlar, 'marka imajı' oluşturma yoluyla da denklik sorununu gidermeye çalışırlar. Ayrıca tüketicilerin kendilerinden alış-veriş yapmayı sürdürmeleri amacıyla bazı işletmeler 'özendirici programlar' uygularlar. Özendirici programların uygulanışında son yıllarda yaygın olarak kullanılan 'itme ve çekme' stratejilerinden yararlanılır.²⁰

¹⁸ Burke ve Resnick, a.g.e., s.29

¹⁹ Aynı, s.30

²⁰ W. Lazer ve R. A. Layton, *Contemporary Hospitality Marketing*, (Michigan: Educational Institute of the AH&MA, 1999), s.280-281

Turizm endüstrisinde 'itme stratejisi' turistik ürünü pazarlayan seyahat acentası gibi işletmeleri için uygulanır. İtme stratejisini uygulayanlar belirli bir tür turistik ürün arzeden, havayolu işletmesi, konaklama işletmesi ve tur operatörü gibi üreticilerdir. Turistik ürün arzedenler, daha fazla satış yapmak için bazı dönemlerde acenta komisyonlarını artırırlar. Ayrıca tur operatörleri, acentaların gerçekleştirdiği belirli sayıda tur satışına bir ücretsiz tur vermek (20 tur satışı karşılığında 1 ücretsiz tur gibi), havayolu işletmeleri de belirli sayıda uçak bileti satışına gidiş-dönüş uçak bileti vermek gibi yöntemler kullanırlar.

Turizm endüstrisinde kullanılan 'çekme stratejisi' ise tüketiciye ve turist gönderen ülkelerdeki tur operatörlerine yöneliktir. Turizm işletmeleri, tüketiciyi çekebilmek amacıyla yazılı ve görsel basına reklam verirler. Bu tür çekme stratejileri turizm işletmeleri dışında destinasyon ülkelerinin turizm bakanlıkları ya da diğer turizm örgütleri, birlikleri ve ticari kuruluşları tarafından da uygulanır. Ayrıca bu tür örgüt, kurum ve kuruluşlar; turist gönderen ülkelerdeki tur operatörlerine tanıtım yaparlar ve seminerler düzenlerler.

Farklı olan pek çok turistik ürün (yer, bina, tarihi eser v.b) turistleri ilgilendirir ve çeker. Mısır piramitleri, Topkapı Sarayı, Eyfel Kulesi ve Hyde Park gibi özelliği bulunan yerler benzersiz turist çekim öğeleridir.

Günümüzde standardizasyon her ne kadar önemli bir tüketim tercihi nedeni ise de farkı bulunan ve tek olan ürünlere yönelik talep devam etmektedir. Örneğin ürün standardı ve kalitesi ile belirli bir imajı olan Hilton otelinde konaklamak yerine, aynı bölgede bulunan tarihi bir otelde konaklamayı tercih edebilecek birçok turist vardır²¹ (Pera Palas ve Savoy Oteli gibi).

Turizm endüstrisinde ulaşım, konaklama, yer hizmetleri, dinlence vb. farklı ürünler birbirinin yerine konulamaz ve ard arda tüketilirler.²² İş seyahatine çıkanlar veya tek amaçları istedikleri yere varmak olan gezginler bile ulaşım dışında konaklama gibi diğer turistik ürünlerden yararlanırlar. Dolayısıyla satın alınan

²¹ Burke ve Resnick, a.g.e., s.29

²² Ş. Yarcan, **Turizm Endüstrisinin Yapısı**, (İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yay., 1994), s.10

turistik bir ürün, tüketiciyi o ürünün tamamlayıcısı olan bir başka turistik ürünü almaya yönlendirir.

Bir havayolu işletmesi, herhangi bir noktaya olan seferlerini azalttığında ya da tümüyle durdurduğunda, bölgede bulunan konaklama işletmeleri ve diğer turizm işletmelerinin müşterileri azalır.²³ Dolayısıyla tümüyle birbirinden farklı gibi görünen turistik ürünler, gerçekte birbirlerinin tamamlayıcısıdır ve ayrılmaz bir bütün oluştururlar.²⁴

Turistik ürünün bütünselliğini belirleyen bir başka etken, tüketici ile ürün sunan işletme arasındaki ilişkilidir. Fiziksel bir ürünün (örneğin buzdolabı ya da otomobil) üretim aşamasında yer alan teknisyenin olumsuz davranışları, tüketici açısından bir anlam taşımaz. Oysa turistik ürünün tüketilmesi sırasında, tüketici ile üretimi gerçekleştiren insanlar arasındaki yüz yüze ilişki, tüketicinin ürün hakkındaki fikrini olumlu ya da olumsuz etkileyebilir.²⁵ Bu özellik birçok hizmet işletmesinde vardır.

Birçok turistik ürün, aynı yerde ve aynı zamanda üretilir ve tüketilir. Görülebilir ürünler ise genellikle farklı yerlerde üretilirler ve farklı zamanlarda tüketilirler. Yine birçok turistik ürün önce satın alınır, daha sonra satın alınan ürün eşanlı olarak üretilir ve tüketilir. Oysa görülebilir ürünler genellikle önce üretilir, sonra satın alınır ve son olarak tüketilirler.

Turistik ürünün eşanlılık özelliğinin doğurduğu en önemli sonuç, üretici ve tüketici arasındaki bağımlılıktır. Üretim ve tüketimin eşanlı olması, tüketimin büyük olasılıkla üreticiye ait bir yerde (otel, uçak vb.) gerçekleşmesini zorunlu kılar.²⁶ Ayrıca eşanlılık özelliği nedeniyle turistik ürün depolanamaz, saklanamaz ve tüketimi başladığı andan itibaren durdurulamaz.²⁷

²³ Burke ve Resnick, a.g.e., s.29

²⁴ Yarcın, *Turizm Endüstrisinin Yapısı*, s.10

²⁵ Yale, a.g.e., s.7

²⁶ Burke ve Resnick, a.g.e., s.28

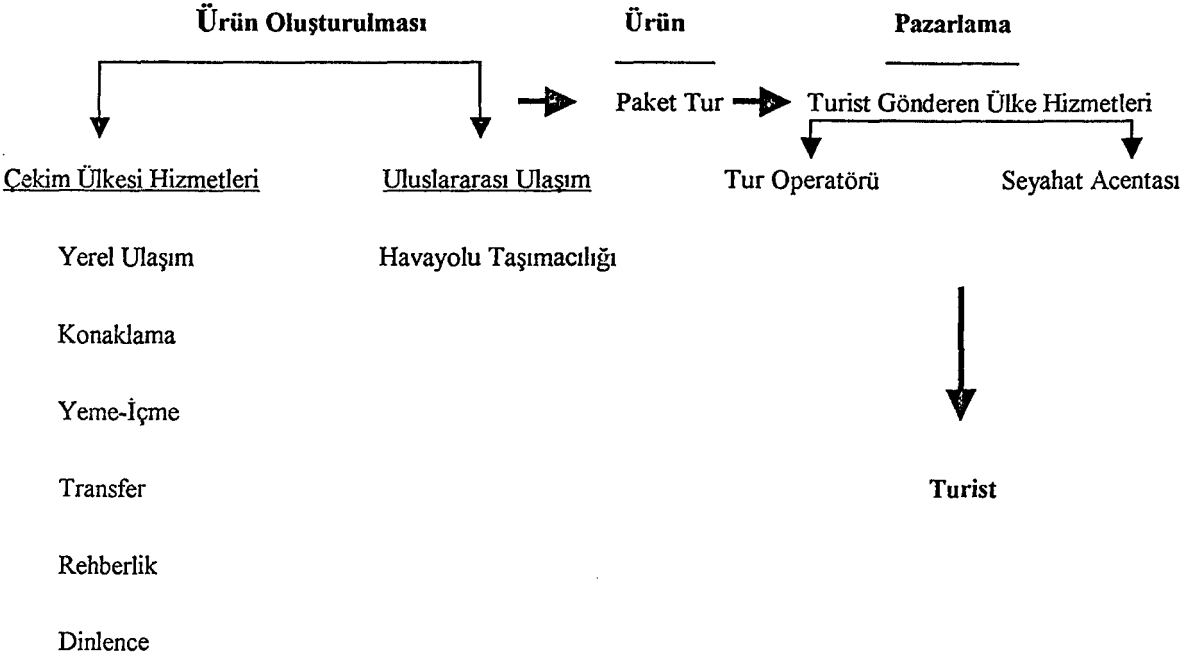
²⁷ Yarcın, *Turizm Endüstrisinin Yapısı*, s.10

1.3. Turizmin Nihai Ürünü: Paket Tur

Turizm endüstrisinin nihai ürünü sayılan paket tur, diğer endüstriyel ürünlerden birçok alanda ayrılmaktadır. Standartlaşmış ve turizme homojenlik özelliğini büyük ölçüde kazandırmış paket tur yine de turistin gerçek anlamda hedeflediği ürün değildir. Tüketicinin herhangi bir tur broşürüne bakarken almak istediği ürün yalnızca broşürün içinde yer alan bir otel, uçak ya da hepsinin bütünü olan paket tur değildir. Tüketicinin beklentisi; o yıl görmek istediği bir ülke, eser ya da yerdir. Bu beklentinin nedenleri, tüketicinin ekonomik durumu, gitmek istediği yerin popülerliği ve ucuzluğu gibi değişkenlerle ilgili olabilir. Temelde satın alınan ürün gidilecek yer ve orada gerçekleştirilen faaliyetlerden alınacak hazdır. Turist bir tatmin, tatil deneyimi beklentisi satın alır. Paket tur, bu tatmini elde etmeyi sağlayan en kapsamlı ve somut düzenlemedir. Dolayısıyla paket turun turizm endüstrisinin nihai ürünü sayılması, müşterinin bütün olarak tatminini sağlayacak bir düzenleme olması ile ilgilidir.

Paket tur ile ilgili çalışmalar, tüketicinin bulunduğu yerde, gideceği yere ulaşımında ve gideceği yerde alacağı ürün ve hizmetlerden oluşmaktadır. Bu süreç paket tur dağıtım sistemi olarak Şekil 1’de özetlenmiştir.

Şekil 1. Paket Tur Ürün Oluşturma Dağıtım Sistemi

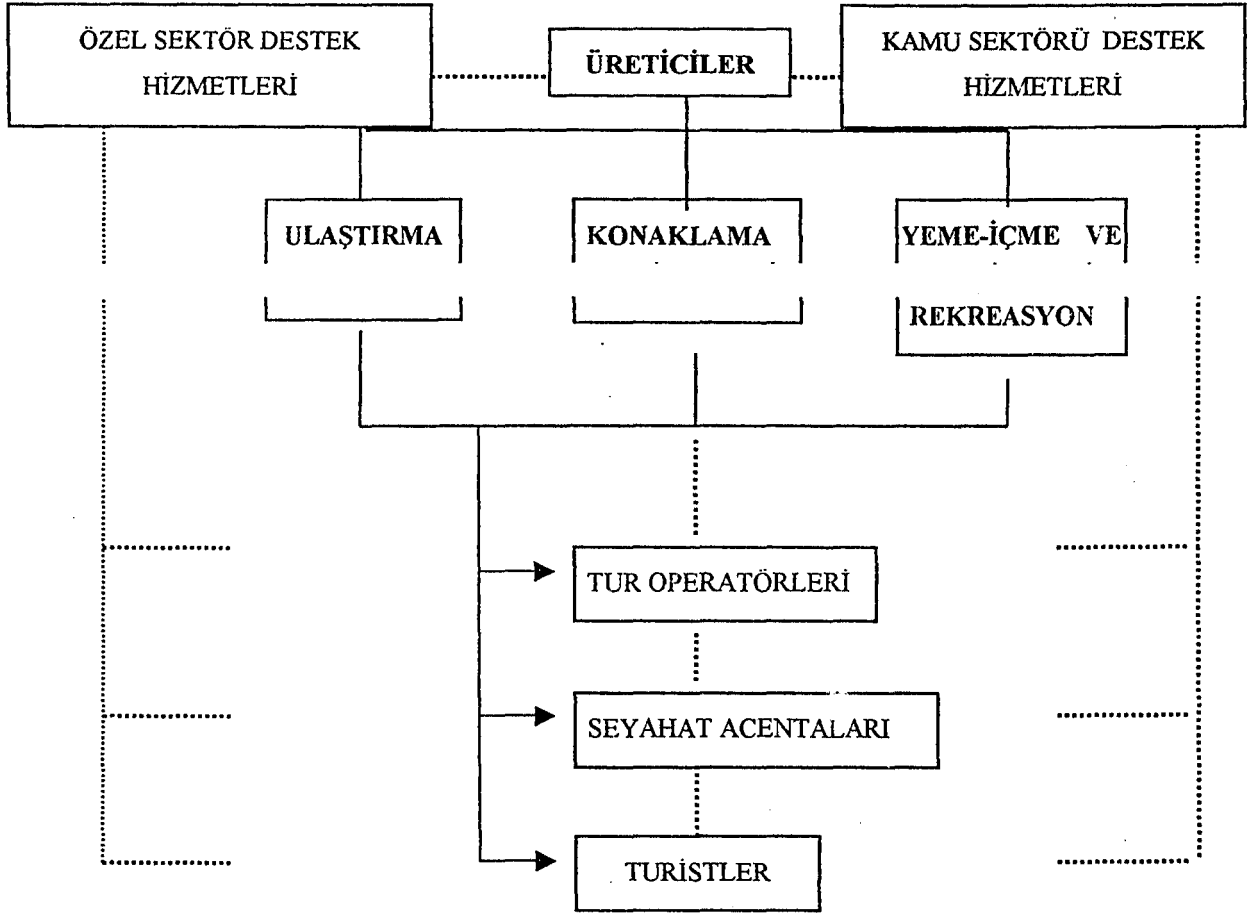


Şükrü Yarcan'ın Turizm Endüstrisinin Yapısı adlı kitabının 39. sayfasındaki şekilden esinlenerek hazırlanmıştır.

2. TURİZM ENDÜSTRİSİNİN DEĞİŞİK SEKTÖRLERİNDE ÜRETİM VE DAĞITIM SİSTEMİ

Turizm endüstrisi üreticiler, toptancılar, perakendeciler, yan ürün/hizmet sunan kamu ve özel teşebbüs kurumları ile nihayet tüketicilerin oluşturduğu bir sistemdir. Bu ilişkiler sonucunda ortaya çıkan yapı 'turizmde üretim ve dağıtım ağı'dır. (Şekil 2)

Şekil 2. Turizm Endüstrisinde Üretim ve Dağıtım Ağı Yapısı



E. Sezgin, **Seyahat İşletmelerinde Bütünleşme ve Teknoloji**, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir, 1998, s.20

Paket tur merkezli turizm endüstrisi kavramından yola çıkılarak turizm endüstrisi bileşenleri;

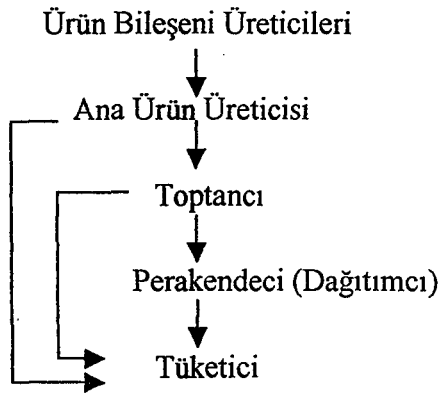
- üreticiler,
- toptancılar,
- perakendeciler ve
- yan ürün/hizmet sunan kamu/özel teşebbüsleri başlıkları altında incelenecektir.

2.1. Turizm Endüstrisinde Üreticiler

Turizm endüstrisinde ürettiği hizmet ve ürünleri dağıtım kanalları aracılığı ile satan kurumlara 'turizm üreticileri' denilmektedir.²⁸ Turizmde üretici çıktılarını ana ürün olarak adlandırılan paket turun hammadde ya da ana ürün bileşenleridir. Turizm endüstrisindeki ürün bileşenlerini üretenler ile daha çok fiziksel ürüne dayalı diğer endüstrilerdeki ürün bileşenlerini üretenler arasında pazarlama ve satış farklılıkları vardır. Örneğin ürüne dayalı olan otomotiv endüstrisinde ana ürün otomobildir. Ürün bileşenleri ise oto camları, koltuklar, bir kısım motor aksamı, lastikler ve kaporta gibi bölümlerdir.

Belirtilen ürün bileşenlerini üreten işletmelerden hiçbiri tüketiciye doğrudan ulaşamaz. Çünkü hemen hiçbirisi gerek ürün oluşumu gerekse satış sonrası aşamalarında tüketiciye doğrudan ulaşan işletme ve kuruluşlar değildir. Otomobilin aksamaları ile ilgili bir sorun yaşandığında tüketiciler otomobili satın aldıkları kurumlara ya da bu işletmelerin servislerine başvururlar.(Şekil. 3)

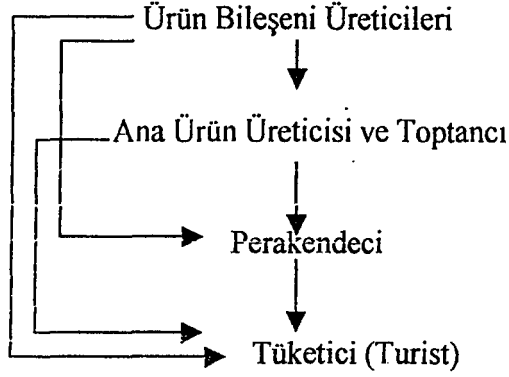
Şekil 3. Ürüne Dayalı Endüstrilerde Üretim ve Dağıtım Ağı



Turizm endüstrisinde daha farklı bir yapı söz konusudur. Ürün bileşeni üreticileri olan konaklama, ulaştırma, yeme-içme ve rekreasyon işletmeleri, istedikleri takdirde ve hatta sıklıkla tüketiciye doğrudan ulaşırlar. (Şekil 4)

²⁸ C. Y.Gee, J. C. Makens ve Dexter J. L. Choy, *The Travel Industry*, (NewYork: Van Nostrand Reinhold, 1997), s.195

Şekil 4. Turizm Endüstrisinde Üretim ve Dağıtım Ağı



Ürüne dayalı endüstriler ile turizm endüstrisindeki ürün bileşeni üreticileri arasındaki bir başka önemli fark fiyatla ilgilidir. Ürünlerini çoğunlukla toptancı ve perakendecilerin bulunduğu pazarlama kanalları aracılığı ile satan sınai ürüne dayalı endüstri işletmeleri, örneğin 'fabrikadan halka satış' adı altında doğrudan tüketiciye ulaştıklarında tüketici lehine bir fiyat indirimi yaparlar. Oysa turizm endüstrisinde durum böyle değildir. Tüketici konaklama amacı ile bir otele kendi imkanları ile gittiğinde ödeyeceği fiyat genellikle paket tur kapsamındaki ve dolayısıyla bir dağıtım kanalından edindiği konaklama ücretinden daha yüksektir.

Turizm endüstrisi üreticileri ile ilgili özellikler, farklı alış-veriş kültürü gibi etkenler nedeniyle ülkelere göre değişebilmektedir. Örnek olarak, hem turist çeken hem turist gönderen önde gelen turizm ülkesi ABD'de tur operatörlüğünün yaygın olmayışı, bu nedenle de üreticilerin sıklıkla acentalar aracılığı ile ürünlerini pazarlaması verilebilir. Diğer taraftan turizmde önde gelen Avrupa ülkelerinde tur operatörleri ve dolayısıyla acentalar aracılığı ile satış daha yaygın olup son yıllardaki bütünleşmelerin de etkisiyle 'üretici-toptancı-perakendeci' işletmeler arasındaki ilişkiler yakınlaşmış ve bütünleşmiştir. Türkiye, Avrupa ile sosyo-politik ilişkileri ve ağırlıklı pazarının Avrupa ülkeleri olması nedeniyle bu ülkelere benzer bir turizm yapısı sergiler. Ancak, Türkiye'nin kendine has yasal düzenlemeleri ve daha çok turist çeken bir ülke olması gibi özellikleri, üretim ve dağıtım ağında bazı farklılıklara yol açmakta olup, bu konu üzerinde izleyen bölümlerde durulacaktır.

Turizm endüstrisindeki üreticiler konusunda bir sınıflama ve karşılaştırma yapılabilir. Genel kabul gören bir anlayışa göre turizm endüstrisindeki üreticiler; birincil ve ikincil üreticiler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.²⁹

Birincil üreticiler, tüketiciye doğrudan hizmet veren konaklama, ulaştırma, yeme-içme ve rekreasyon işletmeleridir. İkincil üreticiler ise ürünlerini daha çok birincil üreticiler aracılığı ile tüketiciye sunan kamu ve özel sektör destek hizmetlerinin büyük bir bölümüdür. Örnek olarak konaklama işletmelerinde hizmet veren kuaförler, kuyumcular ile havaalanlarında ve başka yerlerde bulunan turizm danışma merkezleri verilebilir.

Paket tur merkezli bir turizm endüstrisinde en önemli üretici şirket tur operatörüdür. İkincil üreticiler ise başlıca paket tur girdilerini oluşturan konaklama, ulaştırma, yeme-içme ve rekreasyon işletmeleridir. Turizm sisteminin üretim ve dağıtım aşında yer almayıp sistem içindeki işletmeler aracılığı ile tüketiciye ulaşan kişi ya da kurumlar ise destekleyici üreticiler (kamu ve özel sektör hizmetleri) olarak adlandırılabilir. Toptancı özellikleri de gösteren tur operatörleri, üreticilerin incelendiği bölümde değil, seyahat işletmeleri kapsamında ele alınacaktır.

Turizm üreticileri arasında konaklama sektörünün önemli bir yeri vardır. Konaklama işletmeleri elde ettikleri doğrudan gelir dışında pek çok farklı işkoluna, muhasebecilere, mimarlara ve diğer destekleyici hizmet alanlarına dolaylı gelir sağlar.³⁰ Konaklama sektörü diğer turistik ürün üreticilerine ve turizm işletmelerine göre daha uluslararası bir sektördür. Özellikle ABD kökenli zincir otel işletmeleri dünyanın birçok ülkesinde çalışır.³¹ Avrupa ve Asya otelleri de önce kendi kıtalarında sonra diğer ülkelerde yeni otel işletmelerini uluslararası nitelikteki zincirlerine eklemişlerdir.

Turizm üreticileri arasında, konaklama işletmelerini havayolu işletmeleri ile birlikte farklı kılan bir başka özellik, karmaşık bir yapıya sahip oluşlarıdır.³²

²⁹ Gee ve Diğerleri, a.g.e., s.195

³⁰ Aynı. s.329

³¹ Aynı.

³² M. B. Renshaw, *The Travel Agent*, (Great Britain:Business Education Publishers Ltd., 1997), s.92

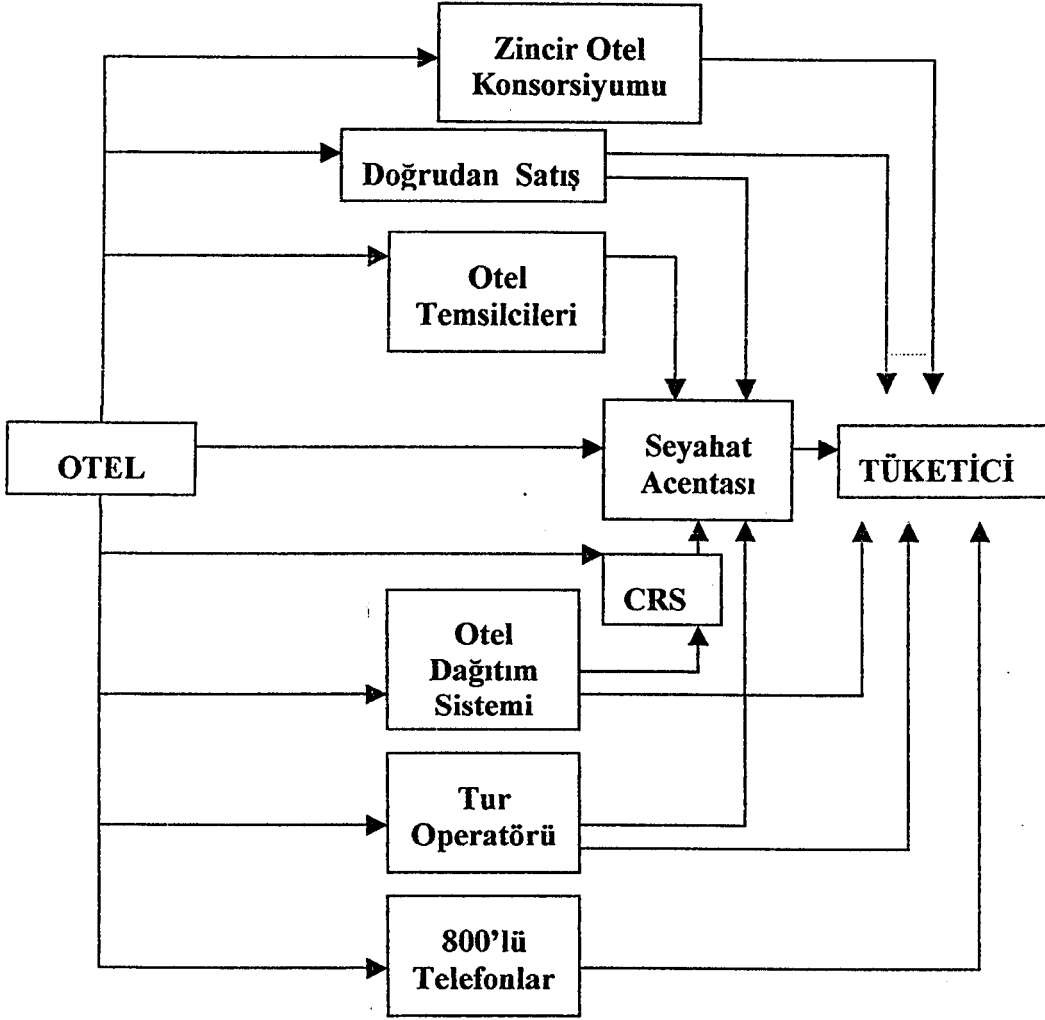
Konaklama sektörü müşteriye ulaşmak için küçük misafir evlerinden uluslararası zincir otellere, özel villalardan tatil köylerine kadar pek çok yol geliştirmiştir.

Konaklama işletmeleri açısından en fazla tercih edilen yol müşteriye doğrudan ulaşmaktır. Ancak işletmenin hedef pazarı, bulunduğu yer, diğer işletmeler ile rekabet ortamı ve hatta işletmenin büyüklüğü gibi belirleyici etkenler, farklı kanallar ile tüketiciye ulaşmayı gerektirebilir. Örneğin marka imajı sağlam bir şehir oteli, seyahat işletmesi gibi bir aracıya gerek duymayabilir. Diğer taraftan kıyı oteli ya da tatil köyü satışlarının çoğu seyahat işletmeleri aracılığı ile gerçekleşir. İşletme bir zincire dahil ise büyük olasılıkla kendi rezervasyon sistemi bulunacağından satışlarının bir kısmını bu yolla yapar. Bazı konaklama işletmeleri, Computerized Rezervation System* (CRS) yanında muhasebe ve pazarlama hizmetleri de veren konsorsiyumlara dahil olurlar.³³ Bir bölümü ise zaten tur operatörlüğü ve seyahat acentalığı gibi faaliyetleri de gerçekleştiren büyük bir bütünleşmiş kümenin içinde yer aldığından bütün pazarlama seçeneklerini birarada kullanırlar. Şekil 5'te konaklama işletmelerinin tüketiciye ulaşırken izledikleri farklı yöntemler gösterilmiştir.

* Bilgisayarlı Rezervasyon Sistemi

³³ Renshaw, a.g.e., s.93

Şekil 5. Konaklama İşletmeleri İçin Değişik Dağıtım Kanalları



Michael Renshaw'un Travel Agent adlı kitabının 93. sayfasındaki şekilden esinlenerek hazırlanmıştır.

Karmaşık bir yapı gösteren konaklama işletmeleri farklı şekillerde sınıflandırılabilir. Konaklama sektöründe dünyaca yaygın zincir otelleri ve farklı işletmeleri ile öne çıkan ABD'de yapılacak bir sınıflandırma ile ABD'nin en büyük rakibi olan Avrupa'daki sınıflandırma arasında önemli farklılıklar vardır. Sınıflandırma ile ilgili ayrılıkların temelinde, alış-veriş kültürleri ve yasal düzenlemeler yanında önemli bir unsur daha bulunmaktadır; konaklama sektörünün turizm endüstrisindeki yeri.

Avrupa'da turizm endüstrisinin karar alma mekanizmalarında, talebi kontrol etme ve yönlendirme konularında tur operatörü kökenli çokuluslu işletmeler öne

çıkarken ABD’de benzer nitelikleri konaklama işletmeleri ve konsorsiyumlar ile konaklama işletmelerinin oluşturduğu birlikler göstermektedir.

Ulaştırma sektörü, konaklama sektörü gibi turizm endüstrisinin doğrudan ögesi değildir. Daha çok iletişim sektörüne benzer bir yapı gösterir. Birçok endüstri dalı her iki alandan da yararlanmaktadır ve turizm endüstrisi de bu iki sektörü parçaları bir araya getiren unsurlar olarak kullanılmaktadır.

Küresellik boyutu yüksek endüstrilerden turizmde iletişim ve ulaşım önemli rol oynar. Ancak turizm endüstrisi her iki sektörden yararlanırken, bunu kendi ihtiyaçları doğrultusunda değiştirmiş ve ‘turizme özgü iletişim’ ile ‘turizme özgü ulaşım’ kavramlarını geliştirmiştir.

Turizm endüstrisi kapsamında değerlendirilen yeme-içme sektörü; konaklama işletmesinde bulunan lokanta ve barlardan, paket tur kapsamında yemek yenilen lokantalardan ve eğlence yerlerinden oluşur. Dolayısıyla yeme-içme işletmeleri, bağımsız ya da konaklama işletmeleri bünyesinde hizmet veren, turizm endüstrisi kapsamında belirli standartları gerektiren ve bu nedenle diğer benzerlerinden ayrılan işletmelerdir.³⁴

Turizm endüstrisi içinde rekreasyon etkinlikleri ise ulaşım, konaklama ve yeme-içmenin dışında kalan hemen herşeydir. Rekreasyon işletmelerinin sunduğu etkinlikler; doğal, sportif, kültürel ve eğlenceye yönelik verilerdir ve bu veriler aşağıdaki gibi sıralanabilir:³⁵

Doğal veriler: Ulusal parklar ve hayvanat bahçeleri,

Sportif veriler: Kayak, atlı spor, golf, tenis, paraşüt,

Kültürel veriler: Tiyatrolar, konserler, müzeler, sinemalar, sanat galerileri,

Eğlenceye yönelik veriler: Kumarhaneler, diskotekler, kulüplerdir.

³⁴ A. Türksoy, *Yiyecek ve İçecek Hizmetleri Yönetimi*, (Ankara:Turhan Kitabevi, 1997), s.3

³⁵ N. Kozak, M. Akoğlan, M. Kozak, *Genel Turizm*, (Ankara:Anatolia Yay., 1996), s.41

2.2. Turizm Endüstrisinde Dağıtıcılar

Turizm endüstrisinde dağıtıcılar, üreticilik ve toptancılık işlevleri olan tur operatörleri ile ayrıca perakendecilik işlevleri olan seyahat acentalarıdır.

Tur operatörleri kitle turizminde asıl turistik ürünü oluşturan, paket turu üreten kuruluşlardır. Ancak konaklama ve ulaştırma işletmelerinden yaptıkları toplu alımlar ve seyahat acentaları ile diğer tur operatörlerine yaptıkları toplu satışlar nedeniyle toptancı olarak da adlandırılırlar. Avrupa kitle turizminde çalışan tur operatörleri, çeşitli nedenlerle turizm endüstrisinin diğer sektörlerine yatırımlar yapan bütünleşmiş işletmelerdir. Turist gönderen ve turist çeken ülkelerde yatırımları bulunan Avrupalı tur operatörleri çokuluslu şirketlere dönüşmüştür. Dış turizm hareketlerinin yoğun olduğu Japonya ve Güney Kore gibi Asya ülkelerindeki tur operatörleri, Avrupa'dakilere benzer olarak bütünleşmiş işletmelerdir. Ancak ABD ve Kanada'daki tur operatörleri -krvaziyer turizm ile uğraşan işletmeler dışında- daha küçük işletmeler olarak yapılanmışlardır.³⁶

Seyahat acentaları, komisyon üzerinden çalışan ve tüm turistik ürünlerin perakende satışını yapan işletmelerdir. Bağımsız seyahat acentaları diğer turizm işletmelerinden aldıkları komisyonla, tur operatörlerinin paket turlarını, havayolu işletmelerinin uçak biletlerini ve konaklama işletmelerinin yataklarını satarlar. Seyahat acentalarının çalışma düzeni uygulamada otomobil satan bir aracından belirli farklılıklar gösterir. Otomobil satan bir aracı stok yapmak zorundadır ve bu nedenle bir maliyete katlanır. Ayrıca otomobil satan bir acentanın oto yedek parçalarını ve diğer otomobil aksamını bulundurduğu örnekler çok azdır. Seyahat acentaları, birebir karşılaştırmada otomobilin yerine geçebilecek paket turları sattıkları gibi, otel yatağını, uçak koltuğunu ve diğer turistik ürünleri de (tren bileti, oto kiralama, vb.) ayrıca pazarlayabilmektedir. Seyahat acentaları, otomobil ya da diğer endüstriyel ürünleri satan birçok işletmenin aksine stok maliyetine katlanmazlar. Dolayısıyla risk oranı diğer ürünleri satan acentalara göre daha az olan işletmelerdir.

³⁶ Yarcan, *Turizm Endüstrisinin Yapısı*, s.69

Günümüzde seyahat acentaları bağımsız çalışan ve her türlü turistik ürünü satan işletmeler ile bütünleşmiş organizasyonların bünyelerinde çalışan işletmeler olarak ikiye ayrılır. Türkiye örneğinde olduğu gibi tur operatörü olarak çalışan ancak yasal düzenlemeler gereği adı seyahat acentası olan işletmeler de vardır.

İKİNCİ BÖLÜM

TURİZM ENDÜSTRİSİNDE ÖNEMLİ DÖNÜM NOKTALARI

1. BİRİNCİ DÖNEM: KİTLE TURİZMİ SÜRECİ

Turizm hareketlerinin zaman içinde gösterdiği gelişmeleri keskin ayrımlarla bölümlendirmek, dinamik özellikler gösteren bir endüstri olması nedeniyle doğru olmaz. Yirminci yüzyılda ortaya çıkan ve gerek doğrudan turizmle ilgili gelişmeler gerekse turizmi etkileyen küresel gelişmeler, turizm endüstrisinin yapısında önemli değişimlere neden olmuşlardır. Gerçekte bu değişimlerin her biri diğerine doğrudan bağlı olsa da turizm endüstrisinin bugünkü yapısının oluşmasında özel yerleri olan kronolojik olaylardır. Kitle turizmi, kurumsallaşma ve bütünleşme ile bilgi teknolojileri ve finansal yapılanma olarak üç döneme ayrılan bu gelişmeler, bu bölümde ve üçüncü bölümde incelenecektir.

1.1. Kitle Turizminin Başlangıç Dönemi

Çok sayıda turist, kitleler halinde, buldukları yerden başka bir yere önceden programlanmış turlarla ve tatil amacıyla gidip geri dönmelerine kitle turizmi denir. Bu tür bir organizasyon ilk kez ondokuzuncu yüzyılda İngiltere’de düzenlenmiştir.

Turizmin gelişme sürecinde Avrupa kıtasının özellikle de İngiltere’nin önemli bir rolü vardır. Onaltıncı yüzyıldan başlayıp ondokuzuncu yüzyıla kadar devam eden ‘Grand Tour’ düzenlemeleri, İngiliz aristokratlarının Avrupa’nın belirli kentlerine düzenledikleri bireysel turlardır.³⁷ Zaman içinde gelir düzeyinin artmasıyla bu turlara daha geniş kitleler katılmaya başlamıştır.

Günümüzde kitle turizmi olarak adlandırılan sürecin başlangıcı ondokuzuncu yüzyılın ikinci yarısıdır. Kitle turizminin varlığı iki nedene bağlıdır:

³⁷ A. Poon, *Tourism, Technology and Competitive Strategies*, (UK:Cabi Publishing, 1993), s.30

birinci neden ulaşım teknolojisinin gelişmesi, ikinci neden de Thomas Cook adlı bir İngiliz girişimcinin kişisel çabalarıdır.³⁸ Thomas Cook 1862 yılında ilk kez bir paket tur düzenleyerek bir grup insanı İngiltere'den başka bir ülkeye demiryoluyla götürmüş ve geri getirmiştir. Avrupa turlarına Grand Tour'la gidilmeye başlandığı düşünülürse, Uzakdoğu, Hindistan ve Amerika destinasyonlarına da Thomas Cook'un turlarıyla gidilmiştir. 1880 yılına kadar bu üç destinasyona turlar düzenleyen Thomas Cook, ilk konaklama işletmesini Mısır'da 1887 yılında işletmeye açmıştır.³⁹ Thomas Cook'un 1860 yılından başlayan yoğun çalışmaları sonunda, onaltıncı ve ondokuzuncu yüzyıllar arasında yılda ortalama 257 kişinin katıldığı turizm hareketlerine 1897 yılında 20000 kişi katılmıştır.⁴⁰

Kitle turizminin ilk kez İngiltere'de, bir İngiliz tarafından ve ondokuzuncu yüzyılın ikinci yarısında düzenlenmesi bir rastlantı değildir. Kitle turizminin başlamasında rol oynayan gerçek neden Endüstri Devrimi'dir. Bilindiği gibi Endüstri Devrimi olarak adlandırılan dönem ondokuzuncu yüzyılın ikinci yarısında İngiltere'de başlamıştır. Bu dönem, teknolojik anlamda buharlı trenin bulunduğu, sosyal anlamda ise ağır koşullarda, yoğun çalışma saatlerinin yaşandığı bir süreçtir.

Tarım toplumundan endüstri toplumuna geçilen ondokuzuncu yüzyılda ağır çalışma koşulları insanların dinlenme ihtiyacını ön plana çıkarmıştır. Buharlı trenin bulunması ulaşımında yeni bir dönem açmıştır. Dolayısıyla Endüstri Devrimi'nin etkileri sonucunda, Thomas Cook'a turizm ile ilgili seyahat düzeni parçalarını birleştirmek ve toplu taşımacılığa başlamak kalmıştır.

Ondokuzuncu yüzyılın ikinci yarısından yirminci yüzyılın ortalarına kadar süren dönemde, kitle turizminin başladığı söylenebilir. Ancak bu dönemde hizmet edilen tüketici halen üst-orta düzey gelire sahip insanlardır. Yıllık ortalama tura katılan sayısı 20000 kadardır. Kullanılan ulaşım araçları tren, gemi ve otobüstür. Son olarak ve belki de en önemlisi Thomas Cook'un pazarda mutlak hakimiyetinin olmasıdır.

³⁸ Poon, a.g.e., s.30

³⁹ Aynı, s.31

⁴⁰ Aynı.

Kitle turizmi bugünkü kimliğini, İkinci Dünya Savaşı sonrasında 1970’li yılların sonlarına kadar süren dönemde kazanmıştır. Bu dönemle birlikte Avrupa’da yayılan bir turizm hareketinden, katı bir rekabet ortamından, homojen üründen ve dolayısıyla standartlaşmadan söz etmek mümkün olmuştur.

1.2. Turistik Ürünün Değişmesi

Turistik ürünün, paket turla birlikte anılması, belirtildiği gibi ondokuzuncu yüzyılın ikinci yarısından sonra gerçekleşmiştir. Ancak İkinci Dünya Savaşı’na kadar süren dönemde henüz homojen bir üründen ve dolayısıyla paket turların ağırlıklı olduğu bir kitle turizminden söz edilemez. Ondokuzuncu yüzyılın ikinci yarısı ile İkinci Dünya Savaşı öncesindeki süreç, kitle turizmi altyapısının hazırlandığı dönemdir.

Turistik ürünün değişiminde rol oynayan önemli bir etken ülkelerin ekonomik politikalarıdır. Endüstri devrimi sonrasında çalışma koşullarının yavaş yavaş normale dönmesiyle birlikte sendikal etkinlikler hükümetlerin kararlarını etkilemiştir. 1939 yılında birçok Avrupa ülkesi, çalışanlara ‘ücretli izin’ verilmesini kabul etmiştir.⁴¹ Ücretli izinlerin sonucunda daha fazla insan tatil yapabilir hale gelmiştir. Ayrıca gençlere yönelik turlar da ilk kez bu dönemde düzenlenmiştir.⁴² Ancak 1930’lu yıllarda turizm halen üst-orta düzey ve üstü olan gelir grubuna hizmet vermiştir.

Kitle turizminin günümüzde en fazla yararlandığı havayolu ulaşımı ile ilgili gelişmeler de yirminci yüzyılın başlarında yaşanmıştır. Örneğin ticari anlamda ilk havayolu seferleri 1926 yılında Londra’dan Avrupa’nın diğer şehirlerine 20 kişilik uçaklarla gerçekleştirilmiştir.⁴³ Ancak bu dönemde turizm amaçlı yararlanılan ulaşım araçları hala tren ve gemidir. 1920 ve 1930 yılları arasında özellikle gemi taşımacılığı gelişmiştir. Ayrıca bu dönemde gemiler otel olarak kullanılmaya başlamıştır.⁴⁴ Günümüzde turizm, kapsamlı bir endüstri haline gelmişse bu

⁴¹ Yale, a.g.e., s. 37

⁴² Aynı.

⁴³ R. S. Shevell, *Fundamentals of Flight*, (New Jersey:Prentice Hall Inc., 1989), s.14

⁴⁴ Poon, a.g.e., 31

endüstrinin en hızlı gelişen halkalarından birisi temelleri o yıllarda atılan kruvaziyer* turizmdir.

İkinci Dünya Savaşı sonrasında ve 1960'lı yıllar ile 1980'li yıllar arasında kitle turizmi büyük gelişmeler göstermiş ve özellikle Avrupa'da turistik ürünün yapısı önemli ölçüde değişmiştir. İkinci Dünya Savaşı sonrasında yaşanan ekonomik ve teknolojik gelişmeler, turizm anlayışının farklılaşmasında rol oynamıştır. Bu gelişmeleri aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür.⁴⁵

- Artan gelir düzeyi geniş kitlelere yayılmıştır,
- Avrupa'nın birçok ülkesinde ücretli izin uygulamasına geçilmiştir,
- Savaş sonrasında sivil havacılıkta kullanılan uçak sayısı artmıştır,
- Teknolojik gelişmeler uçakların daha hızlı gidebilmesini ve daha uzağa gidebilmesini sağlamıştır,
- Demokrasi ve eşitlik kavramları, savaşın ardından daha fazla anlam kazanmıştır,
- Eğitim düzeyi yükselmiştir,
- Televizyonun icadı, dünyanın her yeri hakkında fikir sahibi olmayı sağlamıştır,
- Hükümetler, turizmle ilgili yoğun tanıtımlar yapmış ve yatırımcılara teşvikler vermişlerdir,
- Artan uçak ve tur operatörü sayısı rekabet ortamını, düşük fiyatları ve yüksek ürün standardını getirmiştir.

* Kruvaziyer turizm, günümüzde lüks gemilerle yapılan ve yüksek gelir düzeyine hizmet veren turlarla anılmaktadır.

⁴⁵ Yale, a.g.e., s.37

İkinci Dünya Savaşı'nın bitmesi, kitle turizminin eksik parçalarını tamamlamaya yaramıştır. Savaştan kalan birçok uçak, tur operatörleri tarafından kullanılmaya başlamıştır. Ayrıca savaş sırasında uçak teknolojisi ilerlediği gibi, bu konudaki bilgili insan sayısı da artmıştır. Diğer taraftan savaş, sosyal yaşantıyı da değiştirmiştir. Daha demokratik olan yeni ortamda eskiden lüks sayılan pek çok tüketim türü, artık ihtiyaç duyulan sıradan faaliyetlere dönüşmüştür.⁴⁶ Savaş sırasında farklı ülkelerde bulunan insanlar, ülkelerine dönüşlerinde farklı kültürleri de beraberlerinde getirmişlerdir. Bu tür yeni davranışlar ve ilgi alanları, uluslararası turizm için büyük bir potansiyel oluşturmuştur.⁴⁷

Savaş sonrasında artan talebe rağmen arz aynı derecede artmamıştır. Örneğin o zamana kadar varolan otellerin birçoğu yüksek gelir düzeyine hizmet veren lüks otellerdir. Dolayısıyla bu oteller yeni turistlerin talebine uygun değildir. Ayrıca değişen turist yapısı ile birlikte ödemelerde de değişiklikler başlamıştır. Önceleri otel işletmecileri, turistlerin varışlarından sonra ücret talep etmekteydi. Ancak, turist yapısının ve talebinin değişmesi nedeniyle otel binalarını yenilemek durumunda kaldılar. Bu tür harcamalar ve borçların da etkisiyle otel işletmecileri seyahat işletmelerinden ön ödeme istemeye başladılar.

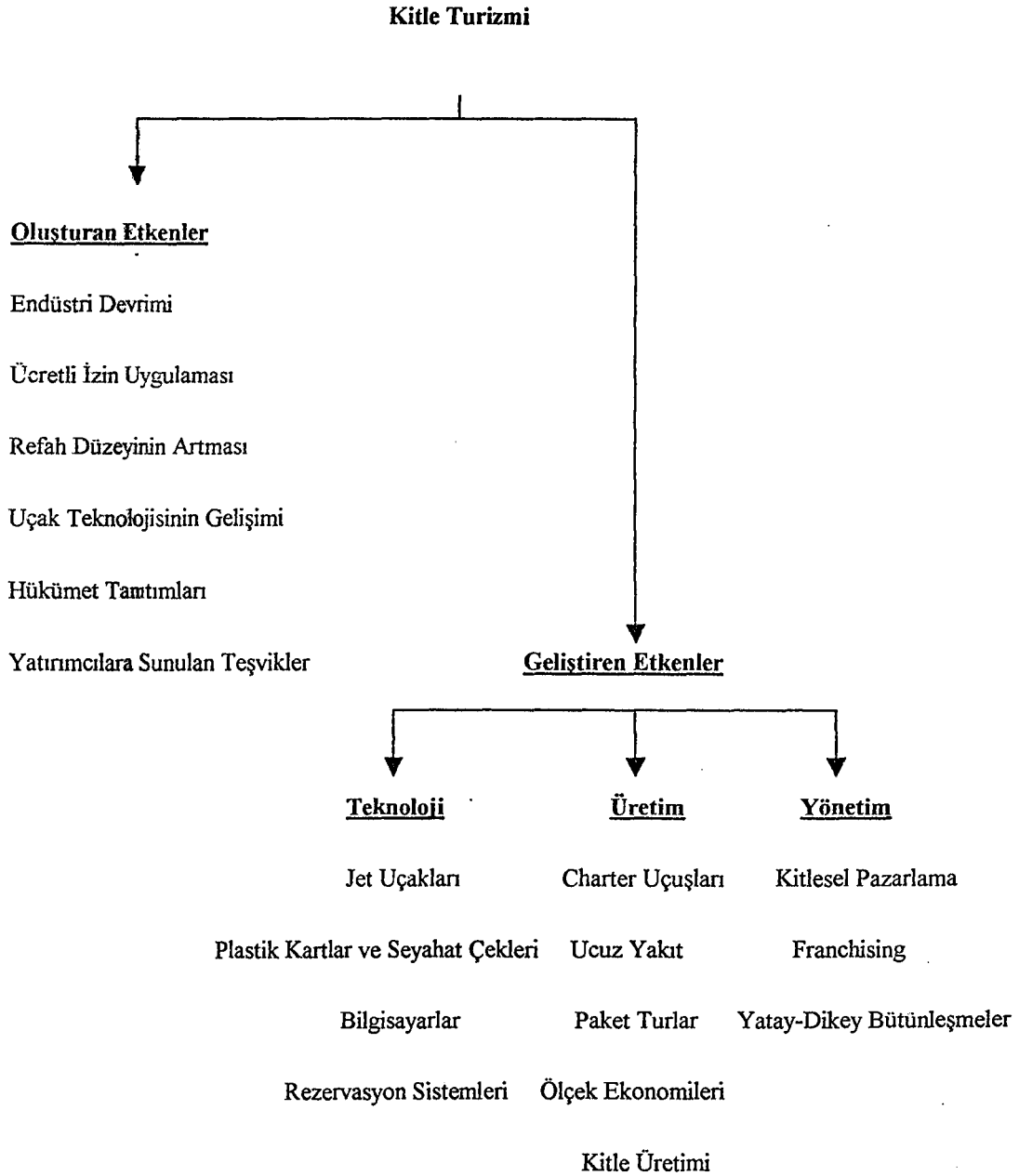
1.3. Kitle Turizminin Gelişmesini Sağlayan Etkenler

Kitle turizminin gelişmesini sağlayan etkenler teknoloji, üretim ve yönetim ile ilgilidir. İkinci Dünya Savaşı sonrasında kitle turizmini oluşturan ve gelişmesini sağlayan nedenler Şekil 6'da özetlenmiştir.

⁴⁶ Poon, a.g.e., s.37

⁴⁷ Yale, a.g.e., s.37

Şekil 6. Kitle Turizmini Oluşturan ve Gelişmesini Sağlayan Etkenler



Kitle turizminin oluşumu ve gelişimi ile ilgili belirtilen etkenlerin hiçbiri, kendi başına 'standart bir turistik ürün' için belirleyici olamaz. Ancak, hepsi bir arada değerlendirildiğinde ve birlikte uygulandıklarında etkili bir kitle turizmi yapısı oluşur.

Kitle turizminin gelişimini belirleyen etkenler, birbirlerinden bağımsızdırlar. En önemli turizm talebi pazarını oluşturan ABD ve Avrupa'da, kitle turizminin gelişimini sağlayan etkenler birbirinden farklıdır. Kitle turizminin gelişimini ABD'de uluslararası otel zincirleri, havayolu oligopolleri, iş seyahatleri, yerel turizm ve kısa tatiller sağlamıştır. Oysa Avrupa'daki gelişimde, tur operatörleri, charter seferler ve Akdeniz ülkelerine düzenlenen uzun süreli tatil paketleri rol oynamıştır.⁴⁸

Dünya turizmini değiştiren başlıca etkenler; teknoloji, havayolu ulaşımı, konaklama işletmeleri, tur operatörleri, küme şirketler ve tatil ihtiyacından kaynaklanan kitle tüketimidir.

1.3.1. Teknoloji

Ondokuzuncu yüzyılın ikinci yarısında Avrupa'da başlayan Endüstri Devrimi sonrasında, tarım toplumundan teknoloji toplumuna geçiş dönemi yaşanmıştır. Yirminci yüzyılda ise, teknoloji yalnız turizmde değil bütün üretim ve hizmet faktörlerinin gelişiminde en önemli rolü oynamıştır.

Teknolojinin kitle turizminin gelişimi ile ilgisi, daha çok uçak teknolojisi, bilgisayarlar ve iletişim teknolojilerinin kullanıldığı rezervasyon sistemlerinden kaynaklanır. Teknoloji, 1950'li yıllardan sonra kitle turizminin uygulanmasında yararlanılan ana etkidir. Kitle turizminin oluşum nedenlerinden birisi teknoloji demek yerine turizm teknolojiyi en yoğun kullanan endüstrilerden biridir demek daha doğrudur.⁴⁹

Teknolojinin havayolu ulaşımına temel etkisi İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra olmuştur. Savaş sırasında uçak teknolojisi gelişmiştir. Savaştan sonra atıl kalan

⁴⁸ Poon, a.g.e., s.33

⁴⁹ Aynı, s.41

savaş uçakları tur operatörleri tarafından kullanılmaya başlamıştır. 1960'lı yıllarda jet uçaklarının geliştirilmesiyle turistlerin havayolu ulaşımına olan güvenleri artmıştır. 1960'lı yıllara kadar yararlanılan gemi ve tren gibi ulaşım araçları, daha uzak mesafelere kısa sürede gidebilen jet uçakları nedeniyle ikinci planda kalmıştır. 1969'da geliştirilen Boeing 747 jumbo jet uçakları; daha uzağa, daha fazla kişiyle daha kısa zamanda ve daha ucuza uçmuşlardır. Böylece uzak destinasyonlara sefer düzenlemenin maliyeti azalmıştır.⁵⁰

Jet uçaklarının geliştiği dönemde American Express firması ilk kredi kartını 1958 yılında tüketicilerin kullanımına sunmuştur. Bu önemli teknolojik gelişmeyi Hilton Otelcilik işletmesinin 1959'da ürettiği Carte Blanche adlı kredi kartı izlemiştir. Ardından Bank America Card (günümüzdeki adıyla Visa) ve Master Charge (günümüzdeki adıyla Master Card) kredi kartları, alış-veriş hayatındaki yerlerini almışlardır.⁵¹

Paranın yerini alan bir başka araç ise seyahat çekleridir. Seyahat çekleri, kredi kartlarından daha önce kullanıma sunulmuştur. 1945 yılında önce İngiltere'de daha sonra da diğer Avrupa ülkelerinde seyahate çıkan insanların yanlarına alabileceği para miktarı hükümetlerce artırılmıştır (örneğin İngiltere'de her yetişkine 100 pound bulundurma hakkı tanınmıştır). Bunun hemen ardından American Express ve Thomas Cook işletmeleri seyahat çeklerini geliştirmişlerdir.⁵²

Taşınılan paranın kaybolması ve çalınması gibi tehlikeleri ortadan kaldıran seyahat çekleri ile kredi kartları, zamanla daha fazla turist tarafından kullanılmıştır. Ülkelerarası sınır tanımayan kredi kartlarının kullanımı, bilgi teknolojileri ve internetle daha da artmıştır. Kredi kartları sayesinde bir ülkeden diğerine fon aktarımı kolaylaşmıştır. Böylece hem turistler, hem turizm işletmeleri hem de bankalar ve finans kuruluşları birbirlerinden yararlanmışlardır.⁵³ Bankaların ve finans

⁵⁰ Yale. a.g.e., s. 39

⁵¹ Poon, a.g.e., s.43

⁵² Yale, a.g.e., s.38

⁵³ Ş. Yarcın. *Türkiye'de Turizm ve Uluslararasılaşma*, (İstanbul:Boğaziçi Üniversitesi Yay., 1996), s.144

kuruluşlarının turizm endüstrisine yatırım yapmalarındaki önemli nedenlerden birisi plastik kartlar ve fon transferleridir.

İkinci Dünya Savaşı'nı izleyen yıllardaki önemli bir teknolojik gelişme de bilgisayarların kullanılmasıdır. Bilindiği gibi yirminci yüzyılın başlarında ve İkinci Dünya Savaşı sonrasında katı bir üretim anlayışı vardır. Diğer birçok endüstride olduğu gibi turizmde de son hedef, günümüzün tersine üründür (oysa yeni üretim ve pazarlama anlayışında son hedef tüketicidir). Bu nedenle savaşı izleyen ilk yıllarda henüz gelişmemiş olan bilgisayarlar üretimi kolaylaştırmak ve üretim sürecini hızlandırmak için kullanılmıştır. Bu dönemde bilgisayarlar ayrıca muhasebe, maliyet kontrolü ve ödemeler amacıyla da kullanılmıştır.⁵⁴

Kitle turizminin ilk yıllarında kullanılan teknolojiye, telefon, muhasebe, yönetim sistemleri ve teleks gibi bilgisayar kullanımı da bireysel ve birbirinden bağımsızdır. Bilgisayar teknolojisi henüz bilgisayarların birbirleri ile iletişim kurabilecekleri düzeyde değildir. Dolayısıyla bilgisayar teknolojisi, 1950'li yıllardan 1970'li yılların sonuna kadar daha çok turizm hizmetlerinin etkinliği, kitlesel nitelikteki üretimin kolaylaştırılması, ölçek ekonomisi ve düşük üretim maliyeti amacıyla kullanılmıştır.⁵⁵ Ayrıca bilgisayarlar, turizm ürünü ve hizmeti üretenlerin planlama yapmasında, turistik ürünlerin uluslararası pazarda dağıtımında ve hizmetin tüketiciye sunulmasında etkili olmuştur. Kısacası, kitle turizminin 1980'e kadar süren evriminde bilgisayarlar kolaylaştırıcı rol oynamıştır. İletişim teknolojisi birçok alanda olduğu gibi, turizm endüstrisinde de en önemli etkidir. Günümüzde, bilgisayarlar turizm endüstrisindeki kolaylaştırıcı rollerinin yanına doğrudan ürün üretme ve satma rolünü de eklemişlerdir.

Teknolojinin kitle turizminin gelişmesindeki en önemli etkisi CRS'lerin geliştirilmesidir. Kitle turizminin ilk yıllarından itibaren havayolları, oteller ve daha sonra da tur operatörleri kendilerine ait bilgisayarlı rezervasyon sistemlerini kurmuşlardır.

⁵⁴ Poon, a.g.e., s. 44

⁵⁵ Aynı, s.46

CRS'lerin turizmde kullanımı 1950'li yıllara dayanmakla birlikte o yıllarda kullanılan sistemler, günümüzle karşılaştırıldığında oldukça yalındır. Öncelikle havayollarının ve otellerin kullandıkları sistemler içindeki bilgi aktarımı eşanlı değildi. Havayolu sistemleri arasındaki iletişim olanakları çok sınırlıydı. Havayolu rezervasyon sistemleri ile otellerin sistemleri ve daha sonra da tur operatörlerinin geliştirdiği sistemler arasında iletişim yoktu. Havayolu sistemleri arasındaki iletişim ABD'de ARINC, Avrupa'da ise SITA adlı iletişim ağı (network) konsorsiyumlarınca sağlanmaktaydı.⁵⁶ Ancak sağlanan bilgi akışı eşanlı olmadığı için bu durum özellikle seyahat acentalarına olumsuz olarak yansyordu. Çünkü rezervasyon ya da satış yapmak isteyen bir seyahat acentası, birkaç kez telefon görüşmesi yapmak zorundaydı. Ayrıca CRS'de halen satılabilir görülen bir ürün gerçekte satılmış olabiliyordu (ya da bu durumun tam tersi geçerliydi).⁵⁷

1978 yılına kadar CRS'lerin kitle turizminde kullanımı, yukarıda sayılan nedenlerden dolayı sınırlı olmuştur. Ancak 1978 yılında ABD'de havayolu ulaşımı ile ilgili alınan 'kuralsızlaşma' kararları ile havayolu işletmeleri arasındaki rekabet çok artmıştır. Çünkü bu kararlar sonucunda havayolu işletmeleri, fiyatlar konusunda ve diğer birçok konuda özgür kalmışlardır. Havayolu işletmeleri arasındaki rekabetle birlikte, yeni uçuş noktaları, yeni tarifeler, yeni ücretler, yeni işletmeler ve yeni hizmetler gündeme gelmiştir.⁵⁸ Fiyatlar, tarifeler, işletmeler ve uçuş noktaları gibi değişkenlerin çeşitlenmesi güçlü CRS'lerin kullanımını zorunlu kılmıştır. Bu nedenle kitle turizminde 1978 sonrası yaşanan teknolojik gelişmeler, her zamankinden daha hızlı olmuştur. 1978 yılından önce, havayolu işletmeleri, otel zincirleri, oto kiralama işletmeleri ve tur operatörleri CRS'leri kullanırken, 1978'den sonra turizm dağıtım sistemindeki en önemli rolü CRS'ler nedeniyle seyahat acentaları oynamıştır.⁵⁹ Ayrıca kruvaziyer işletmeleri, tatil merkezleri ve kamu nitelikli turizm büroları da bu dönemde CRS'lerde yer almaya başlamıştır. CRS'ler ve turizm endüstrisini

⁵⁶ G. Inkpen, *Information Technology for Travel and Tourism*, (England: Addison Wesley Longman Ltd., 1998), s.59

⁵⁷ Poon, a.g.e., s.46

⁵⁸ Aynı, s.47

⁵⁹ Aynı, s.46

ilgilendiren diğer teknolojik gelişmeler, çalışmanın üçüncü bölümünde ayrıntılı olarak incelenecektir.

1.3.2. Havayolu Ulaşımı

Havayolu ulaşımının turizm endüstrisi içinde diğer tüm ulaşım şekillerinden ayrı bir yeri vardır. Bunun nedeni 1950'li yıllarda başlayan ve günümüzde turizm hareketlerinin büyük bölümünü oluşturan paket turlardır. Bilindiği gibi, turizm endüstrisinde ana ürün olan paket turun en önemli iki bileşeninden birisi konaklama ve 'oda' ise diğeri de uçak ve dolayısıyla 'koltuk'tur.

Havayolu ulaşımı ile ilgili önemli bir gelişme 1944 yılında yaşanmıştır. 1944'de havayolu kurallarını ve havayolu taşımacılığı ile ilgili diğer düzenlemeleri, uluslararası düzeyde oluşturabilme amacıyla Şikago'da bir konferans düzenlenmiştir. Bu konferansta 40 ülkeden 70 havayolu işletmesinin katılımı ile önemli kararlar alınmıştır. Bu kararlardan birincisi taşıma ücretlerinde anlaşma sağlanması, ikincisi de International Air Transportation Association'un* (IATA) kurulmasıdır. IATA ile birlikte havayolu ulaşımındaki finansal, yasal, teknik ve trafik ile ilgili konular, uluslararası düzeyde kararlara bağlanmıştır. Alınan kararların, IATA'ya bağlı taşıyıcıları bağlayıcı olması nedeniyle uluslararası bir standartlaşma sağlanabilmiştir.⁶⁰

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra kullanım dışı kalan uçaklar, küçük ölçekli havayolu işletmeleri tarafından satın alınmıştır. Önceleri kargo taşımacılığı yapan bu işletmeler, zamanla yakın ve tarifeli seferlerin yapılmadığı destinasyonlara yolcu taşımaya başlamışlardır. Büyük ölçekli işletmeler de 1950'li yıllarda uzak destinasyonlara uçmaya başlamışlardır. 1959 yılında British Overseas Airways Corporation (BOAC) (günümüzdeki adıyla British Airways), Comet uçakları ile Londra'dan New York'a on saat otuz dakika süren seferler düzenlemiştir. Ardından da Pan American Havayolu, Boeing 707 uçakları ile ilk Londra-New York seferini gerçekleştirmiştir. Pan American Havayolu ilk kez turistlere ve ailelere yönelik

* Uluslararası Hava Ulaşımı Birliği

⁶⁰ J. R. Walker, *Introduction to Hospitality*, (New Jersey:Prentice Hall, 1999), s.38

indirimli ücret ve kredilendirme uygulamalarını başlatarak orta düzey ABD vatandaşlarının İngiltere'ye ve Avrupa'ya uçabilmelerini sağlamıştır.⁶¹

Kitle turizminin gelişim sürecinde, havayolu ulaşımı ile ilgili yaşanan asıl gelişme; 1960 yılında bağımsız havayolu işletmelerine (charter şirketlere) yeni açılan hatlarda eşit hakların verilmesidir.⁶² Böylece, o zamana kadar havayolu ulaşımında tekeli bir rekabet ortamı sözkonusu iken, bağımsız işletmelerin eşit haklarla pazara girmesi sonucunda, tüketici lehine gelişen bir rekabet ortamı oluşmuştur. Bu durum, bayrak taşıyıcı ulusal havayollarını ve diğer büyük havayolu işletmelerini tur operatörlerine paket turlar için kontenjan vermeye ve onlara bazı kolaylıklar tanımaya zorlamıştır.

Günümüze kadar gelen bu gelişim sürecinde küresel havayolu işletmeleri ve bu işletmelerin oluşturduğu birlikler (örneğin IATA) ile pazarlama amacıyla kurulan ortaklıklar (Amadeus, Galileo gibi sistemler) sonucunda havayolu taşımacılığı büyük bir endüstriye dönüşmüştür. Kitle turizmi açısından, turizm ile birlikte gelişen farklı bir havayolu ulaşımı evrimi görülür. Turizm endüstrisi içinde havayolu ulaşımının özellikleri özetle şunlardır:

- Bireysel turistlerin turizm amacı ile katıldıkları tarifeli havayolu seyahatleri,
- Yine tarifeli seferler kapsamında yer alan ve paket turların gerçekleştirildiği havayolu seyahatleri,
- Charter seferler ile gerçekleştirilen turizm amaçlı havayolu seyahatleridir.

Turizm konulu havayolu taşımacılığı türleri içinde geçen tarifeli ve charter* seferler üzerinde kısaca durmak gerekecektir.

⁶¹ Renshaw, a.g.e., s.43

⁶² Aynı.

* Tarifersiz seferler 'charter' olarak adlandırıldığından, çalışmada aynen kullanılacaktır.

Tarifeli Seferler: Bu uçuşlarda yayınlanmış bir tarifeye göre hareket edilir ve yolcu sayısı uçuşun gerçekleşmesini ya da gerçekleşmemesini etkilemez. Uluslararası seferlerde, yolcu gönderen ve yolcu çeken ülkeler arasındaki anlaşmalar ile yine her iki ülkedeki hava taşımacılığı düzenleyicilerinin alacağı kararlar sefer sıklığı gibi konuları belirler.⁶³ Diğer taraftan tarifeli uçuşlarda sefer iptali söz konusu olmadığından talep eksikliği durumunda sefer sayısı azaltılabilir. Bunun da ötesinde, havayolu şirketleri gerekli gördüklerinde bir destinasyona yönelik faaliyetlerine tümüyle son verebilir.

Tarifeli sefer düzenleyen havayolu işletmelerinin çoğu bayrak taşıyıcıları ve diğer büyük şirketlerdir. Uluslararası düzeyde standartlaşmanın sağlanabilmesi için önce de belirtildiği gibi merkezi bir örgüt (IATA) oluşturulmuş ve örgüte üye işletmelerin alınan kararlara uyması zorunlu kılınmıştır (1978'deki yeniden yapılanma kararlarına kadar yürürlükte kalmıştır).

Dünya genelinde gerçekleşen tarifeli seferlerin yaklaşık % 80'i seyahat ve turizm amaçlıdır.⁶⁴ Avrupa'daki havayolu bileti satışlarının % 87'sinin de seyahat acentaları tarafından yapıldığı göz önünde bulundurulursa havayolu işletmelerinin karmaşık bir dağıtım sistemine ihtiyaç duyacakları açıktır.⁶⁵ Bireysel turistik geziler bir yana bırakıldığında turizm endüstrisinde tarifeli sefer kullanımı birkaç şekilde gerçekleşir. Paket tur düzenleyen tur operatörleri, charter uçuş arzının yeterli olmadığı durumlarda tarifeli sefer düzenleyen havayolu şirketleriyle anlaşma yoluna giderler. Bu anlaşmalar, uçak koltuğu kontenjanının bir bölümünü sezon boyunca satın almak, kiralamak, ya da rezerve etmek şeklindedir. Tarifeli sefer düzenleyen havayolu şirketleri açısından değerlendirildiğinde, özellikle Avrupa'da yaygın olan kitle turizmi nedeniyle havayolu şirketleri birtakım girişimlerde bulunurlar. Bunlardan bir tanesi charter uçuşlarla rekabet edebilmek amacıyla tur operatörlerine uygulanan indirimli fiyatlardır. İkincisi ise zaten bütünleşmiş bir yapı gösteren Avrupa turizm endüstrisinde gerek bayrak taşıyıcı havayollarının gerekse özel

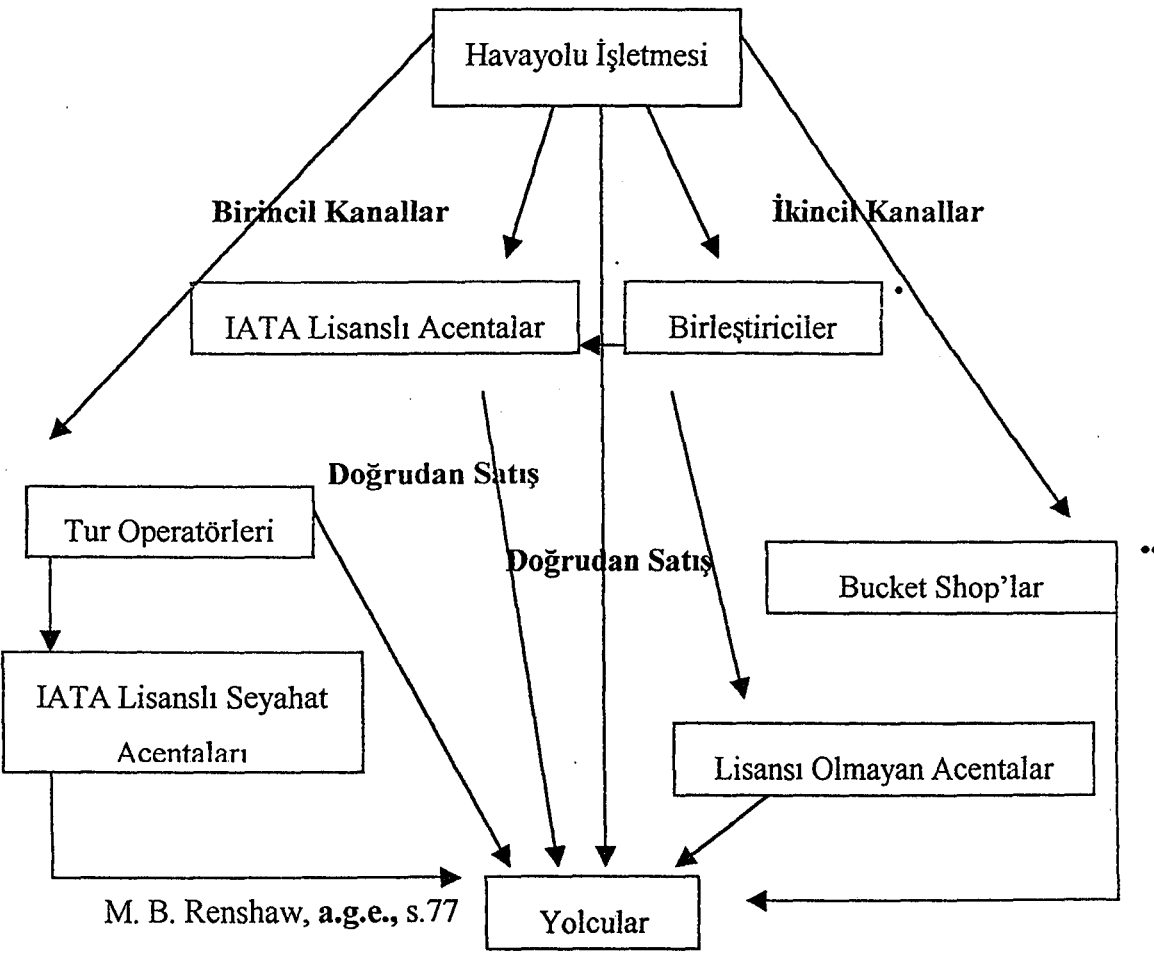
⁶³ M. B. Renshaw, a.g.e., s.76

⁶⁴ Aynı.

⁶⁵ ---, *Tourism in The European Community*, (London: The Economist Intelligence Unit Limited, 1993), s.144

havayolu şirketlerinin tur operatörleri, konaklama işletmeleri ve charter işletmelerle bütünleşmeleridir. Alman bayrak taşıyıcısı Lufthansa, dünyanın önde gelen seyahat işletmelerinden Thomas Cook AG'nin %50'sine, Penta konaklama zincirinin %61'ine ve Thomas Cook AG bünyesindeki Condor Charter işletmesinin %10'una sahiptir.⁶⁶ Turizm endüstrisindeki bütünleşmeler, kurumsallaşma ve bütünleşme süreci bölümünde ayrıntılı olarak incelenecektir. Şekil 7'de Avrupa'da faaliyet gösteren havayolu işletmelerinin tarifeli sefer dağıtım sistemi gösterilmiştir.

Şekil 7. Tarifeli Sefer Dağıtım Sistemi



⁶⁶ <http://www.fvw.com/wow>

• İngilizce'de Consolidator olarak bilinen bu işletmeler, havayolu şirketlerinden çok sayıda bilet satın alırlar. Toplu bilet alımları nedeniyle ucuza aldıkları biletleri doğrudan ya da diğer araçlar yoluyla pazarlarlar.

• Bucket Shop'lar, birleştiricilerden ya da havayolu şirketlerinden indirimli bilet ya da kontenjan alan ve bu biletleri pazarlayan işletmelerdir.

Şekil 7’de birincil kanalları lisanslı acentalar ve seyahat acentaları ile uçak koltuklarının bir kısmını ya da tamamını paket tur düzenlemeleri için satın alan tur operatörleri oluşturmaktadır. Yine şekilde ‘bucket shoplar’, IATA lisansı olmayan acentalar ve bu acentalara bilet sağlayan ‘birleştiriciler’ belirtilmiştir. Havayolu işletmeleri talep azlığı gibi durumlarda son dakika satışlarına gitmekte ya da koltuklarını birleştiricilere ucuz fiyattan satmaktadırlar. Dolayısıyla hem birincil hem de ikincil kanallar, tarifeli sefer düzenleyen havayolu işletmelerinin farklı nedenlerle de olsa yararlandıkları dağıtıcılardır.

Charter Seferler: Tarifersiz seferler genellikle tur operatörleri ile birlikte anılan charter uçuşları anlamına gelmektedir. Charter seferlerinin belirli bir uçuş tarifesi olmakla birlikte bu tarifeler tur operatörlerinin broşürleri dışında yayınlanmazlar.* Tarifeli seferlerden farklı bir diğer özellik olarak talep ve satış ne olursa olsun uçuşun gerçekleşmesi zorunluluğu yoktur. Bunun yerine ‘ön rezervasyon’ yapılır ve gerekli talebe ulaşamadığı durumda yolculara uçuşun gerçekleşmeyeceği belirli bir süre önce bildirilir. Bir başka seçenek, iki farklı uçuşun yolcuları biraraya getirilmesiyle gerekli talebin sağlanması ve uçuşun gerçekleştirilmesidir. Bu uygulama konsolidasyon olarak adlandırılır.

Kitlesel turizm amaçlı charter havayolu taşımacılığı, Avrupa’da 1950’li yıllarda başlarken ABD’de paket tur kapsamında yer alan ilk charter uçuş 1968’de gerçekleşmiştir.⁶⁷

Günümüzde turist gönderen belli başlı ülkeler ve turist çeken ülkelerin bir bölümü, charter seferlerine izin verdiği için lisans almak zorunluluğu ortadan kalkmıştır.⁶⁸ Son yıllarda ülkelerin daha esnek davranması sonucunda, tarifeli seferleri ile charter seferleri arasındaki farklar ortadan kalkmış ve charter seferler lehine gelişen ‘liberalizasyon’ süreci gerçekleşmiştir. Bu süreç sonunda ‘yalnız-charter’ (charter-only) olarak adlandırılan havayolu işletmeleri, daha önce sadece

* Günümüzde büyük bazı tur operatörleri, internet üzerindeki web sayfalarında da charter seferlerini yayınlamaktadırlar. (Bkz; www.thomascook.com)

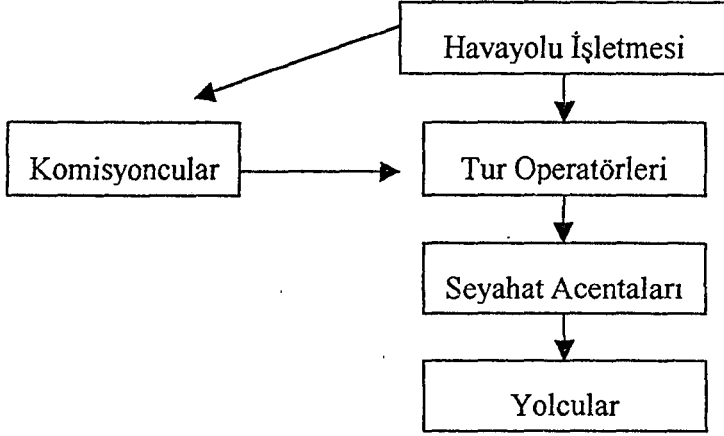
⁶⁷R. Doganis, *Flying of Course “The Economics of International Airlines”*, (London:Routledge, 1998), s.11

⁶⁸ Renshaw, a.g.e., s.81

tarifeli seferler ile gidilebilen destinasyonlara da seferler düzenlemeye başlamışlardır.

Tarifeli seferlere göre çok daha basit bir yapı gösteren charter dağıtım sistemi, Şekil 8’de gösterilmiştir.

Şekil 8. Charter Sefer Dağıtım Sistemi



Renshaw, a.g.e., s.82

Charter seferlerinde olağan uygulama, tur operatörü ile charter havayolunun anlaşmasıdır. Ancak bazen –özellikle Avrupa’da- birkaç tur operatörü yolcusunun aynı seferle taşınacağı durumda, havayolu ulaşımında çalışan komisyoncular (brokers) devreye girebilmektedir. Bu komisyoncular havayolu işletmeleri ile tur operatörleri arasındaki anlaşmaları sağlayan bir tür danışmanlık ve aracılık görevi üstlenmektedirler.⁶⁹ Avrupa’da son yıllarda yaygın hale gelen ‘yalnız koltuk’ (seat-only) satan tur operatörleri, charter uçuşlarının kapasitelerinde önemli rol oynamaktadırlar. İşlevleri tatil/tur paketi satan tur operatörlerine benzemekle birlikte bu işletmeler, seyahat bileşenlerinden sadece uçak koltuklarını satmaktadırlar.

1.3.3. Konaklama İşletmeleri

Daha önce belirtildiği gibi, kitle turizminin gelişmesinde Avrupa’daki belirleyiciler tur operatörleri, ABD’deki belirleyiciler ise zincir oteller ve havayolu

⁶⁹ Renshaw, a.g.e., s.81

işletmeleridir. ABD'deki kitle turizmini yönlendiren konaklama sektörünün gelişimi, Avrupa'ya benzer olarak İkinci Dünya Savaşı'nı izleyen yıllarda olmuştur.

ABD'de konaklama sektörü, günümüzdeki tam donanımlı otellerden farklı olarak tavernalar ve küçük ölçekli otellerle başlamıştır. İlk Amerikan oteli 1794 yılında işletmeye açılmıştır.⁷⁰

Yirminci yüzyıl başlangıcı ile İkinci Dünya Savaşı arasındaki dönemde lüks oteller açılmıştır. Her türlü konforu sunan saray görünümlü oteller ABD ve Avrupa'da yayılmıştır.⁷¹

ABD kitle turizmi belirleyicilerini zincir otellerin ve havayolu işletmelerinin oluşturması rastlantı değildir. Avrupa ülkelerinden farklı olarak ABD'de kültür turizmi dışında diğer tüm turizm türleri için potansiyel vardır. Dolayısıyla, ABD'de iç turizm ağırlıklı bir gelişme yaşanmıştır. Bu nedenle kitle turizminin başlangıç yıllarında, ABD'deki turizmin gelişmesinde en önemli rolü konaklama ve ulaşım oynamıştır.

İkinci Dünya Savaşı öncesinde konaklama işletmelerinin yapısını demiryolu ve karayolu ulaşımı belirlemiştir. Demiryollarının gelişmesiyle tatil yörelerinde oteller açılmıştır. Karayolu ulaşımı ise ABD'deki motel türü konaklama olanaklarının gelişmesinde etkili olmuştur. Otoyolların kullanılmaya başlamasının ardından karayolları üzerinde birçok motel yapılmıştır. Havayolu ulaşımı ise şehir otellerinin ve dinlence otellerinin gelişmesinde etkili olmuştur.

ABD'de 1930'lu yıllarda yaşanan ekonomik kriz, birçok yatırımcıyı olumsuz etkilediği gibi otel sahiplerini ve yatırımcılarını da olumsuz etkilemiştir. Bankaların ve diğer finans kurumlarının aldığı birtakım önlemler nedeniyle 1950'li yıllara kadar sınırlı sayıda otel açılmıştır. 1950'li yıllarda yaşanan ekonomik canlılık, turizm endüstrisine daha fazla gelir sağlamıştır. Ulaşım sektörünün gelişmesi, daha fazla insanın seyahat etmesini sağlamıştır.⁷² Bu hareketlilik sonucunda, küçük

⁷⁰ Walker, a.g.e., s.78

⁷¹ Aynı.

⁷² Aynı, s.79

ölçekli, şahıs işletmesi niteliğindeki bağımsız konaklama işletmeleri, çok ortaklı, franchise sistemi ile çalışan, leasing ve yönetim sözleşmesi gibi finansal yöntemleri kullanan kurumsal işletmelere dönüşmüştür.

ABD’de kısa sürede gelişen zincir konaklama işletmelerini, Avrupa ve Asya’daki çokuluslu işletmelerin kurduğu otel zincirleri izlemiştir. Avrupa ve Asya’da kurulan zincir işletmeler, rekabetin en yoğun olduğu ABD pazarına bile girmişlerdir.⁷³ Çokuluslu şirketler gelişmekte olan ülkelerde önemli yatırımlar yapmışlardır. Gelişmekte olan ülkeler turizmi, istihdam sağlayabilecek ve dış ticaret açıklarını kapayabilecek önemli bir gelir kaynağı olarak görmüşlerdir. Bu nedenle turizm endüstrisine yatırımlar yapıp, yabancı yatırımcıları özendirici kararlar almışlardır. Yap-işlet-devret sistemi, elde edilen karın yatırımcıya kalması, parasal yardım, finansal projelendirme yardımı, sermaye paylaşımı, tahvillerin gelir vergisinden muaf tutulması, yatırım kredisi ve özel kur politikası gibi olanaklar, gelişmekte olan ülkeler tarafından yabancı yatırımcılara sağlanmıştır.⁷⁴

Çokuluslu konaklama zincirlerine olan bağımlılık, gelişmekte olan ülkelerde gelişmiş ülkelere oranla daha fazladır. Avrupa’daki tur operatörleri bir yana bırakılırsa seyahat işletmeleri kruvaziyer turların %95’ini, uçak biletlerinin %90’ını ve kiralık otoların %50’sini pazarlarken bu oran konaklama işletmeleri için sadece %25’dir.⁷⁵ Bu durum, konaklama işletmelerinin ve özellikle de zincir otellerin diğer turizm üreticilerine göre seyahat işletmelerine daha az bağımlı olmaları ile ilgilidir. Zincir oteller, birçok ülkede kitle turizminin gerektirdiği standart ürünü sağlamada etkili olmuşlar ve Avrupa’da kitle turizminin yönlendiricisi olan tur operatörlerinin çalışmalarını kolaylaştırmışlardır.

Avrupa’da kitle turizminin gelişmesi sürecinde ekonomileri gelişmiş olan Kuzey Avrupa ülkeleri turist gönderen ülkeler, daha az gelişmiş olan Akdeniz ülkeleri ise turist çeken ülkeler olarak ortaya çıkmışlardır. Avrupa turizm

⁷³ F. Go ve Diğerleri, “Decision Criteria for Transnational Hotel Expansion”, *Tourism Management*, Vol.11/ 4, 1990, s.297

⁷⁴ Poon, a.g.e., s.37

⁷⁵ D. M. Munoz ve Juan Manuel Garcia-Falcon, ‘Successful Relationships Between Hotels and Agencies’ *Annals of Tourism Research*, Vol .27/3, 2000, s.738

endüstrisinin önde gelen ülkeleri; Almanya, İngiltere ve Fransa kökenli tur operatörleri, kitle turizminin gelişmesiyle birlikte turist çekim ülkelerinde yatırımlar yapmışlardır. Bunlar arasında en önemlisi, başlangıçta standart ürünü sağlayabilme amacıyla yapılan konaklama işletmesi yatırımlarıdır. Paket turu satan işletme olarak tüketiciye karşı birinci derecede sorumlu olan tur operatörleri, tatil sırasında en fazla yararlanan konaklama işletmesinden kaynaklanabilecek olası sorunları engellemek istemişlerdir. Bu nedenle tatil yörelerinde bulundukları temsilcilerle denetimi sağlamak yoluna gitmişlerdir. Ancak zamanla bunu da yeterli bulmayıp çekim ülkelerinde konaklama işletmesi sahipliğine, ortaklığına ya da diğer finansla ilgili yönetim tekniklerine (yönetim sözleşmesi, kiralama v.b) başvurmuşlardır.

Kitle turizminin gelişmesinde önemli bir yeri olan konaklama işletmeleri ABD ve Avrupa turizm endüstrilerine bağlı olarak iki farklı şekilde gelişmiştir.

ABD’de kısa sürede büyüyen zincir konaklama işletmeleri, şehir otelleri ve karayolları üzerinde kurulan motellerdir. Ürün standardı sağlayan Hilton Corporation ve Holiday Inn gibi bazı otel zincirleri Avrupa’daki ve diğer ülkelerdeki şehirlere de yayılarak özellikle iş seyahatlerine ve yüksek gelir düzeyine hizmet veren çokuluslu şirketler olmuşlardır.

Avrupa’da ise Akdeniz ülkelerine yönelik olarak düzenlenen paket tatil ağırlıklı bir turizm endüstrisi yapısı vardır. Bu nedenle zaman içinde gelişen tur operatörleri, turist çekim ülkelerinde tatilcilere hizmet veren tatil köylerini ve kıyı otellerini işletmişlerdir. Fransız tur operatörü Club Med’in aynı adı taşıyan tatil köyü zinciri ve Alman Touristik Union International (TUI) tur operatörünün çeşitli Akdeniz ülkelerinde Robinson Club tatil köyleri ile Iberotel kıyı otellerini işletmeleri, bu tür örneklerdir. Türk kökenli bir tur operatörü olan Öger Tour da benzer bir anlayışla Majesty ve Vista zincir otellerini Türkiye’nin tatil yörelerinde işletmektedir. Avrupa kitle turizminin önemli bir parçası haline gelen tatil köyleri ve kıyı otelleri, çoğunlukla paket turlar kapsamında hizmet verdiklerinden son yıllarda herşey dahil (all inclusive) sistemini uygulamaya başlamışlardır.

Sonuç olarak, kitle turizmi sürecinde çoğunlukla ABD kökenli olan şehir otelleri iş seyahatlerine, konferanslara v.s hizmet veren işletmeler olarak gelişirken

tatil köyleri ile kıyı otelleri ise paket turlar kapsamında eğlence-dinlence ağırlıklı çalışan ve Akdeniz ülkelerinde yaygınlaşan işletmeler olarak gelişmişlerdir. Küreselleşen turizm endüstrisinde, şehir otelleri zamanla büyüyerek farklı pazarlara girme gereksinimi duymuşlar ve girdikleri ülke pazarlarının ekonomik, sosyal vb. yapılarına göre farklı bütünleşme yöntemleri geliştirmişler ya da uygulamışlardır. Örneğin Hilton konaklama zinciri, ekonomik risk oranını yüksek bulduğu bir ülkede franchise ya da yönetim sözleşmesi gibi daha güvenli bütünleşme yöntemlerini, gelişmiş ülkelerde ise ortak girişim ya da doğrudan yatırım gibi daha riskli bütünleşme yöntemlerini seçebilmektedir. Kıyı otelleri ve tatil köyleri ise Avrupa'daki kitle turizmiyle birlikte gelişmişlerdir. Önde gelen turizm kümeleri (konglomeralar), Avrupa kitle turizmi pazarının tatil yörelerini oluşturan Akdeniz ülkelerindeki konaklama işletmeleriyle bütünleşmişlerdir. Tatil köyleri, tümüyle Avrupa kitle turizmi pazarına özgün işletmelerdir. Bu işletmelerin ilk örneklerinden ve en gelişmişlerinden olan Club Med ve Robinson Club zincirleri, pek çok Akdeniz ülkesinde çalışan ve sahiplikleri kümelerin elinde olan kuruluşlardır. Tatil köyleri ve kıyı otellerinde de şehir otellerinde uygulanan bütünleşme yöntemleri kullanılmakla birlikte Avrupa kitle turizmini yöneten kümeler ve tur operatörlerinin politikaları nedeniyle doğrudan yatırım daha yaygın bir bütünleşme yöntemidir. Konaklama işletmeleri ile ilgili bütünleşmeler, turizmde uygulanan bütünleşme yöntemleri konusunda ayrıntılı olarak incelenecektir.

1.3.4. Tur Operatörleri

Tur operatörleri Avrupa kitle turizmi pazarının en önemli işletmeleridir. Bilindiği gibi Avrupa'da kitle turizmi, kalkınmış batı ve kuzey Avrupa ülkelerinden Akdeniz ülkelerine düzenlenen paket turlar şeklinde gelişmiştir. Kalkınmış ülkelerde çalışan tur operatörleri, önceleri konaklama işletmeleriyle ve havayolu işletmeleriyle anlaşmalar yaparak oluşturdukları paket turları, seyahat acentalarına dağıttıkları broşürler aracılığıyla tüketicilere sunmuşlardır.

Yatırım yapısı bakımından sermaye yoğun, işletme yapısı bakımından da emek yoğun özellikler gösteren turizm yüksek maliyetli bir endüstridir. Zamanla gelişen tur operatörleri, ürettikleri nihai ürün olan paket turlar üzerindeki denetimlerini artırabilmek amacıyla havayolu işletmeleri ve çekim ülkelerindeki

konaklama işletmeleriyle bütünleşme gereksinimi duymuşlardır. Bu gelişme bir yandan Avrupa turizmindeki uluslararası yatırımları artırmış bir yandan da tur operatörlerinin gerçek anlamda çokuluslu şirketler haline gelmesini sağlamıştır. Tur operatörleri genellikle kalkınmakta olan çekim ülkelerindeki tatil köylerinin ve kıyı otellerinin işletmeciliğini yaparak yatırım riskini azaltmışlardır. Ancak herhangi bir yatırıma katlanmadan konaklama işletmelerinin denetimini sağlamak her zaman mümkün olmamıştır. Ayrıca charter havayolu işletmeciliğinde leasing ve uzun vadeli krediler gibi finansman kolaylıkları dışında yatırım riskini doğrudan kaldıran bütünleşme yöntemleri (franchising, yönetim sözleşmesi v.b) yoktur. Bu nedenle tur operatörleri, koltuk gereksinimlerini dolayısıyla da havayolu şirketlerini kontrol altına almak istediklerinde yüksek yatırım ve işletme maliyetleriyle karşılaşmışlardır.

Ürün standardını sağlayabilmek bütün işletmelerin önde gelen hedeflerindedir. Tur operatörlerinin ürünleri olan paket turları standartlaştırmaları pek çok işletmeye göre daha zordur. Bunun en önemli nedeni paket tur bileşenlerinin farklı ülkelerde bulunmasıdır. Çekim ülkelerinden sağlanması gereken ürün bileşenleri, ilgili ülkelerin ekonomik, sosyal ve kültürel özellikleri nedeniyle istenilen standartta olmayabilir. Ayrıca turizm gibi dış etkenlere karşı hassas olan bir endüstride, olumsuz bir gelişme (terör, doğal afet v.b) nedeniyle talebin başka çekim ülkelerine yönlendirilmesi gerekebilir. Bu tür olası sorunları gözönünde bulunduran tur operatörleri, zaman içinde çekim ülkelerindeki konaklama işletmelerini daha fazla denetleme gereksinimi duyarak bu işletmelerle bütünleşme yoluna gitmişlerdir. Akdeniz kitle turizmine özgü kıyı otelleri ve tatil köyleri, tur operatörlerinin yukarıdaki olası sorunları en aza indirebilmek amacıyla geliştirdikleri –ya da gelişmelerine öncülük ettikleri-, dış çevreyle iletişimi az olan ve bütün çekim ülkelerinde benzer özelliklere sahip homojen işletmelerdir.

Avrupa kitle turizminin denetleyicileri olan tur operatörleri, çekim ülkelerindeki ürün bileşenlerinin homojen bir yapıya kavuşmasıyla ürün standardı dışında başka avantajlar da sağlamışlardır. Bunlardan en önemlisi, tur operatörlerinin turizm talebini yönlendirebilmeleridir. Güvenlik etkeni özellikle çekim ülkelerindeki turizm endüstrisinin gelişmesinde çok önemlidir. Son yıllarda Türkiye, Mısır ve eski Yugoslavya gibi önemli çekim ülkelerinde oluşan kriz ortamları, Avrupa turizm

hareketlerini belirleyen büyük tur operatörlerinin ilgili pazarlardaki rezervasyonlarını diğer Akdeniz ülkelerine kaydırmalarına neden olmuştur. Ancak tur operatörleri, kriz yaşanan bazı ülkelerdeki yatırımları nedeniyle bu ülkeleri portföylerinden silmeyerek kriz dönemini çabuk atlattıklarına yardımcı olmuşlardır. Büyük tur operatörleri, kriz yaşanan çekim ülkeleriyle ilgili politikalarını belirlerken bazı etkenleri gözönünde bulundurmaktadırlar. Bunlar:⁷⁶

- Çekim ülkesindeki krizin türü, boyutu, tahmini süresi ve sonuçları,
- Tur operatörünün çekim ülkesindeki yatırımları,
- Çekim ülkesiyle ilgili turist gönderen ülke hükümetlerinin kararlarıdır.

Tur operatörleri, kriz ortamı dışında çekim ülkelerindeki üreticilerin fiyat politikaları ve bu ülkelerde bütünleştikleri işletmeler nedeniyle de turizm talebini yönlendirirler. Ancak tur operatörlerinin Avrupa kitle turizminin belirleyicisi haline gelmeleri yarım asırlık bir süreçtir. Tur operatörlerinin turist gönderen ve turist çeken ülkelerdeki yatırımlarının ardında turizm endüstrisinde ve bu ülkelerde bazı çıkarları bulunan büyük finans kuruluşları, bankalar ve holdingler bulunmaktadır. Günümüzde küme adı verilen bu kuruluşlar, tur operatörleriyle bütünleşerek turizm endüstrisine giren çokuluslu ve küresel şirketlerdir.

1.3.5. Küme (Conglomerate) Şirketler

Yirminci yüzyılın başında ABD’de ve kısmen İngiltere’de etkili olan kapitalist ekonomik ortam, birçok şirketin kurumsallaşma süreçlerini erken tamamlamalarına olanak sağlamıştır. Kurumsallaşan ve büyüyen şirketler, farklı endüstriyel alanlarda yatırımlar yaparak bir yandan ürünlerini çeşitlendirmişler bir yandan da tek ürün üzerindeki olası riski yayma yoluna gitmişlerdir. Şirketler,

⁷⁶ N. Cavlek, “Tour Operators and Destination Safety”, *Annals of Tourism Research*, Vol.29, No.3, 2002, s.495

zamanla artan rekabet ve azalan kar marjı gibi nedenlerin de etkisiyle pazar büyütme ve diğer ülkelerdeki fırsatlardan yararlanmayı amaçlamışlardır. Bu dönemle birlikte holding ağırlıklı kurumsallaşan, uluslararası pazarlarda çokuluslu ve küresel şirketler olarak gelişen dev kümeler oluşmuştur.

Kümelerin uluslararası ekonomilerde artan önemi turizm endüstrisini de doğrudan etkilemiştir. Turizm endüstrisindeki yatırım yapısının değişmesinde ve kitle turizminin gelişiminde kümeler belki de en önemli rolü oynamıştır. Turizm, ürün transferinden çok bilgi transferinin yoğun olduğu, uluslararası nakit-fon akışlarının yoğun olduğu ve insan emeğinin yoğun olarak kullanıldığı bir endüstridir. Günümüzde dünyanın en büyük turizm kuruluşları belirli kümelerin denetiminde ya da sahipliğindedir. Kümelerin gerek Avrupa'da gerekse ABD'de turizm endüstrisini yönlendirici kuruluşlar haline gelmelerinde ülkelerin ve uluslararası nitelikteki birliklerin aldıkları kararların etkisinden sözedilebilir. Ancak büyümeleri nedeniyle gereksinimleri farklılaşan ve bu gereksinimleri karşılamak amacıyla ülkeler ve birlikler üzerinde baskı oluşturan kümelerin ilgili kararların alınmasındaki etkilerinden de sözedilebilir. Turizm endüstrisiyle ilgili AB'nin ve ABD'nin aldığı kararlarda (bkz. Havayollarında Kuralsızlaşma Kararları ve AB Kararları s.53-59), uluslararası nakit akışı ile uluslararası yönetim anlayışını başlatan ve küreselleşmeyi hızlandıran kümelerin etkisi büyüktür.

Kümelerin turizm endüstrisinde yatırım yapmalarının nedenlerini birkaç başlıkta toplamak mümkündür. Bunlardan bir tanesi, turizmde nakit akışının ve sermaye hareketlerinin gerek ulusal gerekse uluslararası düzeyde yoğun olmasıdır. Turizm endüstrisinin bu özelliği bankalar ve finans kuruluşlarını bu endüstride yatırımlara yöneltmiş ya da turizm kuruluşlarına hissedar olmaya sevk etmiştir. Alman bankaları, Avrupa'nın ve Almanya'nın önde gelen tur operatörlerinin önemli sayıda hisselerine sahiptirler ve yönetimlerinde söz hakları vardır.⁷⁷

Kümelerin turizm endüstrisindeki yatırımlarının bir başka nedeni ise son yıllarda artan rekabet sonucu kar amacının ikinci planda kalması ve pazar payını

⁷⁷ F. Köfteoğlu, "Alman Turizmi Beş Bankanın Denetiminde", TÜRSAB Dergisi, Sayı 147, Nisan 1996, s. 22-23

artırmanın daha önemli hale gelmesidir.⁷⁸ Halen turizm endüstrisinde yatırımları olan kuruluşlar ya da henüz yatırımları bulunmayan kuruluşlar uluslararası rekabet nedeniyle stratejik ortaklıklar kurmakta, turistik ürünleri çapraz satış unsuru olarak kullanmakta (bkz. Turizmde Uygulanan Bütünleşme Yöntemleri) ve böylece kapsam ve ölçek ekonomilerinden en üst düzeyde yararlanmayı hedeflemektedirler.

Politikadaki ve ekonomideki küreselleşme akımının sınırsız dünya anlayışına daha sıcak bakılmasını sağlaması da kümelerin turizm endüstrisindeki yatırımlarının artmasında önemli bir nedendir.⁷⁹ Uluslararası organizasyonlarda alınan küreselleşme yanlısı kararlar, çokuluslu ve küresel şirketlerin yatırımlarını ve çalışmalarını kolaylaştırmaktadır.

Kurumsallaşma ve harmonizasyon süreci halen devam eden AB'deki şirketler, ortak para uygulaması ve harmonizasyonu sağlayan diğer uygulamaların yürürlüğe girmesinden önce hızlı bir bütünleşme yarışına girmişler buldukları yerleri sağlamlaştırmayı hedeflemişlerdir. 1992 AB kararlarının ardından AB'de yaşanan bütünleşmeler her zamankinden ve her bölgedekinden fazla olmuştur. Avrupa'nın en önemli iki turizm ülkesi olan İngiltere ve Almanya'daki şirketler birbirlerini ele geçirmeyi ve diğer ülkelerdeki işletmeleri ele geçirmeyi böylece harmonizasyon süreci sonunda en büyük işletme olmayı hedeflemişlerdir.

Özetle kümeler, dönemlerindeki ekonomik koşulların da etkisiyle önce kurumsallaşan ve bütünleşen, daha sonra uluslararası pazarlara açılan, son olarak da yeni pazarlama ve yatırım anlayışları nedeniyle çokuluslu ve küresel şirketler olarak gelişen dev ticari kuruluşlara dönüşmüşlerdir. Uluslararası pazarlarda çıkarları olan kümeler, nakit ve fon akışlarının yoğun olduğu uluslararası turizm endüstrisine yatırımlar yaparak küreselleşme sürecini hızlandırmışlardır. Kümelerin yapılanması, yukarıda belirtilen özellikleri nedeniyle sonraki bölümlerde anlatılacak olan turizm endüstrisinde kurumsallaşma ve turizm endüstrisinde bütünleşme konularıyla benzerlik gösterir.

⁷⁸ Renshaw, a.g.e., s.57

⁷⁹ L. Moutinho, "Trends in Tourism", *Strategic Management in Tourism*, Ed. L. Moutinho, (UK:Cabi Publishers, 2000), s.11

1.4. Kitle Tüketiminin Turizmde Yansıması

Bütün endüstrilerde tüketici son hedeftir. Ancak bu durum İkinci Dünya Savaşı'nı izleyen yıllarda biraz farklıdır. 1950'li yıllarda, diğer endüstrilerde olduğu gibi turizm endüstrisinde de öncelik tüketici yerine kitlesel üretimde, ölçek ekonomilerinde, standart üründe ve düşük fiyatlardadır.⁸⁰ Tüketicilerin savaş sonrası yoğun talepleri nedeniyle üreticilerde “ne kadar üretirsem o kadar satarım” anlayışı hakimdir. Kısacası kitle turizmi ilk yıllarında tüketici öncelikli değil üretim önceliklidir.

İkinci Dünya Savaşı sonrasında, tüketici yapısı da kitle turizminin üretim öncelikli gelişmesine olanak sağlamıştır. Yoğun çalışan insanların dinlenceye yönelik tatil arayışları, turizmin kitlesel anlamda gelişmesini kolaylaştırmıştır.

Başlangıçta kitle turizmi her ne kadar tüketici merkezli değilse de, turist paket turun son tüketicisiydi. Konaklama işletmeleri, havayolu işletmeleri, tur operatörleri ve seyahat acentaları, üretimi ve üretim talebini oluşturmaktaydı. Artan üretim sonucunda potansiyel talep gerçek talebe dönüşüyordu. Kitlesel üretim, kitlesel pazarlama ve kitlesel tüketim yaygındı. Sonuç olarak, 1980'li yıllara kadar birçok tüketici aynı otomobili kullanmaya, aynı besin maddesini tüketmeye ve aynı tatil yöresinde benzer koşullarda tatil yapmaya devam etti.⁸¹

Yukarıdaki nedenlerden yola çıkarak, uluslararası turizmin kitle tüketimi nedeniyle tamamen aynı yapıda geliştiği söylenemez. Doğal olarak; eğitim düzeyi daha yüksek olan, daha bağımsız ve daha zengin olan insanlar bu akımın dışında kalmışlardır. Ancak birçok insan, daha ucuz ve daha etkin olan kitle turizmini ekonomik ve mantıklı bulmuştur.⁸²

Avrupa'da kitle turizminin ana unsurları; tur operatörlerinin hazırladığı ucuz paket turlar ve charter havayolu seferleridir. Tur operatörleri, tur düzenledikleri destinasyonlarda incelemeler yapıyor ve tatil yörelerinde kendilerine bağlı temsilciler

⁸⁰ Poon, a.g.e., s.38

⁸¹ Aynı, s.39

⁸² Aynı, s.40

bulunduruyorlardı. Bu nedenle turistler kendilerini güvende hissediyordu. Ayrıca tur operatörleri, ürün standardını paket turların girdilerini denetleyerek sağlıyorlardı.

ABD’de ise kitle turizminin belirleyicileri; havayolu oligopolleri ve otel zincirleridir. Avrupa’daki Akdeniz ülkelerine güneş ve deniz amacı ile düzenlenen turlara karşı ABD’deki seyahatler ve turlar genellikle iş seyahatleri ve iç turizm ağırlıklıdır. Dolayısıyla kitle turizminin ilk yıllarında kullanılan ulaşım araçları; Avrupa’da daha çok charter seferleri, ABD’de ise karayolu taşıtlarıdır. 1987 yılında bile ABD ulaşımının $\frac{3}{4}$ ’ü karayolu ile gerçekleşmekteydi.⁸³ Bu nedenle ABD otellerinin rolü Avrupa’nın paket turlar kapsamındaki otellerin ve tatil köylerinin rolünden daha farklıdır. ABD’de karayolu üzerine kurulan oteller ve şehir otelleri, Avrupa’da ise dinlence otelleri ve tatil köyleri gelişme göstermiştir. Tur operatörlerinin Avrupa’da üstlendiği standartlaşmayı ABD’de gerçekleştiren zincir oteller; Avrupa’ya ve dünyanın diğer ülkelerine yayılmışlardır.

Kitle turizminin iki kıtada farklı gelişmesini etkileyen önemli bir etken de ücretli izinlerdir. Avrupa’da ortalama dört hafta olan ücretli izinler ABD’de ortalama iki haftadır. Dolayısıyla Avrupalılar uluslararası seyahatlere daha rahat çıkabilmişlerdir. ABD’de ise hafta sonu tatilleri ve kısa süreli tatil şeklindeki dinlence tatilleri önemlidir.

Kitle turizminin gelişimi Avrupa ve ABD’de farklılık göstermekle birlikte küresel yapılanması iki bölümde değerlendirilebilir. Bunlardan ilki, düşük ve orta gelirli turistler tarafından gerçekleştirilen tatil turizmidir. Tatil turizmi dinlence, eğlence amaçlarıyla “deniz, kum, güneş” üçlüsünden yararlanmaya yöneliktir. Tatil turizminin düzenleyicileri kümeler ve tatilci tur operatörleridir. Uluslararası ulaşımında genellikle kümeler ve tatilci tur operatörlerine bağlı charter havayolu şirketleri kullanılır. Çekim ülkesi hizmetleri çoğunlukla kümeler ve outgoing tur operatörlerinin denetiminde olan incoming tur operatörleri tarafından ya da outgoing tur operatörlerine bağlı çalışan temsilciler tarafından düzenlenir. Konaklama yapılan

⁸³ Poon, a.g.e., s.50

işletmeler, homojen özellikli, bünyelerinde eğlence, dinlence ve spor faaliyetlerini barındıran, tatil turizmine özgü kıyı otelleri ve tatil köyleridir.

Tatil turizmi, yukarıda belirtilenlerden de anlaşılacağı gibi genellikle düşük ve orta gelirli olup yıllık izinleri iki hafta ya da iki haftanın üzerinde olan turistlere yöneliktir. Tatil turizmi, dış çevreye kapalı tatil yörelerinde gerçekleştirilir ve yüksek katılım nedeniyle ucuzdur.

Kitle turizmi sürecindeki diğer yapılanma ise kültür turizmidir. Kültür turlarına katılanlar, gezme ve doğal-tarihi güzellikleri görme amaçlı seyahat ederler. Kültür turlarına katılanların gelir düzeyi tatil turlarına katılanlara göre daha yüksektir. Kültür turları uzman tur operatörleri tarafından düzenlenir. Çekim ülkesi hizmetleri genellikle bağımsız çalışan incoming tur operatörleri ve bu işletmelere bağlı çalışan rehberler tarafından düzenlenir. Kültür turlarına katılanlar daha çok şehir otellerinde konaklarlar.

Kitle turizmi kapsamında gelişen tatil turizmi ve kültür turizmi özellikleri karşılaştırmalı olarak tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1. Kitle Turizmi Kapsamındaki Tatil Turizmi ve Kültür Turizmi Özellikleri

	Seyahat Amacı	Tüketiciler	Düzenleyenler	Ulaşım	Çekim Ülkesi Hizmetleri	Konaklama
Tatil Turizmi	Dinlence, Eğlence	Düşük ve Orta Gelirli	Kümeler ve Tatilci Tur Operatörleri	Charter Havayolu Şirketleri	Bütünleşmiş Incoming Tur Op. ve/veya Temsilciler	Tatil Köyleri ve Kıyı Otelleri
Kültür Turizmi	Gezme, Görme	Orta ve Orta Üstü Gelirli, Üçüncü Yaş Grupları	Uzman Tur Operatörleri	Tarifeli Havayolu Şirketleri	Bağımsız Incoming Tur Operatörleri	Şehir Otelleri

Sonuç olarak kitle turizmi, belirleyiciler anlamında her iki kıtada farklı gelişmekle birlikte yönetim anlamında benzer şekilde gelişmiştir. Her iki kıtada da markalaşmaya, ürün standardına ve homojen işletme yapılarına ulaşılmıştır. Ancak bunları gerçekleştiren; ABD’de zincir oteller, Avrupa’da ise kümeler ve tur operatörleridir.⁸⁴

2. TURİZMDE KURUMSALLAŞMA VE BÜTÜNLEŞME DÖNEMİ

Kitle turizmi turizm endüstrisinin yapısında önemli değişikliklere yol açmıştır. Kitlesele turizm ile birlikte standart ve bütünsel ürün kavramları ortaya çıkmıştır. Bütünsel ürünü oluşturan konaklama, ulaştırma, yeme-içme ve seyahat gibi sektörlerin birbirleri ile gerek iletişim anlamında gerekse mali anlamda yoğun ilişkiler sözkonusudur. Bütünsel turistik ürünün niteliği ve üretilme biçimi, turizm endüstrisine hizmet sunan işletmelerin kurumsallaşmasının ve bütünleşmesinin temel nedenlerindedir.⁸⁵

Başlangıçta sermayeleri, çalışanların sayısı ve yönetim biçimleri açısından küçük ölçekli olan işletmeler, kitlesele turizminin gelişmesine uygun olarak yapılarını değiştirmişlerdir. Gelirlerin artması, rekabetin yaygınlaşması, ulusal ve uluslararası teşviklerin verilmesi sonucunda işletmelerin ölçekleri büyümüş, çalışan sayıları artmış, pazarları genişlemiş ve yönetim anlayışları profesyonelleşmiştir.

İkinci Dünya Savaşı’nın ardından turizm endüstrisini oluşturan sektörlerin tamamında yaşanan bu gelişmeler sonucunda ABD’de havayolu işletmeleri ile konaklama işletmeleri, Avrupa’da ise tur operatörleri ön plana çıkarak kurumsallaşmış ve turizm endüstrisinin diğer sektörleriyle bütünleşmiştir.

2.1. Turizmde Kurumsallaşma Süreci

Turizm endüstrisinde kurumsallaşma ve bütünleşmenin temel nedeni kitle turizmi olmakla birlikte, bu süreç ABD’de Avrupa’dan daha önce başlamıştır. Ölçek

⁸⁴ Poon, a.g.e, s.50

⁸⁵ Yarcın, *Turizm Endüstrisinin Yapısı*, s.64

büyüyen havayolu işletmeleri ile konaklama işletmeleri önce kurumsallaşarak ilgi alanlarını, pazarlarını, pazarlama yöntemlerini ve yönetim anlayışlarını değiştirmiş ve geliştirmişlerdir. Artan verimlilik ve gelir sonucunda büyüme ihtiyacı duyan işletmeler, benzer faaliyet gösteren sektörlerde yatay (iki konaklama işletmesinin bütünleşmesi gibi), farklı sektörlerde de dikey (konaklama ve havayolu işletmesinin bütünleşmesi gibi) bütünleşmişlerdir. Kitle turizminin geliştiği ilk yıllarda özellikle dikey bütünleşmelerin bir kısmında sorun yaşanmıştır. Örneğin 1966 yılında Trans World Airlines (TWA) havayolu işletmesine hissedar olan Hilton International'ın TWA hisseleri on sekiz ay içinde yarı yarıya değer kaybetmiştir. Benzer bir durum United Airlines (UA) havayolu işletmesi ile Western otel zincirinin (bugünkü adıyla Westin Hotels) bütünleşmesinde yaşanmıştır. Bütünleşmeden istenilen sonucun alınamaması nedeniyle Westin Otel Zinciri 1988 yılında Japon Aoki Corporation'a satılmıştır.⁸⁶

Avrupa'da yaşanan İkinci Dünya Savaşı nedeniyle işletmelerin gelişmesi süreci ABD'den daha yavaş olmuştur. Avrupa'nın birbirlerinden farklı yönetim biçimleri, yönetim anlayışları ve kültürleri olan ülkelerden oluşması, kurumsallaşma ve bütünleşme sürecini geciktiren bir başka nedendir. Ancak bütün olumsuz etkenlere rağmen kitle turizminde, en önemli gelişme Avrupa kıtasında yaşanmıştır. Ekonomileri diğer Avrupa ülkelerine göre daha gelişmiş olan Almanya, İngiltere ve Fransa ile bu ülkelerdeki işletmeler, Avrupa'daki kitle turizminin öncüleri olmuşlardır. Ancak bilindiği gibi bu ülkelerden Fransa dışında kalanlar kitlesel turizmin gerektirdiği tatil yapmak ihtiyacını karşılayabilecek iklimsel özelliklere sahip değildir. Diğer taraftan uluslararası turizm talebini oluşturabilecek ekonomik güç, yoğun çalışma temposu ve çalışanlara tanınan haklar, kitle turizminin ilk yıllarında gelişmiş Batı ülkelerinde daha fazladır. Sonuç olarak Almanya, İngiltere ve kısmen Fransa, Avrupa kitle turizminde turist gönderen ülkeler olarak yer almışlardır. Bu ülkelerden Akdeniz ülkelerine olan yoğun tatil talebi nedeniyle, Avrupa kitle turizminde tur operatörleri diğer turizm işletmelerine göre daha çok ve daha hızlı gelişmişlerdir.

⁸⁶ G. Lafferty ve A. van Vossen, "Integrating the Tourism Industry: Problems and Strategies" *Tourism Management*, Vol. 22/1, 2001, s.15

Turizm endüstrisinde kurumsallaşma ve bütünleşmenin gerçek nedeni kitle turizmi olmakla birlikte, her iki kıtada bu sürece sağlam bir zemin hazırlayan ve bu süreci hızlandıran iki etken daha vardır: Bunlardan birincisi ABD’de havayolu işletmelerinin önünü açan ve yalnız ABD’de değil bütün dünyada yoğun bir rekabet ortamı başlatan ‘Havayolu Kuralsızlaşması’dır. İkincisi ise Avrupa’daki turizm hareketlerini özellikle üye ülkeler açısından düzenleyen ve birlikle ilişkisi bulunan ülkeleri de dolaylı olarak etkileyen Avrupa Birliği kararlarıdır.

2.1.1. Havayollarında Kuralsızlaşma Kararları

1978’de ABD’de başlayan havayolu taşımacılığı ile ilgili kararlar süreci turizm endüstrisinde bütünleşme ve kurumsallaşmaya altyapı oluşturması bakımından önemli bir yer tutar. Havayolu ulaşımında kuralsızlaşma (Deregulations) kararları jet uçaklarının bulunmasından sonraki en önemli gelişmedir. Ayrıca kuralsızlaşma kararları, turizm endüstrisinin her alanını doğrudan etkilemiş ve turizm endüstrisinin yapısındaki değişikliklerin nedenlerinden birisi olmuştur.⁸⁷

ABD’de kuralsızlaşma kararlarının tümüyle uygulanması altı yıl almıştır (1978’den 1984’e kadar). 1978’de alınan kararlar ABD iç hatlar taşımacılığı ile ilgilidir.⁸⁸ İlk olarak 1978’e kadar ABD hava taşımacılığı ile ilgili kuralları koyan ve denetleyen Civil Aeronautics Board’ın* (CAB) faaliyetleri durdurulmuştur. Daha sonra havayolu işletmeleri, kendi fiyatlarını ve seferlerini düzenlemede özgür bırakılmıştır. 1978’de alınan kararların amacı havayolu ulaşımındaki rekabet, uygun fiyatlar, verimlilik ve kaliteyi sağlayabilmek gibi konularda işletmeleri teşvik etmektir.

İç hatlarla ilgili alınan kuralsızlaşma kararlarının ardından 1979’da Uluslararası Hava Taşımacılığı Yasası ABD Kongresine gelmiştir. 1980 yılında Kongre tarafından kabul edilen yasanın maddeleri şunlardır.⁸⁹

⁸⁷ Poon, a.g.e., s.100

⁸⁸ Aynı.

* Sivil Havacılık Kurumu

⁸⁹ Gee ve Diğerleri, a.g.e., s.311

- ABD’li hava taşıyıcılarının rekabet koşullarını güçlendirmek ve karlılıklarını artırmak,
- Hava taşımacılığı ücretlerini tüketici talebine göre oluşturmak konusunda havayolu işletmelerini özgür bırakmak,
- Charter taşımacılığı ile ilgili sınırlandırmaları azaltmak,
- ABD havayolu işletmelerine, yeni seferler düzenleyebilme koşullarını sağlamak,
- Havayolu işletmelerinin kapasiteleri ve uçuş sıklıkları dikkate alınarak pazarlama gibi konulardaki sınırlandırmaları ortadan kaldırmak,
- Yerel ve uluslararası havayolu taşımacılığını bütünleştirmek,
- Aktarmasız ABD havaalanı sayısını artırmak,
- Yabancı havayolu işletmelerine ABD işletmeleri ile benzer hakları tanıyarak ABD havaalanlarına düzenlenecek uçuş sayısını artırmak,
- Haksız rekabet oluşturan kuralları kaldırmak.

Havayollarında kuralların kaldırılması ile birlikte, ABD havayolu ulaşımı pazarı, oligopol olarak nitelendirilebilecek bir yapı kazanmış ve rekabet sonrası ayakta kalabilen birkaç büyük işletmenin denetimine girmiştir.⁹⁰ Büyük havayolu işletmeleri pazarlama etkinlikleri konusunda önemli avantajlar sağlarken, pazara yeni bir rakibin girmesi oldukça güçleşmiştir.

ABD’de uygulanan kuralsızlaşma kararlarının ardından ortaya çıkan havayolu ulaşımı pazarındaki değişiklikler şöyledir:⁹¹

⁹⁰ S. Wheatcroft, “Towards Transnational Airlines”, *Tourism Management*, Vol.11/4, 1990, s.353

⁹¹ Aynı, s.355

- Birleşme sayısının artması,
- Özellikle küçük havayolu işletmeleri ile yapılan çok sayıda dikey bütünleşme,
- İletişim sistemlerinde gelişme,
- Ücret yapısının daha da karmaşıklaşması,
- Uçuş programlarının artması,
- Seyahat acentalarının öneminin artması,
- Büyük CRS'lerin küreselleşmesi,
- Havaalanı kontrollerinin artması,
- Ücret fiyatlandırmasının çeşitlenmesi ve başarıyla uygulanması,
- Bazı havayolu işletmelerinin kapanması ve yeni açılan havayolu işletmesi sayısının azalması.

Havayollarında kuralsızlaşma kararlarının turizm endüstrisine de önemli etkileri olmuştur. Bilet satışlarını CRS'ler aracılığı ile seyahat acentaları üzerinden gerçekleştiren havayolu işletmeleri, bilgisayarlı rezervasyon sistemlerini geliştirmişler ve seyahat acentalarının CRS kullanarak satış yapmalarını sağlamak için özendirici kararlar almışlardır. Birkaç havayolu işletmesinin birleşerek oluşturduğu CRS'ler kuralsızlaşma kararlarının ardından daha da büyüyerek Global Distribution System* (GDS) halini almışlardır. Günümüzde uçak bileti satışlarının yaklaşık %90'ı dünya genelinde faaliyet gösteren az sayıda GDS aracılığı ile seyahat acentaları tarafından gerçekleştirilmektedir.⁹²

* Global Dağıtım Sistemi

⁹² Munoz ve Falcon, a.g.e., s.738

2.1.2. Avrupa Birliği Kararları

Birçok ekonomik faaliyet alanında olduğu gibi turizm endüstrisinde de kuzey Amerika ve Avrupa iki büyük gücü oluşturur. Gerek Avrupa ülkeleri ve gerekse ABD, turizm endüstrisinin kitleselleşmesinde belirleyici rol oynadığı gibi, turizmin kurumsallaşması ve bütünleşmesinde de en önemli rolleri üstlenmişlerdir.

Avrupa'da ülkelerarası bütünleşme süreci 1958'de bugünkü AB'nin temelini oluşturan Roma Antlaşması'nın yürürlüğe girmesi ile başlamıştır.⁹³ İlk üyeler, Fransa, Almanya, İtalya, Lüksemburg, Hollanda ve Belçika'dır. Başlangıçta bu ülkeler European Economic Community'i* (EEC) ve European Atomic Energy Community'i** (EURATOM) oluşturmuşlardır.

EEC'nin başlangıçtaki amaçları, AB'yi tanıtmak, vatandaşların çalışma ve yaşama koşullarını iyileştirmek, barışı ve özgürlüğü devamlı kılmaktır. Mali anlamda ise, ekonomik gelişmeyi hızlandırmak ve ülkelerarası ekonomik dengesizlikleri ortadan kaldırmaktır. Bu amaçla altı ülke ortak bir Gümrük Birliği oluşturarak "hizmet, ürün, çalışan ve para" hareketlerini serbest bırakmışlardır.⁹⁴

Roma Anlaşması'ndan yaklaşık otuz yıl sonra Tek Avrupa Yasası (Single European Act) altı ülkenin daha katılımıyla (Danimarka, Yunanistan, İrlanda, Portekiz, İspanya ve Birleşik Krallık) ile kabul edilmiştir. Yasanın amacı 1993 yılında Ortak Pazar'ın tamamlanmasıydı ve aynı tarihte yasa yürürlüğe girdi.

1992 yılındaki Maastricht Anlaşması'na göre 1999 yılından itibaren Avrupa Merkez Bankası oluşturulmuş ve tek para uygulaması yürürlüğe konulmuştur.⁹⁵

AB'deki bütün aşamalar, ülkelerarası bütünleşmeye başarılı birer örnek olarak gerçekleşmişler ve Avrupa'nın politik birliğinin oluşmasına yardımcı olmuşlardır. Ancak birliğin tümüyle sağlanması, üye ülke politikacılarının bağımsız

⁹³ C. Cardoso ve L. Ferreira, "The Effects of European Economic Integration on Tourism: Challenges and Opportunities for Portuguese Tourism Development" **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol.12/7, 2000, s.403

* Avrupa Ekonomik Topluluğu

** Avrupa Atom Enerjisi Topluluğu

⁹⁴ Cardoso ve Ferreira, **a.g.e.**, s. 403

⁹⁵ Aynı.

karar almak istemeleri ve anlaşma kararlarının bağlayıcı olması nedeniyle her zaman mümkün olmamıştır.

Kırk yıldan uzun bir süredir devam eden AB bütünleşme sürecinde, zaman zaman Birliğe üye ülkeleri ilgilendiren ve dolaylı olarak AB ile ekonomik ve kültürel ilişkileri olan ülkeleri ilgilendiren konularda kararlar alınmaktadır. AB ülkelerinin ortak çıkarları gözönünde tutularak ele alınan konulardan biri de turizmdir. Özellikle ABD’de alınan kuralsızlaşma kararlarından sonra AB üyesi ülkeler, turizm endüstrisindeki gelişmelere ayak uydurabilmek ve ABD’deki küresel işletmelere karşı Avrupa’daki işletmelerin rekabet gücünü artırabilmek amacıyla bazı kararlar almışlardır.

AB’de turizm endüstrisinin gelişmesini ve yayılmasını amaçlayan kararların ilki 1986’da alınmıştır. Bu karara göre:⁹⁶

- AB içinde turizm yayılmalı ve çeşitlendirilmelidir,
- Sezonluk turizm ve turizm talebinin bölgesel dağılımı geliştirilmelidir,
- Finansal yardımlar daha verimli kullanılmalıdır,
- Turistlerin bilgilendirilme ve korunma koşulları iyileştirilmelidir,
- Çalışma koşulları iyileştirilmelidir,
- Turizm endüstrisi konusunda bilgi oluşumu sağlanmalı ve üye ülkeler arasındaki işbirliği artırılmalıdır.

Alınan bu kararlar, ABD’nin kuralsızlaşma kararlarının aksine bağlayıcılığı olan yeni uygulamalar değil, hedefleri ve temennileri belirten kararlardır. AB’de turizm endüstrisi ile ilgili üye ülkelere yükümlülük getiren ve ABD kuralsızlaşma kararlarının benzeri sayılabilecek somut kararlar 1993’de alınmıştır.⁹⁷ AB uyumlaştırma kararlarının turizm endüstrisini ilgilendiren maddeleri, paket tur düzenlemeleri, havayolu ulaşımı ve GDS’ler ile ilgilidir. Bu kararlar sonucu bir yandan çokuluslu şirketlerin çalışmaları kolaylaştırılırken bir yandan da tekelleşmeyi önleme amaçlı yaptırımlar konulmuştur.

⁹⁶ Cardoso ve Ferreira, a.g.e., s. 403

⁹⁷ Tourism in The European Community, s.145-146

AB'nin turizm endüstrisi ile ilgili son toplantısı 1999'da Portekiz'de yapılmıştır.⁹⁸ Avrupa ortak para birimi Euro'ya geçilmesinin turizm endüstrisine olası etkilerinin de tartışıldığı toplantıda aşağıdaki amaçlar belirlenmiştir:⁹⁹

- AB içinde turizm endüstrisini bütünleştirmek,
- Avrupa turizmini politik anlamda tanıtmak,
- Üçüncü ülkelerde turizm tanıtımları yapmak,
- Euro uygulamasının turizm endüstrisine olası etkilerini belirlemek,
- Avrupa istihdam politikasına turizmin katkısını belirlemek ve artırmak,
- Bilgi toplumu dönemi gözönünde tutularak bilgi teknolojilerini geliştirmek,
- Ulaşımında liberalizasyonu sağlamak,
- Sürdürülebilir turizmi ve hizmet kalitesini artırmak.

Yukarıda belirtilen amaçlardan da anlaşılacağı gibi AB içinde turizm endüstrisinin bütünleşmesi desteklenmekte ve tekeli güç oluşturabilecek çokuluslu şirketlere yapılan engellemelerin kaldırılacağına ipuçları verilmektedir. Nitekim 1999 sonrası AB içindeki en önemli iki güç olan Almanya ve İngiltere kökenli turizm işletmeleri arasındaki bütünleşmeler daha önce engellenirken, bu dönemden sonra örneğin Alman turizm devi Preussag AG'nin İngiltere'nin en büyük tur operatörü Thomson Holidays'i 1.8 milyar sterlin karşılığında satın alması gibi gelişmeler yaşanmıştır.¹⁰⁰

Sonuç olarak sınırları yeniden belirlenen dünyanın günümüzdeki iki süper gücünden birisi ABD diğeri ise ABD'ye rakip olmak amacıyla bütünleşen ve ortak para gibi adımlar atan AB'dir. Bu iki süper güç diğer bütün alanlarda olduğu gibi turizm endüstrisinde de belirleyici olmuşlardır. Kitle turizmi hareketlerinin başlamasında en önemli rolü oynayan ABD ve Avrupa'nın, bir sonraki aşama olan kurumsallaşma ve bütünleşme sürecinde de belirleyici olmaları kaçınılmazdır.

⁹⁸ P. Rita, "Tourism in The European Union" *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 12/7, 2000, s.435

⁹⁹ Aynı, s.435

¹⁰⁰ <http://www.business-line.com/business-weekly/archives/291/02.html>

2.2. Turizm Endüstrisinde Bütünleşme Süreci

Bütünleşme kavramı ekonomiyle sınırlandırılrsa bile çok geniş bir alanı kapsar. Mikro düzeyden makro düzeye gidildiğinde ekonomik bütünleşmeler işletmeler arasında, sektörler arasında, ülkeler arasında ve son olarak ülkelerin oluşturduğu birlikler arasında gerçekleşir. Bütünleşme hangi düzeyde olursa olsun temel hedef karlılığı artırmaktır.

Dönemin iki büyük gücü olan ABD ve SSCB'ye karşı üçüncü büyük güç olabilme amacıyla 1957'de altı Avrupa ülkesi biraraya gelerek bugünkü AB'yi oluşturmuşlar ve yıllar içinde aralarına yeni üyeler eklemişlerdir. Başka bir grup Avrupa ülkesi 1959 yılında European Free Trade Association* (EFTA) adlı birliği kurmuştur. Üye sayısı AB'ye geçişler nedeniyle giderek azalan EFTA 1991 yılında AB ile ekonomik işbirliği alanı oluşturmuştur.¹⁰¹ 1987 yılında ABD ve Kanada biraraya gelerek North American Free Trade Agreement'i** (NAFTA) kurmuşlardır. 1993 yılında ise Meksika'yı da birliğe dahil etmişlerdir.¹⁰²

AB, EFTA ve NAFTA gibi günümüzün gelişmiş ülkeleri arasındaki bütünleşmelerin yanında, gelişmekte olan ülkelerde de benzer bütünleşmeler olmuştur. 1960 yılında Güney Amerika ülkeleri tarafından Latin American Free Trade Area*** (LAFTA), 1964'de Afrika ülkelerinin bir bölümü tarafından Central African Customs and Economic Union**** (UDAEC) ve aynı yıl bazı Arap ülkeleri tarafından da Arab Common Market***** (ACM) adlı birlikler kurulmuştur.¹⁰³ 1967'de ise Association of South-East Asian Nations***** (ASEAN) adlı birlik bazı Asya ülkeleri tarafından oluşturulmuştur.

* Avrupa Serbest Ticaret Birliği

¹⁰¹ E. Ertürk, **Ekonomik Entegrasyon Teorisi**, (Bursa:Ezgi Kitabevi Yayınları, 1993), s.166

** Kuzey Amerika Serbest Ticaret Anlaşması

¹⁰² Ertürk, **a.g.e.**, s.166

*** Latin Amerika Serbest Ticaret Sahası

**** Merkezi Afrika Gümrük ve Ekonomik Birliği

***** Arap Ortak Pazarı

¹⁰³ Ertürk, **a.g.e.**, s.167

***** Güney-Doğu Asya Milletleri Birliği

Özellikle İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra gerçekleşen bu oluşumların bir kısmı başarılı olamasa da ülkeler görünmeyen bağlarla birbirine bağlanmıştır. Ülkelerin oluşturduğu birlikler arasındaki ilişkiler ise günümüzdeki küreselleşme sürecini hazırlamıştır.

Kıtalar ve ülkeler arasındaki bütünleşmelerin hem nedeni hem de sonucu sayılabilecek önemli bir gelişme, şirketlerin uluslararası düzeyde bütünleşmesi ve işbirliğine gitmesidir. Şirketlerin uluslararası düzeydeki etkinlikleri, ekonomik, finansal ve ticari faaliyetler doğrultusunda üç bölüme ayrılır.¹⁰⁴

1. Ürün ithalatı ve ihracatı yapan şirketler,
2. Hizmet ithalatı ve ihracatı yapan şirketler,
3. Yatırım yapan şirketler.
 - Ürün ithalat ve ihracatı, en yaygın olarak gerçekleşen ve fiziksel ürünlerin ülkeler arasında alım-satımı anlamına gelen faaliyetlerdir.
 - Örneğin uluslararası bir zincir restorandan franchise hakkı (bkz. Franchising) alınması ya da otel yönetim sözleşmesi yapılarak yönetim bilgisinin alım-satımı, hizmet ithalatı ve ihracatıdır.
 - Yatırım, sermayenin uluslararası hareketi anlamındadır. Doğrudan yatırım, yatırımı yapan işletmenin bir bölüm kaynağını bir başka ülkedeki kuruluşa aktarması ve bu kuruluş üzerinde kontrol oluşturmasıdır. Dolaylı yatırım ise farklı ülkelerdeki para piyasalarında devlet tahvili ya da hisse senedi olarak işletme portföyüne eklemektir. Ancak bu tür yatırımlarda işletmelerin yatırım yaptıkları değerler üzerinde doğrudan kontrol yetkileri yoktur.

¹⁰⁴ L. Yu, *The International Hospitality Business: Management and Operations*, (New York: Haworth Hospitality Press, 1999), s.4-5

Ülkelerarası bütünleşmelerin getirdiği yatırım kolaylıkları gibi nedenlerle ulusal pazar dışına çıkan şirketler, zamanla çokuluslu şirketlere ve küresel şirketlere dönüşmüştür.

Çokuluslu Şirketler: Çokuluslu şirketler, uluslararası şirketlerin bir sonraki aşamasıdır. Uluslararası şirketler tüm çalışmalarını, bağlı oldukları ülkelerdeki bir merkezden yöneterek yabancı pazarlara sınırlı düzeyde yatırımlar yaparlar.¹⁰⁵ Bu şirketler kar amacıyla farklı ülkelerde yatırımlar yapan ve kendilerine gösterilen kolaylıklardan (yap-işlet-devret modeli, vergi indirimleri v.b) yararlanan işletmelerdir.

Çokuluslu şirketler, uluslararası işletmelerin bir sonraki aşaması olarak kaynaklarını uluslararası faaliyetlere yatıran, çok sayıda ülkeye üretim amacıyla teknoloji götüren, üretim yaptıkları ülkelerin koşullarına göre hareket eden işletmelerdir.¹⁰⁶ Yatırım yaptıkları ülke pazarına farklı şirketler olarak ya da farklı ürünlerle girerler.¹⁰⁷ Dolayısıyla her ülkede farklı yatırımlar yapan çokuluslu şirketlerin ürün maliyetleri çoğu kez küresel şirketlere göre daha fazla olur.

Turizm endüstrisinde yeralan çokuluslu şirketler özellikle Avrupa'da yaygındır. Bunun nedeni Avrupa'daki büyük tur operatörlerinin birlik içindeki diğer ülkelerde gerçekleştirdikleri pazar büyütme amaçlı bütünleşmeler ve turist çekim ülkelerinde gerçekleştirdikleri ürün kontrolü amaçlı bütünleşmelerdir. Avrupa'daki çokuluslu tur operatörleri farklı ülkelerde farklı işletmelerle bütünleşebildikleri gibi, doğrudan kendileri de yatırım yapabilirler. TUI turizm grubunun turist çekim ülkelerindeki ortaklık ya da satın alma yoluyla bütünleştiği incoming tur operatörleri ile yine aynı grubun turist çekim ülkelerinde sahip olduğu konaklama işletmeleri bu duruma verilebilecek bir örnektir.

Küresel Şirketler: Ülkelerarası ekonomik bütünleşmelerin tamamı ticari ilişkileri geliştirme ve kolaylaştırma amacıyla yapılmıştır. Ticareti ülkeler yerine

¹⁰⁵ R. Karluk, *Uluslararası Ekonomi*, (İstanbul:Bilim Teknik Yayınevi, 1991), s.481

¹⁰⁶ R. Aşikoğlu, *Globalleşme Sürecinde Uluslararası Finansal Yönelimler*, DPÜ yayınları, No 2, Kütahya 1993, s.7

¹⁰⁷ Ö. Esener, *Stratejik Ortaklıklar*, (İstanbul:IMKB Yay., 1997), s.43

şirketler yapmaktadır. Dolayısıyla bütünleşmeler sürecinde ülkeler yerine işletmeler ön plana çıkmaktadır. Küresel şirketler, uluslararasılaşma döneminin ortaya çıkardığı son işletme türüdür.

Küresel şirketler için tek bir pazar vardır ve ürünlerini tek pazara yönelik oluştururlar.¹⁰⁸ Bu nedenle hem maliyet açısından, hem pazarlama açısından hem de ürün standardı açısından kendilerine avantaj sağlarlar. Küresel şirketlerin küresel ürünleri dünya genelinde belirli bir fiyattan satılır ve bu ürünler birçok kişi tarafından tanınan ve alınabilen ürünlerdir (örneğin Coca Cola, Levi's Jeans, Mc Donald's ürünleri). Bu tür ürünler marka imajları nedeniyle fazlaca tanıtım ve pazarlama faaliyeti gerektirmezler. Diğer taraftan, küresel şirket ve küresel ürün kavramları birbirinden farklıdır. Bazı küresel şirketlerin küresel ürünleri bulunmazken bazı küresel ürünler ise küresel olmayan şirketler tarafından üretilirler.

Turizm endüstrisindeki küresel şirketler özellikle konaklama sektöründe yaygındır. Hilton ve Sheraton gibi zincir konaklama işletmeleri dünya çapında faaliyet gösteren ve standart ürünleri olan zincirlerdir. Seyahat sektöründe küresel marka tanımına uygun olabilecek işletme Thomas Cook'dur. Son yıllarda birkaç farklı grubun denetimine giren Thomas Cook'un son sahibi olan Condor& Neckermann (C&N) adlı işletme Almanya'nın ikinci büyük turizm grubudur. C&N grubu Thomas Cook'u aldıktan sonra marka imajından yararlanma amacıyla tüm grubun adını Thomas Cook AG olarak değiştirmiştir.¹⁰⁹ Küresel işletme olma yolunda bir başka önemli girişim, Almanya'nın ve dünyanın en önde gelen tur operatörü TUI'yi satın alan Preussag AG grubu tarafından gerçekleştirilmiştir. Farklı endüstrilerde yatırımları bulunan Perussag AG, çokuluslu bir şirkettir. Bu grubun denetiminde olan TUI' de aslında kendi başına çokuluslu bir işletmedir. Turist çekim ülkelerinde farklı isimlerle incoming tur operatörleri, tatil köyleri ve otel zincirleri işletmektedir. Preussag AG 2001 yılında aldığı bir kararla tüm grubun adını World of TUI olarak değiştirmiş ve küresel bir marka olmayı hedeflemiştir.

¹⁰⁸ Esener, a.g.e., s.43

¹⁰⁹ <http://www.twcrossroads.com>

Bütünleşme sürecinde önemli rolleri olan çokuluslu işletmeler ile küresel işletmeler arasındaki farklar, Tablo 2’de belirtilmiştir.

Tablo 2. Küresel Şirketler ve Çokuluslu Şirketler Arasındaki Farklar

	Küresel Şirket	Çokuluslu Şirket
Pazar	Tek pazar (dünya)	Her ülke ayrı bir pazar
Ürün	Standart ürün	Farklılaşabilen ürün
	Pazara göre ek ürün	Önceden belirlenmiş ürün
Bütünleşme Yönü	Yatay-dikey bütünleşmeler	Yatay, dikey ve karma bütünleşmeler
Bütünleşme Türü	Stratejik ortaklıklar, franchising, yönetim sözleşmesi	Satın alma, ortaklık, franchising, yönetim sözleşmesi
Hedef	Pazar payını artırmak, kar artırmak	Kalite, standartlaşma, kar

Küreselleşen ekonomik ortamda çokuluslu ve küresel şirketler yeni arayışlar içindedirler. Ülkesel ve kıtasal birlikler gerek kendi çıkarları doğrultusunda gerekse çokuluslu ve küresel işletmelerin baskıları sonucunda yeni kararlar almaktadırlar. Alınan kararlar bazen ekonomik bütünleşmeyi kolaylaştırıcı olarak, bazen de artan ekonomik bütünleşme eğilimlerine karşı kontrol mekanizması oluşturucu kararlar olarak farklılık gösterebilir. Bu durumun en yalın örneği, AB’nin son 40 yıl içinde ekonomik bütünleşmeler ile ilgili politikasıdır.

1990 yılında alınan Birleşme Düzenlemesi kararlarına kadar AB’nin bütünleşmeler ile ilgili yasal düzenlemeleri 85. ve 86. maddeler ile sınırlı idi. 85 nolu maddeye göre:¹¹⁰

¹¹⁰ E. J. Morgan, *Internationalisation Strategies*, Ed. G. Chrysochoidis, C. Millar ve J. Clegg (Londra:Macmillan Business, 1997), s. 94

“...üye ülkelerdeki ticareti etkileyerek rekabeti azaltıcı, engelleyici, ve yokedici hedeflere dayalı tüm anlaşmalar, ortak pazarla bağdaşmaz....”

Avrupa Komisyonu 1966’da yayınladığı bir ilanda 85. maddenin kapsamına nelerin girdiğini açıkça belirtmiştir. Buna göre kartel işbirlikleri 85. maddenin kapsamında tutulmuş, birleşmeler ise kapsam dışı bırakılmıştır. Kartellerin 85. madde kapsamına alınmasına gerekçe olarak işletmeler arası kontrata dayalı bir anlaşma olması ve şirketlerin bağımsızlıklarını devam ettirebilmeleri gösterilmiştir. Birleşmelerin kapsam dışı tutulmasının nedeni ise aynı gerekçeden hareket ederek bütünleşen işletmelerin birleşme sonrası bağımsızlıklarını kaybetmeleri ve yeni bir organik yapının oluşmasıdır.¹¹¹ Sonuç olarak karteller ve kooperatifler olarak bilinen ortak girişim stratejileri (joint ventures) madde kapsamına alınmış, birleşmeler ve birleşme benzeri anlaşmalar ise kapsam dışı bırakılmıştır. Ancak 85. madde yasaklayıcı olarak değil tehlikeli bulunan anlaşmaları önleyici olarak konulmuştur.

1970-1990 yılları arasında Avrupa’da gerçekleşen çok sayıda bütünleşme, AB’nin mevcut yasalarının yetersizliğini ortaya koymuştur. 1990’da Birleşme Düzenlemesi kararları ile yasal boşluk kısmen giderilmiştir. Alınan kararlar AB’ye tüm bütünleşme türleri ve stratejik ortaklıklar karşısında yetki ve güç vermiştir. Birleşme Düzenlemesi’nin iki temel hedefi vardır. Bunlar:¹¹²

1. Ülkeler arasında nakit akışını azaltmak,
2. Rekabeti azaltacağına inanılan bütünleşmeler üzerinde kontrol oluşturmak.

AB, bütünleşmelerin tamamını içeren genel yasalar dışında farklı endüstriyel alanlara yönelik kurallar da koymaktadır. Önceki konularda belirtildiği gibi turizm endüstrisini doğrudan ilgilendiren 1993’deki Uyumlaştırma Kararlarında ve 1999’daki Portekiz Toplantılarında bütünleşmeler üzerinde önemle durulmuştur.

Sonuç olarak bütünleşme süreci ülkelerarası ve şirketlerarası düzeyde etkili olmuştur. 1997 yılında sadece Avrupa’da 6000’in üstünde bütünleşme

¹¹¹ Morgan, a.g.e., , s.94

¹¹² Aynı, s.95

gerçekleşmiştir ve bu bütünleşmelerin değeri 300 milyar doları bulmaktadır.¹¹³ Uluslararası hizmet ve bilgi akışının yoğun olduğu turizm endüstrisi de bütünleşme sürecinden en fazla etkilenen endüstrilerden birisidir. Turizm endüstrisindeki işletmeleri bütünleşmeye yönelten nedenler, bütünleşme yönleri ve işbirliği türleri izleyen başlıklarda incelenecektir.

2.2.1. Turizmde Bütünleşme Nedenleri

İkinci Dünya Savaşı sonrasında özellikle gelişmiş ülkelerden birçok insan turizm hareketlerine katılmıştır. Turizm endüstrisinin dünyanın en hızlı büyüyen endüstrisi haline gelmesinde azalan çalışma saatlerinin, eskiye göre daha kapsamlı ve ucuz tatillerin, artan refah düzeyinin ve teknolojik gelişmelerin etkisi tartışılmazdır.¹¹⁴ Turizm endüstrisinin yapısal gelişimini de etkilemesi bakımından, bütünleşmelerin ayrıca önemi vardır. Turizmin geliştiği yıllarda, diğer endüstrilerde olduğu gibi turizm endüstrisinde de tüketici yerine ürüne dayalı yatırımlar söz konusudur. Tur operatörleri, havayolu işletmeleri, konaklama işletmeleri ve oto kiralama işletmeleri yeni uçaklar, binalar ve taşıtlar için büyük yatırımlar yapmışlardır.¹¹⁵ Başlangıçta bütünleşmelerdeki temel amaç karlılığı artırmak olsa da zamanla artan rekabet nedeniyle yaşanan fiyat indirme politikaları, işletmeleri pazarlarını korumaya ve pazarlarını büyütme yöneltmiştir.¹¹⁶ Turizm endüstrisindeki işletmelerin bütünleşme nedenlerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.

2.2.1.1. Pazar Payını Artırmak ve Rekabeti Azaltmak

İşletmelerin birlikte hareket etmelerindeki en önemli nedenlerden birisi pazar payını artırmaktır.¹¹⁷ İşletmeler benzer faaliyet gösteren diğer işletmelerle bütünleşerek bir yandan pazar paylarını artırmayı bir yandan da rekabeti azaltmayı

¹¹³ R. J. Durke ve C. L. Cooper *The Organization in Crisis*, (ABD:Blackwell Publishers Ltd., 2000), s.269

¹¹⁴ D. L. Edgell, *Tourism Policy: The Next Millennium*, (ABD:Sagamore Publishing, 1999), s.13

¹¹⁵ G. Lafferty ve A. Fossen, a.g.e., s.11

¹¹⁶ G. Miller, "Corporate Responsibility in The UK Tourism Industry", *Tourism Management*, Vol. 22/6, 2001, s.589

¹¹⁷ Renshaw, a.g.e., s.135

hedeflerler.¹¹⁸ Böylece pazarda yer alan daha küçük ölçekli işletmelerin saf dışı bırakılması ve fiyat rekabetinin azaltılması da mümkündür. Pazar payını artırma amacıyla işletmeler yeni pazarlara kendi iştirakleriyle de girebilirler. Ancak bu durumda pazara girme ve pazarda tutunma, bütünleşme seçeneğine göre daha uzun sürebilir.

Bütünleşmelerin yoğun olarak yaşandığı ilk yıllarda bir şirketin başka bir şirketi elde etmesi ve o şirketin varlığına son vermesi şeklindeki eğilim, yakın zamanda daha çok işbirliklerine ve ortaklıklara dönüşmüştür. Bu durumun en önemli nedeni makro anlamda uluslararasılaşma ve küreselleşme ile AB'de yaşanan gelişmelerdir. 2002 yılı Ocak ayından itibaren tek para birimi uygulamasına geçilen AB'de çokuluslu turizm işletmeleri, daha da büyüyecek olan pazarda sağlam bir yer edinmeyi hedeflemişlerdir. Bu amaçla özellikle Almanya'daki ve İngiltere'deki işletmeler birbirleri ile ortaklıklar yapmışlar ve satınalma yoluyla bütünleşmişlerdir. Genel anlamda bütünleşme kapsamındaki bu faaliyetler artan arzın büyük bir kısmına sahip olabilmek amacıyla yapılmıştır.¹¹⁹

2.2.1.2. Ürünü ve Pazarı Kontrol Etmek

İşletmeler üretim ağındaki üreticileri ve dağıtımçıları kontrol etme amacıyla da bütünleşirler. Böylece işletmeler üretim, satış ve satış sonrası aşamalarında kendilerini olumsuz gelişmelerden korumayı ve ürün bileşenlerinden birisinde meydana gelebilecek sorunu engellemeyi hedeflerler.¹²⁰ Fiziksel ürüne dayalı endüstrilerde birçok şirket ürünü kontrol edebilme amacıyla geriye doğru dikey bütünleşir. Yine şirketler ileriye doğru dikey bütünleşerek pazarı kontrol etmeyi hedeflerler (bkz. Dikey Bütünleşme).

Turizm endüstrisinde ürünü ve pazarı kontrol etme amacıyla en fazla bütünleşen işletmeler tur operatörleridir. Bilindiği gibi turizm endüstrisinin nihai ürünü olan paket turun ürün bileşenlerinden en önemlileri koltuk ve yataktır. Tur

¹¹⁸ J. C. Holloway, *The Business of Tourism*, (Essex :Longman Group Ltd., 1994), s.63

¹¹⁹ Z. Sabuncuoğlu ve T. Tokol, *İşletme I-II*, (Bursa:Rota Ofset, 1991), s.99

¹²⁰ Poon. a.g.e., s.216

operatörleri bu ürün bileşenlerini garanti altına almak ve üretim kalitesini standartlaştırmak amacıyla konaklama işletmeleri ve havayolu işletmeleriyle geriye doğru dikey bütünleşirler. Tur operatörleri dağıtım ve satışı, dolayısıyla da pazarı kontrol edebilme amacıyla seyahat acentalarıyla ileriye doğru dikey bütünleşirler.

2.2.1.3. Talebi Kontrol Etmek

Turizm endüstrisindeki işletmelerin bütünleşme nedenlerinden birisi de talebi yönlendirmek ve kontrol etmek isteğidir. Özellikle çokuluslu turizm şirketleri ve birden fazla turist çekim ülkesiyle çalışan tur operatörleri bu amaçla kendi ülkelerinde ve diğer ülkelerde farklı bütünleşme yöntemleri uyguladılar.

Turizm endüstrisindeki çokuluslu işletmeler, turistlerin beğenilerini ve turistik ürün seçimlerini etkileyerek turizm talebini yönlendirirler.¹²¹ Bu tür işletmeler geliştirmekte olan ülkelere satın aldıkları, yönetim sözleşmesi yaptıkları ve franchise verdikleri konaklama işletmeleri ve kendilerine bağımlı olan seyahat işletmeleri aracılığıyla bazen yatırım yaparak bazen de herhangi bir maliyete katlanmadan talebi kontrol ederler.

Tur operatörleri ürünleri olan paket turları çeşitlendirmek (fiyat, ürün v.b açısından) amacıyla farklı turist gönderen ülkelereki müşterilerini farklı turist çekim ülkelere gönderirler. Çoğunluğunu geliştirmekte olan ülkelerin oluşturduğu turist çekim ülkelerindeki olası önlem alınamayan gelişmeler (terör, savaş v.b) nedeniyle tur operatörleri müşterilerini benzer başka ülkelere ve konaklama tesislerine yönlendirmeyi planladılar. Tur operatörlerinin turist çekim ülkelerindeki konaklama fiyatları üzerinde etkili olma amacıyla da turist talebini başka ülkelere yönlendirmesi sözkonusudur. Havayolu şirketleri de turizm talebini kontrol etmek isterler. Tarifeli seferler düzenleyen Türk Hava Yolları'nın (THY) kitle turizmi pazarından pay alabilmek ve bu pazarı kontrol edebilmek amacıyla Lufthansa Havayolları'na bağlı Condor charter havayolu işletmesiyle birlikte kurduğu Sun Express charter havayolu işletmesi bu duruma bir örnektir.

¹²¹ Yarcan, Türkiye'de Turizm ve Uluslararasılaşma, s.63

2.2.1.4. Ölçek ve Kapsam Ekonomilerinden Yararlanmak

Ölçek ekonomileri, fiziksel ürüne dayalı endüstrilerde şirketlerin üretimlerini artırmaları sonucu birim ürün maliyetlerinde meydana gelen düşüşler olarak tanımlanabilir. Şirketlerin benzer ürün üreten diğer şirketlerle bütünleşmeleri sonucu üretim kapasitelerinin artması beklenir. Üretim kapasitelerinin artmasına rağmen sabit giderlerde ve değişken giderlerin bir kısmında birlikte kullanma nedeniyle birebir artış gerçekleşmez. Dolayısıyla artan bir birim üretime bir birimden daha az bir maliyet gideri eklenmesi beklenir.

Kapsam ekonomileri ise, birleşen birden fazla ürün ya da hizmetin bağımsız oldukları dönemden daha düşük maliyetle elde edilmesi demektir.¹²² Ölçek ekonomilerinin tersine, edinilen kazanç üretim artışından değil ürün değişikliğinden kaynaklanmaktadır. Bir başka görüşe göre, ölçek ekonomilerinin maliyet avantajı ile büyüyen işletmeler, pazar paylarını artırdıktan sonra edindikleri imaj sayesinde kapsam ekonomilerinden yararlanarak yeni ürünlerini piyasaya sunarlar.¹²³ Örneğin giyim konusunda markalaşan bir işletme, yarattığı imajı kullanarak parfüm, gözlük ve saat gibi ürünlerle kapsam ekonomisinden yararlanır.

Ölçek ve kapsam ekonomileri, turizm endüstrisinde çalışan işletmelerin bütünleşmelerindeki önemli nedenlerdendir. Karma bütünleşen kümeler, ölçek ve kapsam ekonomilerinden en fazla yararlanan kuruluşlardır. Turizm işletmeleri arasında bir bütünleşme olduğunda artan tesis ve çalışan maliyetlerine rağmen örneğin yönetimin tek bir merkezden yürütülmesi ya da aynı rezervasyon sisteminin kullanılması durumunda maliyetler birim başına azalır.¹²⁴ Büyük işletmeler pazardaki güçlerini ve ölçek ekonomilerini artırma konusunda diğer işletmelere göre daha avantajlıdır.¹²⁵ Genel yönetim anlayışına göre işletmeler yatay, dikey ve karma bütünleşmelerle ölçek ve kapsam ekonomilerini büyütmeyi hedeflerler. Ayrıca artan

¹²² Poon, a.g.e., s.226

¹²³ Esener, a.g.e., s.33

¹²⁴ Renshaw, a.g.e., s.136

¹²⁵ Lafferty ve Fossen, a.g.e., s.11

fiyat rekabetleri de işletmelerin ölçek ve kapsam ekonomilerini değerlendirmelerinde önemli bir nedendir.¹²⁶

2.2.1.5. Teknolojiyi Birlikte Kullanmak

İşletmelerin ileri teknolojiden yararlanma amacıyla bütünleşmeleri iki temel esasa dayalıdır:

1. Tek başına girişilmesi pahalı olan teknolojik yatırımlar ve Araştırma-Geliştirme (Ar-Ge) çalışmaları bütünleşme sonrası daha kolay gerçekleştirilebilir.
2. Bilgi ve iletişim teknolojileriyle ilgili kuruluşların sistemlerine katılarak yatırım yapılmasına gerek kalmaksızın bütünleşme yoluna gidilebilir.

Ar-Ge çalışmaları genellikle fiziksel ürüne dayalı endüstrilerde ürün araştırması ve geliştirmesi amacıyla yürütülür. Maliyeti yüksek olan Ar-Ge çalışmaları büyük sınıai işletmelerin birleşmesiyle daha kolay yürütülür. Özellikle otomotiv ve beyaz eşya endüstrilerinde bu tür bütünleşmeler sıkça görülmektedir.

Bir hizmet endüstrisi olan turizmde ise bilgi akışının yoğun olması nedeniyle işletmeler genellikle ikinci yola başvurarak teknolojiyi ortaklaşa kullanma amacıyla bütünleşirler. İşletmeler, GDS'ler ve konsorsiyumlarla üyelik ücretleri, aidatlar ve satış miktarı karşılığı bağımsızlıklarını koruyarak bütünleşirler ve bütünleştikleri kuruluşların teknolojilerinden yararlanırlar.

2.2.1.6. Marka İmajı Yaratmak

İmaj tüketicilerin alış-veriş kararlarını ileriye dönük olarak da etkileyen önemli bir kavramdır.¹²⁷ Marka imajının işletmelere sağladığı yararların başında işletme değerini artırması gelir. Pazarlama anlayışına göre işletme değerini artırmanın en kolay yolu reklam ve tanıtımdır. Ancak;

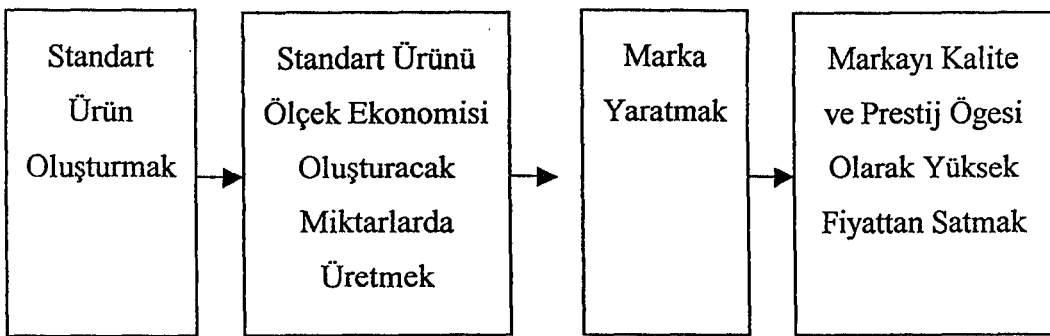
¹²⁶ Miller, *a.g.e.*, s.589

¹²⁷ J. Bigne, M. Sanchez ve J. Sanchez, "Tourism Image, Evaluation Variables and After Purchase Behaviour: Inter-Relationship", *Tourism Management*, Vol. 22/6, 2001, s. 608

- İnsanların bir marka ile ilgili deneyimleri,
- İlgili markayı kullanan insan tipleri,
- Marka etkinliğine olan inanç ve
- Marka görünümü gibi kavramlar da işletme değerinin artmasında önemli rol oynarlar.¹²⁸

Turizmde ve diğer hizmet endüstrilerinin birçoğunda tutarlılık ve ürün standardizasyonu önemli sorunlardır. Uluslararası zincir konaklama işletmeleri ve çokuluslu turizm şirketleri, ürün standardizasyonunu ve tutarlılığı sağlayarak markalaşmayı hedeflerler. Bazen de tersine bir girişimle marka imajını satın alarak ürün standardını ve tutarlılığı sağlarlar. Konaklama işletmeleri ve seyahat acentaları bu amaçla franchise ve yönetim sözleşmesi gibi işbirliği türlerinden yararlanırlar. Bazı çokuluslu tur operatörleri ise satın alma yoluyla küresel bir markanın imajından yararlanma yoluna gitmektedirler (C&N adlı bütünleşmiş Alman turizm devinin Thomas Cook zincir seyahat işletmesini satın alıp tüm kuruluşun adını Thomas Cook AG olarak değiştirmesi gibi). İşletmelerin ürün standardı oluşturması ve markalaşma süreçleri şekil 9'da gösterilmiştir.

Şekil 9. Markalaşma Süreci



Esener, a.g.e., s.33

¹²⁸ Seaton ve Bennett, a.g.e., s.127-128

2.2.1.7. Finansman Kolaylığından Yararlanmak

İşletmeler bazen bir başka şirketi elde etmeyi planladıklarında bazen büyük bir projeyi alırken başka işletmelerle işbirliğine gittiklerinde bazen de işletme değerini artırmak için bütünleştiklerinde finansal kolaylıklardan yararlanırlar. Buradan hareket ederek işletmelerin finansal açıdan bütünleşmelerini üç şekilde incelemek mümkündür:

1. Herhangi bir işletmenin satın alınmasına karar verildiğinde, satın alma bedelinin nakit ödenmesi yerine satın alan işletmenin kendi hisse senetlerini vererek ödeme yapması durumunda satın alma nakit çıkışına gerek kalmadan gerçekleşir.¹²⁹ Turizm endüstrisinde bu tür bütünleşmeler sıkça olmaktadır. Örnek olarak 1999 yılında İngiliz First Choice tur operatörü işletmesinin Türk tur operatörü Ten Tour'un Avrupa'daki işletmelerini satın alması karşılığında, Ten Tour'a kendi hisse senetleri ile ödeme yapması verilebilir.

2. Karlı olacağı tahmin edilen büyük bir projeye yatırım yapılırken maliyetin çok yüksek bulunması durumunda başka bir ya da birden fazla işletmeyle işbirliğine gidilebilir. Bu şekilde işbirliği yapan işletmeler, birbirlerine kredi açabilir ya da birlikte finansal girişimlerde bulunabilir.¹³⁰ Yine turizm endüstrisinden bu duruma verilebilecek örnek, havayolu işletmeleri tarafından oluşturulan GDS'lerdir. Günümüzün dört büyük GDS'inin (Sabre, Galileo, Amadeus ve Worldspan) ardında birkaç havayolu işletmesinin biraraya gelerek oluşturduğu bütünleşmiş yapılar vardır.

3. Halka açık olmayan işletmelerde ya da bir başka deyişle aile işletmelerinde hisseler az sayıda kişinin elinde bulunur. Bu tür işletmelerin hisselerinin değeri, hisseleri borsalarda işlem gören diğer işletmelerle bütünleştiklerinde artabilecektir.¹³¹

¹²⁹ A. Ceylan, *İşletmelerde Finansal Yönetim*, (Bursa:Ekin Kitabevi Yay., 1993), s.235

¹³⁰ Z. Sabuncuoğlu ve T. Tokol, a.g.e., s.99

¹³¹ S. Büker, R. Aşkoğlu, G. Sevil, *Finansal Yönetim*, (Eskişehir:Anadolu Üni. Basımevi, 1997), s.504

2.2.1.8. Riski Yayımak ve Azaltmak

İşletmelerin bütünleşmelerindeki nedenlerden birisi de endüstri, pazar ve ürün çeşitlendirmesi yoluyla riski azaltmayı ve yaymayı istemeleridir.

Özellikle holdingler farklı endüstriyel alanlarda yatırım yaparlar. Herhangi bir dönemde örneğin otomotiv endüstrisindeki yatırımlarından çeşitli nedenlerle zarar eden bir şirket, aynı dönemde turizm endüstrisindeki yatırımlarından edebileceği kar sayesinde kaybını azaltabilir.

İşletmeler pazarlarını çeşitlendirme yoluyla da riski azaltabilirler. Turizm, gerek turist gönderen ülke pazarı açısından gerekse turist çeken ülke pazarı açısından riski yüksek olan bir endüstridir. Bu nedenle işletmeler farklı pazarlarda yatırımlar yaparak olası sorunları en aza indirmeye çalışırlar.

Riski yaymak ve azaltmak amacıyla bütünleşmenin bir başka yolu da ürün çeşitlendirmesidir. Herhangi bir ürüne olan ilginin çeşitli nedenlerle azalması, ya da bitmesi durumunda alternatif başka ürünleri bulunmayan işletmeler yok olma tehlikesiyle karşı karşıyadır. Bu riski ortadan kaldırmak amacıyla işletmeler farklı ürünler geliştirir ya da farklı ürünleri olan işletmelerle bütünleşirler.

2.2.2. Turizmde Bütünleşme Şekilleri

Şirketler arasındaki bütünleşmeler, çalıştıkları endüstriler ve üretim-dağıtım ağı açısından değerlendirildiğinde yatay, dikey ve karma bütünleşmeler olarak adlandırılır.

2.2.2.1. Yatay Bütünleşme

Aynı endüstri dalında ve üretim-dağıtım ağının aynı noktasında gerçekleşen bütünleşmelere yatay bütünleşme denir. Daha yalın bir anlatımla, benzer ürün/hizmet üreten işletmelerin bağımsızlıklarını koruyarak ya da bağımsızlıklarını kaybederek yaptıkları işbirlikleri yatay bütünleşmeler olarak adlandırılır.

İşletmelerin yatay bütünleşmelerindeki en önemli neden ölçek ekonomileri sağlamak istekleridir. Benzer alanlarda üretim yapan işletmelerin biraraya gelmesiyle

üretim miktarının artması ve maliyetlerin azalması beklenir. Ayrıca yatay bütünleşme sonucu işletmelerin pazarda fiyat belirleyici rollerinin ve ürün çeşitlendirme koşullarının oluşması sözkonusudur.¹³² Bir görüşe göre yatay bütünleşmeler sonucu rekabet gücü artan işletmeler, benzer faaliyet gösteren küçük işletmelerin yokolmasını kolaylaştırır.¹³³ İşletmelerin yatay bütünleşmelerine gösterilen bir başka neden de endüstrileşme düzeyinin artması ve buna bağlı olarak işletmelerin bütünleşme süreçlerini tamamlamak istemeleridir.¹³⁴

Turizm endüstrisindeki gönderici (outgoing) tur operatörleri, yeni bir pazara doğrudan girmek yerine halen ilgili pazarda çalışan ve belirli bir pazar payı bulunan başka bir gönderici tur operatörüyle yatay bütünleşirler. Gönderici tur operatörleri, turist çekim ülkelerindeki faaliyetlerini kontrol etme amacıyla da karşılayıcı (incoming) tur operatörleriyle yatay bütünleşirler (incoming tur operatörlerinin outgoing tur operatörlerine ürün girdisi sağladığı varsayıldığında bu tür bütünleşmeleri dikey olarak kabul etmek de mümkündür).

Yatay bütünleşmeler, turizm endüstrisinde çalışan diğer işletmeler arasında da yapılmaktadır. Özellikle konaklama işletmeleri ve seyahat acentaları, franchising anlaşmaları ve konsorsiyumlar aracılığıyla yatay bütünleşirler. Havayolu işletmeleri ise konsorsiyumlar oluşturarak büyük projeleri gerçekleştirme ve dağıtım ağını büyütme amacıyla, stratejik ortaklıklar kurarak pazarlama ağını genişletme amacıyla yatay bütünleşirler.

Havayolu işletmeleri küresel dağıtım ağını oluşturabilme amacıyla konsorsiyumlar kurarak GDS'leri oluşturmuşlardır. Pazarlama ağını geliştirme amacıyla da uluslararası uçuşlarda ortak tarifeler ve code-share* anlaşmaları ile

¹³² L. Pender, "Travel Trade and Transport", **Franchising Hospitality Services**, Ed. C. Lashley ve A. Morrison, (UK:Butterworth-Heinemann, 2000), s.233

¹³³ Yale, a.g.e., s.25

¹³⁴ N. Lieper, **Tourism Management**, (Victoria:RMIT Press, 1995), s.131

* Tarifeli uçuş gerçekleştiren bir havayolunun belli bir seferde kullandığı uçuş kodunun, kendisiyle anlaşma yapan başka bir havayolu işletmesi tarafından da pazarlama amacıyla ve uçuş ağını genişletme amacıyla kullanılmasına "code-sharing" denir

stratejik ortaklıklar yapmışlardır.¹³⁵ 1996 yılı verilerine göre 171 havayolu işletmesi tarafından 389 stratejik ortaklık gerçekleştirilmiştir.¹³⁶

2.2.2.2. Dikey Bütünleşme

Aynı endüstri dalında ve üretim-dağıtım ağının farklı noktalarında gerçekleşen bütünleşmelere dikey bütünleşme denir. Bu bütünleşme yönteminde, işletmeler ürün girdilerini kendileri üretir ve/veya ürünlerini kendileri pazarlarlar.¹³⁷ Bu tür bütünleşmede, işletmeler ya geriye doğru kendilerine girdi sunan şirketlerle ya da ileriye doğru çıktısını satın alan/pazarlayan şirketlerle birleşmektedirler.¹³⁸

Turizm endüstrisinde dikey bütünleşme üretim-dağıtım ağının her noktasında yapılmaktadır. Seyahat acentaları, havayolu işletmeleri ve hatta yeme-içme işletmeleri üretim-dağıtım ağındaki diğer bir şirket ya da şirketlerle farklı nedenlerle dikey bütünleşirler. Ancak turizm endüstrisindeki dikey bütünleşmeler çoğunlukla tur operatörleri tarafından yapılır.

Turizm endüstrisinin nihai ürününü (paket tur) oluşturan tur operatörleri, ürün bileşenlerini kontrol edebilmek, ürün kalitesini koruyabilmek ve rekabet güçlerini artırabilmek gibi amaçlarla paket tura girdi veren işletmelerle geriye doğru dikey bütünleşirler. Oluşturdukları ürünün satışını etkinleştirmek ve pazarı kontrol etmek amacıyla da seyahat acentaları ve diğer perakendecilerle ileriye doğru dikey bütünleşirler.

Paket turların üretim ve satışının yoğun olduğu Avrupa turizm endüstrisinde görülen dikey bütünleşmeler turizm talebindeki artışın hem nedeni hem de sonucudur. Dikey bütünleşmenin turizm talebindeki artışa neden olması, bütünleşme

¹³⁵ L. M. Glisson ve Diğerleri, "Airline Industry Strategic Alliances: Marketing and Policy Implications", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 26/3, 1996, s. 27

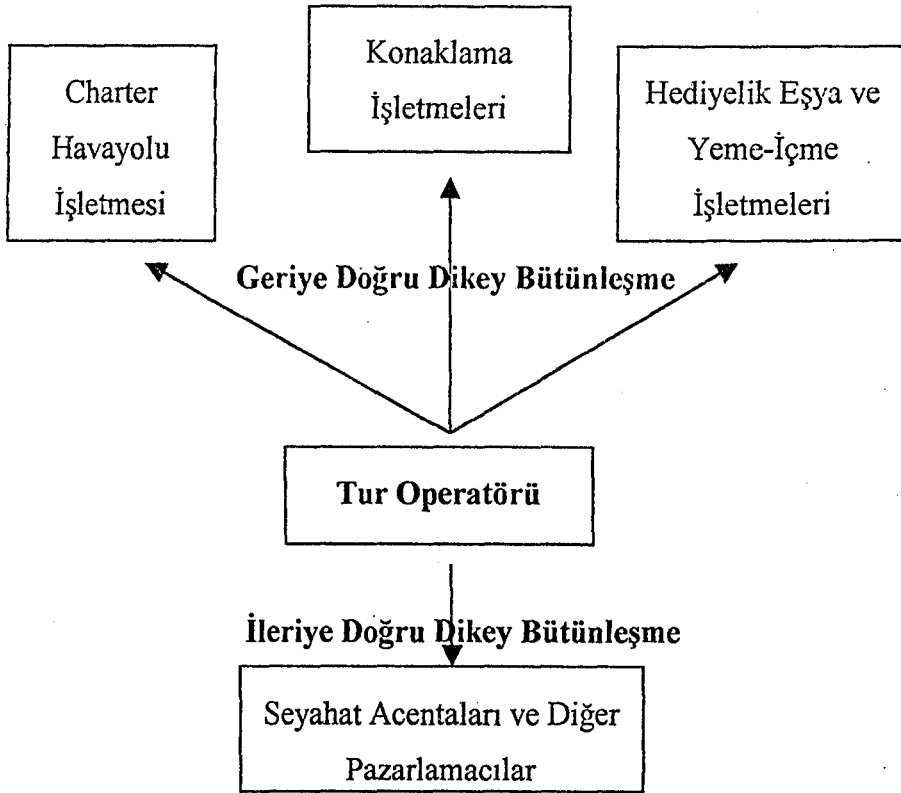
¹³⁶ B. P. Waguespack ve S. R. Evans, *An Exploratory Examination of a Typology of Alliances in The Global Airline Industry*, (ABD: Embry Riddle Aeronautical University Press, 1999), s.1

¹³⁷ Pender, a.g.e., s.234

¹³⁸ N. Aydın, *İşletmelerin Birleşmesinde Finansal Analiz ve Bir Uygulama Örneği*, (Ankara: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği, 1990), s.20

sonucu turistik ürün maliyetinin ve fiyatının düşmesi ile ilgilidir.¹³⁹ Turizm talebindeki artışın dikey bütünleşmelere neden olması ise tur operatörlerinin artan talep nedeniyle koltuk ve yatak girdilerini garanti altına almak ve rekabet güçlerini artırmak istemeleri ile ilgilidir. Şekil 10'da turizm endüstrisinde tur operatörlerinin dikey bütünleşmiş yapıları gösterilmektedir.

Şekil 10. Tur Operatörlerinin Dikey Bütünleşmiş Yapıları



2.2.2.3. Karma Bütünleşme

Farklı endüstri dallarında ve üretim-dağıtım ağının farklı noktalarında gerçekleşen bütünleşmelere karma bütünleşme denir. Holdingler ve çokuluslu işletmeler, karma bütünleşmeyi tercih ederek endüstriler arası riski yaymayı, kapsam ekonomilerinden yararlanmayı, kısa vadeli nakit ihtiyaçlarını karşılamayı ve bilgi teknolojilerini etkin kullanmayı amaçlarlar.

¹³⁹ Yarcan, Türkiye'de Turizm ve Uluslararasılaşma, s.65

Karma bütünleşmeden beklenen sonuç kısaca sinerji* sağlanmasıdır. Başka bir deyişle, işletmelerin birleşmeden önceki bireysel verimliliklerinin bütünleşme sonrası artması hedeflenir.¹⁴⁰ Karma bütünleşme aynı endüstri dalında, üretim-dağıtım ağı üzerinde yapılan yatay ve dikey bütünleşmeleri kapsamakla birlikte farklı endüstrilerde yapılan bütünleşmeleri de kapsar. Dolayısıyla turizm endüstrisinde hem yatay hem de dikey bütünleşen bir çokuluslu şirket ile farklı endüstrilerde yatırımları bulunan bir şirketin bütünleşmesi bir karma bütünleşme örneğidir.

Turizm, karma bütünleşmelere sıkça konu olan bir endüstri dalıdır. Gerek turizm endüstrisinde çalışıp risk oranını diğer endüstrilere yaymak isteyen işletmeler gerekse turizm endüstrisinin nakit yoğun ve döviz yoğun olması gibi özelliklerinden yararlanmak isteyen farklı endüstrilerden işletmeler karma bütünleşirler. Turizm endüstrisinde yatay, dikey ve karma bütünleşen kümeler ise öncelikle ölçek ve kapsam ekonomileri ile ürün ve talebi kontrol etmeyi amaçlarlar.

Dünya turizm endüstrisinin önde gelen çokuluslu ve global şirketleri, aynı zamanda başka endüstrilerde yatırımları da bulunan büyük kuruluşların denetiminde ya da portföyündedirler. Iberotel ve Robinson Club gibi zincir konaklama işletmelerinin Preussag kümesinin denetiminde olması ve her iki işletmede bankacılık ve iletişim kuruluşlarının paylarının bulunması bu duruma verilebilecek iyi bir örnektir.

2.2.3. Turizmde Uygulanan Bütünleşme Yöntemleri

Turizm endüstrisindeki işletmeler, yerel ve uluslararası düzeyde büyümeyi planladıklarında çeşitli yollarla bütünleşirler. Bütünleşmelerin sayısal ve tür bakımından artış göstermesi, önce kurumsallaşma sonra da uluslararasılaşma ve küreselleşme süreçleri ile ilgilidir.

* Sinerji etkisi, herhangi bir ürünün, hizmetin ya da uygulamanın diğerleri üzerindeki etkiyi artırması şeklinde özetlenebilir.

¹⁴⁰ Poon, a.g.e., s.215

Turizm endüstrisindeki işletmelerin hukuki, yönetsel ve ekonomik bağımsızlıklarını koruyarak, kısmen kaybederek ya da tamamen kaybederek gerçekleştirdikleri bütünleşme türleri izleyen başlıklarda incelenecektir.

2.2.3.1. Doğrudan Yatırım ve Satın Alma

İşletmeler, başka şirketlerle bütünleşmek yerine bazen kendileri yatırım yaparak bütünleşebilirler. Karma bütünleşen holdingler birden fazla endüstri alanında faaliyet gösterirler. Ülke içinde ve başka ülkelerde bütünleşen bu kuruluşlar, çıkarları doğrultusunda, bazı ülkelerde farklı işletmelerle birleşmeyi, bazı ülkelerde stratejik ortaklıkları, bazı ülkelerde de doğrudan kendileri yatırım yapmayı tercih edebilirler.

Turizm endüstrisindeki çokuluslu şirketler ürün girdileri ile ilgili olarak, genellikle kendi yatırımları ile havayolu işletmesi kurarken turist çekim ülkelerindeki konaklama işletmeleri ile farklı yollarla bütünleşmektedirler.

Şirketler, doğrudan yatırım yöntemiyle bütünleşmeyi zorunlu kalmadıkça uygulamak istemezler. Uluslararası yatırımlarda riskin yüksek olması, turizm endüstrisindeki sabit maliyetlerin uzun sürede geri dönmesi, karlılığın düşük olması, yatırım yapılan ülkelerdeki politik istikrar v.b etkenlerin önemi ve bürokratik engeller gibi nedenler riskin daha düşük olduğu yöntemlere olan ilgiyi artırır.

En sık rastlanılan bütünleşme türlerinden bir tanesi satın almadır. Bu tür bütünleşmede satın alınan şirketin tüzel kişiliği yok olmakta ve satın alan ana şirketin yönetimine geçmektedir. Turizm endüstrisindeki şirketler, yeni pazarlara gireceklerinde o bölgede bir marka imajı olan konaklama işletmesini, yerel tur operatörünü ya da yeme-içme işletmesini satın alıp “hazır pazar payı” avantajından yararlanırlar.¹⁴¹ Kendileriyle benzer faaliyet gösteren işletmeleri satın alarak yatay, diğer sektörlerden işletmeleri satın alarak dikey bütünleşirler. 1980’li ve 1990’lı yıllarda, özellikle çokuluslu ve kısmen küresel şirketler, satın alma yoluyla bütünleşerek pazarlarını büyütmüşlerdir. Satın alma girişimleri, tarihsel süreç ve günümüzün ticari eğilimleri ile birlikte değerlendirildiğinde, satın alma yoluyla yatay

¹⁴¹ Yu, a.g.e., s.137

bütünleşmeler ve ileri doğru dikey bütünleşmelerin artarak devam edeceği ancak geriye doğru dikey bütünleşmeler ve karma bütünleşmelerin azalacağı tahmin edilmektedir.¹⁴² Daha açık bir ifadeyle şirketlerin pazar büyütme ve pazarlama çalışmalarına yönelik satın almalarının devam etmesi, ürün kontrolü ile ilgili satın almalarının ise azalması beklenmektedir.

2.2.3.2. Ortak Girişim

Ortak girişim stratejileri (Joint Ventures), iki ya da daha fazla şirketin kaynaklarını biraraya getirerek kendi büyümelerine olumlu etki yapması amacıyla hukuki bağımsızlıklarını yitirmeden bütünleşmeleridir. Ortak girişim stratejileri turizm endüstrisinde genellikle uluslararası düzeyde yapılmaktadır. Hükümetler 1980'li yıllardan sonra yaygınlaşan bu tür bütünleşmelere karşı yerel işletmeleri koruyucu bazı önlemler almışlardır. Örneğin Fransa ve Çin hükümetleri, kendi ülkelerinde yapılan bu tür bütünleşmelerde yerel işletme payının en az %51 olmasını ve böylelikle yerel işletmenin kontrolü elinde bulundurmasını zorunlu tutmuşlardır.¹⁴³

Kartel ve tröst anlaşmaları, ortak girişim stratejilerinin bir bakıma ilkel modelleridir. Her iki bütünleşme yöntemi de pazarda hakim güç olma esasına dayanır. Ancak kartel anlaşmaları yatay bütünleşen benzer şirketler arasında yapılır ve işletmelerin hukuki bağımsızlıkları devam eder.¹⁴⁴ Tröst anlaşmaları ise kartellerden şikayetçi olunması üzerine ABD'de geliştirilen bir bütünleşme yöntemidir. Bu anlaşmalarda bütünleşen şirketler hukuki bağımsızlıklarını yitirmektedir. Ancak tröst anlaşmaları, karma bütünleşmelere de açık olduğundan zamanla bu bütünleşmelere karşı anti-tröst yasalar oluşturulmuştur.¹⁴⁵

Uluslararası turizm endüstrisinde ortak girişim stratejileri yerel ve yabancı ortaklara farklı avantajlar sağlamaktadır. Yerel ortaklar ve dolayısıyla bu ortakların

¹⁴² F. Go ve L. Moutinho, "International Tourism Management", *Strategic Management in Tourism*, Ed. L. Moutinho, (UK:Cabi Publishers, 2000), s.331

¹⁴³ Yu, a.g.e., s.138

¹⁴⁴ R. Karalar, *Genel İşletme Ekonomisi*, (Ankara:Engin Yay., 1993), s157

¹⁴⁵ İ. Mucuk, *Modern İşletmecilik*, (İstanbul:Der Yayınları, 1989), s.54

yer aldığı ülkeler, bu tür bütünleşmelerde marka imajından, profesyonel yönetimden ve yeni teknolojiden yararlanmaktadır. Yabancı ortaklar ise yeni pazarlara teşvikler alarak girmekte, bürokratik engellerle daha az uğraşmakta ve riski azaltmaktadır. Bu gibi avantajlarından dolayı ortak girişim stratejileri, “kazan-kazandır stratejileri” (win-win strategies) olarak da bilinmektedir.¹⁴⁶

2.2.3.3. Franchising

Yatay bütünleşmelerde en sık rastlanılan bütünleşme türü franchisingdir. Franchise anlaşması ya da franchising, franchise veren (franchisor) işletmenin isim hakkını, ürünlerini ya da hizmetlerini kendisinin belirlediği koşullar doğrultusunda başka kişi ya da kuruluşlara satmasıdır. Franchise anlaşmalarında isim hakkını, ürününü ya da hizmetini satan **franchisor** ve bu hakları satın alan **franchisee** olmak üzere iki taraf vardır.¹⁴⁷ Küresel zincir konaklama işletmelerinin bir bölümü ve yeme-içme işletmeleri uluslararası pazarlara girişlerinde franchising yöntemini kullanırlar. Bunun nedenleri:¹⁴⁸

- a) Franchisor’un mali yükümlülüğü çok sınırlıdır,
- b) Uluslararası pazarlarda yerel ülkelerin yasalarından kaynaklanan sorunlar, franchisor ve franchisee tarafından birlikte giderilir,
- c) Franchisor, kurulacak üye şirketin yerinin seçimi gibi konularla ilgilenmek zorunda değildir.

Franchise anlaşmalarının franchisor işletmeler açısından yukarıdaki avantajları yanında franchisor işletmenin önlem almasını gerektiren durumlar da vardır. Bunlar:¹⁴⁹

- a) Franchise anlaşmasının koşullarının belirlenmesi,

¹⁴⁶ Yu, a.g.e, s.139

¹⁴⁷ Lashley ve Morrison, a.g.e., s.5

¹⁴⁸ Go ve Moutinho, a.g.e., s.330

¹⁴⁹ Aynı, s.331

- b) Franchisor işletme ile franchise verilen ülke hükümeti arasındaki ilişkilerin geliştirilmesi,
- c) Franchisee işletmenin ürün standardına bağlı kalması gibi konuları denetleyebilecek yapının oluşturulması.

Turizm endüstrisinde zincir konaklama işletmeleri ve yeme-içme işletmeleri dışında seyahat acentaları da franchise anlaşmalar yoluyla bütünleşmektedirler. Türkiye’de franchise yoluyla bütünleşen ilk seyahat acentası zincirini Ersoy Turizm Seyahat (ETS) İşletmesi kurmuştur. Avrupa’nın franchise veren önemli seyahat acentası zincirlerinin Almanya’daki acenta başına yıllık ortalama ciroları tablo 3’te, dünya genelinde franchise veren zincir konaklama işletmelerinin uyguladığı ve ana işletmeye ödenmesi gereken harç ücretleri ise tablo 4’te gösterilmiştir.

Tablo 3. Franchise Veren Önemli Seyahat Acentası Zincirleri

Almanya’da Acenta Başına Yıllık Ortalama Ciro (Milyon Euro)		
İşletme	1998	1999
Amerikan Express	6.70	7.77
Carlson Wagonlit	4.09	6.85
Travel Overland	5.78	6.14
Hapag-Lloyd	4.09	4.65
DER	3.53	3.78
BTI Euro Lloyd	3.43	3.58
Thomas Cook	3.17	3.17
LCC	3.17	3.07
Karstadt	2.56	2.61
TUI Reise Center	1.89	1.74
Neckermann	1.64	1.69

Tablo 4. Zincir Konaklama İşletmelerinin Franchise Fiyatlarıyla İlgili Bir Örnek (ABD Doları)

İşletme	Katılım Ücreti	Telif Ücreti	Rezervasyon Ücreti	Pazarlama Ücreti	Diğer Ücretler	Sık Konaklayan Müşteri Ücreti	On Yıllık Topl. Ücret	Toplam Maliyet (Oda Geliri %)
Ekonomik Oteller								
Ramada Ltd.	36.000	612.938	344.778	344.778	132.399	0	1.470.892	7.6
Orta Sınıf Oteller								
Holiday Inn Express	100.000	2.451.752	889.845	735.525	395.764	55.290	4.628.177	7.4
First Class Oteller								
Hilton	55.000	5.056.738	2.021.691	1.011.348	1.070.417	415.662	9.630.855	7.5

Lashley ve Morrison, a.g.e., s.173

2.2.3.4.Yönetim Sözleşmesi

Turizm ile ilgili şirketlerin uluslararası büyüme amacıyla en sık tercih ettikleri bütünleşme yöntemlerinden birisi yönetim sözleşmesidir. Yönetim sözleşmesi, bir işletme sahibi ile bu şirketi sahibi adına yöneten uluslararası ana şirket tarafından yapılır. Bu tür anlaşmalarda işletme sahibi yönetim şirketini tam yetki vererek görevlendirir.¹⁵⁰

Yönetim sözleşmesi genellikle ABD kökenli küresel zincir konaklama işletmelerinin uyguladığı bir yayılma politikasıdır. Ancak maliyetinin ve risk oranının düşük olması nedeniyle, Avrupa'daki bazı çokuluslu turizm şirketleri de bu bütünleşme yöntemini uygulamaktadır.

Yönetim sözleşmesinin riski -ana şirket açısından değerlendirildiğinde- diğer bütünleşme yöntemlerine göre daha azdır. Yönetim şirketinin mali yatırımı çok düşüktür. Ana şirket yatırıma ortak değildir ve genellikle en fazla işletme sermayesini sağlar. Ayrıca herhangi bir kriz durumunda (terör, afet vb.) yönetim şirketinin geri çekilmesi çok kolaydır.¹⁵¹

Yönetim sözleşmeleri gelişmekte olan ülke hükümetleri tarafından uzman yönetim ve teknoloji transferi gibi amaçlarla teşvik edilir. Bu tür sözleşmelerde karşılaşılabilecek en önemli sorun, yönetim şirketi ve işletme sahibinin farklı kültürlerden, farklı ekonomik ve politik ortamlardan gelmeleridir.¹⁵²

Günümüzde turizmle ilgili üç tür yönetim işletmesi vardır. Bunlardan birincisi, küresel zincir konaklama işletmeleridir. İkincisi çokuluslu turizm şirketleri, üçüncüsü de bağımsız yönetim şirketleridir. Küresel konaklama zincirleri, işletme yönetimini kendi markalarını işletmeye vererek üstlenirler (Hilton International, Accor vb.). Çokuluslu turizm şirketleri bütünleştikleri konaklama işletmelerinin sayılarını artırabilmek, yatak kapasitesi ihtiyacını giderebilmek ve ürün standardı oluşturabilmek amacıyla yönetim sözleşmesi yaparlar (TUI grubunun Iberotel zincir

¹⁵⁰ Go ve Moutinho, a.g.e., s.330

¹⁵¹ Yu, a.g.e., s.143

¹⁵² Aynı.

işletmelerinde uyguladığı gibi). Bağımsız yönetim şirketleri ise genellikle daha küçük ölçekli bağımsız konaklama işletmelerini yönetirler.

Yönetim sözleşmelerinde ana şirketin uyguladığı ücretler, esas harç ve özendirme harcı olarak ikiye ayrılır.¹⁵³ Esas harç, yönetimi üstlenilen işletmenin türü ve büyüklüğüne göre toplam cironun %1.5'i ile %5'i arasında değişir. Özendirme harcı ise net gelirin yaklaşık %15'i kadardır.¹⁵⁴

Yönetim sözleşmesi daha çok konaklama sektörüne özgü bir bütünleşme türü olup önemli yönetim şirketleri tablo 5'te gösterilmiştir.

Tablo 5. Önde Gelen Yönetim Şirketleri

İşletme	Yönetilen Otel	Toplam Otel
Marriott International	675	1.477
Societe du Louvre	591	591
Accor	398	2577
Promus Hotel Corporation	333	1.119
La Quinta Inns	271	271
Forte Hotels	260	260
Red Roof Inns	254	259
Tharaldson Enterprises	244	244
Wyndham International Inc.	233	241
Interstate Hotels Corp.	223	223

Yu, a.g.e., s.144

¹⁵³ Yarcan, Türkiye'de Turizm ve Uluslararasılaşma, s.99

¹⁵⁴ Yu, a.g.e., s.144

2.2.3.5. Konsorsiyum

Turizm endüstrisindeki bir başka yatay bütünleşme yolu da konsorsiyumlara üye olmaktır. Konsorsiyumlar yönetim sözleşmeleri gibi konaklama işletmelerinde sıkça görülen bir bütünleşme yöntemidir.

Markalaşmanın artan önemi ve gelişen rekabet ortamı, bağımsız konaklama işletmelerini, küresel zincir işletmeler karşısında arayışlara yöneltmiştir.¹⁵⁵ Konsorsiyumlar, bağımsız konaklama işletmelerinin ve bazı konaklama zincirlerinin uluslararası pazarlara daha kolay girmelerini ve farklı ülkelerden rezervasyon alabilmelerini sağlamaktadır.¹⁵⁶

Konsorsiyumlar, benzer bütünleşme yöntemleri olan franchise anlaşmaları ve yönetim sözleşmelerinden iki noktada ayrılırlar:

- Konsorsiyumlara üye olan işletmeler bağımsızlıklarını sürdürürler. İşletmelerin belirli standartlara bağlı kalması ve denetlenmesi sözkonusu değildir.¹⁵⁷
- Üyelik süresi franchise anlaşmalarında olduğu gibi uzun süreli (en az 10-15 yıl) olmak zorunda değildir. İşletmeler, üye oldukları konsorsiyumun hizmetlerinden memnun olmamaları halinde bir yıl sonunda ayrılabilirler.¹⁵⁸

Konsorsiyumlarla bütünleşmek, işletmelere rezervasyonlar yanında ürün standartlaşması, pazarlama kolaylıkları, eğitim desteği, muhasebe hizmetleri ve marka imajı sağlar.¹⁵⁹ Üyelik sözleşmesi ülkeden ülkeye değişmekle birlikte en az bir yıllıktır. Bağımsız bir otelin konsorsiyuma üye olma maliyeti, yaklaşık olarak oda gelirinin %1.2'si kadardır.¹⁶⁰ Oda geliri üzerinden %7 civarında olan franchise

¹⁵⁵ Lashley ve Morrison, a.g.e., s.234

¹⁵⁶ Yu, a.g.e., s.147-148

¹⁵⁷ Yarcın, Türkiye'de Turizm ve Uluslararasılaşma, s.115

¹⁵⁸ Yu, a.g.e., s.148

¹⁵⁹ T. N. Troy, "Integrating Consortium Takes Standardization Lead", *Hotel&Motel Management*, Vol 29/11, June 20, 1994, s.23

¹⁶⁰ F. Go ve R. Pine, *Globalization Strategy in The Hotel Industry*, (UK:Routledge, 1995), s.41

maliyeti ve %5 olan yönetim sözleşmesi maliyeti ile karşılaştırıldığında konsorsiyum üyeliğinin maliyeti oldukça düşüktür. Ayrıca işletmeler, konsorsiyumlarla bütünleşmeleri sayesinde ek bir maliyete katlanmadan (komisyon ödemeleri hariç) GDS hizmetlerinden de yararlanabilirler.¹⁶¹ 1995 yılında 15 büyük konsorsiyum tarafından kurulan Pegasus merkezi rezervasyon sistemi, konaklama işletmelerinin havayolu GDS'lerine ve dolayısıyla seyahat acentalarına ulaşmalarını kolaylaştırmıştır.¹⁶²

Konsorsiyumlara yapılan ödemelerle ilgili koşullar alınan hizmetlere göre değişmekle birlikte dörde ayrılır.¹⁶³

- Üyelik bedeli genellikle oda sayısına göre ödenir,
- Rezervasyon sistemini kullanma bedeli aylık ya da oda sayısına göre ödenir,
- Reklam bedeli aylık ya da oda sayısına göre ödenir,
- Marka bedeli ya tek ödeme ya da aylık kullanım ücreti olarak ödenir.

Diğer rezervasyon sistemleriyle ve dağıtım kanallarıyla yapılan bütünleşmeler, konsorsiyumlara olan ilgiyi giderek artırmıştır. 1997 yılında, dünyanın önde gelen konsorsiyumlarından Utell (İngiltere) ve Anasazi (ABD) birleşmişlerdir. Birleşmeyle birlikte toplam konsorsiyum pazarının yaklaşık %50'sini eline geçiren ve 180 ülkede 7700 üye oteli bulunan REZsolutions adlı büyük bir kuruluş oluşmuştur.¹⁶⁴ REZsolutions ile birlikte dünyanın önde gelen on büyük konsorsiyumu tablo 6'da gösterilmiştir.

¹⁶¹ C. Yücel, "Rezervasyon Sistemleri Otellere Alternatif Sunuyor", *Hotel Dergisi*, Sayı 6, Ağustos 1997, s. 34-35

¹⁶² Inkpen, a.g.e., s.162

¹⁶³ C. Y. Gee, *International Hotels Development and Management*, (Michigan: Educational Institute, 1994), s.429

¹⁶⁴ Yu, a.g.e., s.148

Tablo 6. Dünyanın En Büyük On Konsorsiyumu

İşletme	Oda Sayısı	Otel Sayısı
Rezsolutions Inc. (ABD)	1.500.000	7.700
Lexington Services Corp. (ABD)	450.000	3.000
VIP Int. Corp. (Kanada)	176.250	1.410
Supranational Hotels (İngiltere)	111.305	747
Leading Hotels of The World (ABD)	89.800	312
Hotusa-Eurostar-Familia Hotels (İspanya)	77.443	970
Keytel S.A. (İspanya)	72.000	600
Logis de France (Fransa)	71.822	3.966
SRS Hotels Steigenberger (Almanya)	65.000	352
Golden Tulip Worldwide Hotels (İngiltere)	45.036	356

Yu, a.g.e., s.148

2.2.3.6. Stratejik Ortaklık

Farklı şirketlerin yönetim ve işbirliklerinden doğan anlaşmalara stratejik ortaklıklar denir.¹⁶⁵ Stratejik ortaklıklarda iki farklı uygulama vardır. Birinci uygulama, benzer ürün/hizmet üreten şirketlerin yatay bütünleşmesiyle gerçekleşir. Bu tür bütünleşmelerde yeni pazarlara açılma ya da büyük bir projeyi birlikte yürüterek maliyeti paylaşma amaçlanır. 1994'de Carlson/Radisson grubunun SAS otelleri ile ortaklık yaparak Radisson/SAS adını alması, bu yöneme konaklama

¹⁶⁵ J. L. Bardaracco, *The Knowledge Link:How Firms Compete Through Strategic Alliances*, (ABD:Harward Business School Press, 1991), s.66

sektöründen verilebilecek bir örnektir.¹⁶⁶ Böylece bütünleştiği Carlson/Radisson grubuna göre daha küçük olan ve aynı adlı havayolu şirketinin denetiminde bulunan SAS otelleri küresel pazara açılma şansını elde etmiş ve marka imajı sağlamıştır. Carlson/Radisson grubu ise Avrupa pazarında yayılma yolunda bir “üs” edinmiştir. 1995 yılında 15 büyük konsorsiyumun biraraya gelerek kurdukları Pegasus rezervasyon sistemi ise işletmelerin tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri büyük projeleri güç birliği yaparak oluşturmalarına verilebilecek bir örnektir. Havayolu şirketlerinin “code share” anlaşması yaparak bazı seferlerde birbirlerinin seferlerinin ortaklaşa olarak gerçekleştirmeleri yönetsel stratejik ortaklığa, iki ya da daha fazla havayolu şirketinin biraraya gelerek kurdukları charter havayolu şirketi ise (Lufthansa ile THY’nin birlikte Sun Express charter işletmesini kurmaları gibi) mali bir stratejik ortaklığa örnektir.¹⁶⁷ Yukarıda verilen her üç örneğin ortak özelliği benzer ve aynı alanda çalışan şirketlerin yatay bütünleşmeleridir.

Stratejik ortaklıklarda görülen ikinci uygulama, şirketlerin ürün bileşenlerini sağlayabilme amacıyla yaptıkları dikey ve karma bütünleşmelerdir. Bu tür bütünleşmeler genellikle küresel işletmeler tarafından yapılır. Örneğin Mc Donalds’ın Türkiye’de Pınar ve Tat gibi yerel şirketlerle ortaklık yaparak ürün bileşenlerini sağlaması ulaşım ve merkezi üretim gibi maliyetleri azaltır. Benzer olarak Hilton konaklama zinciri, otellerinin bulunduğu ülkelerde ürün bileşenlerini belirli şirketlerden sağlar. Küresel şirketlerin en önemli özelliği, standart ürünlere ya da hizmetlere dayalı olmalarıdır. Çalıştıkları ülkelerde teknolojilerine ve uzmanlıklarına güvenebilecekleri yerel şirketlerle ortaklık yapan küresel şirketler böylece ürün ya da hizmet standartlarını korumayı hedeflerler.

Genel olarak değerlendirildiğinde stratejik ortaklıkların yapılma nedenleri şunlardır.¹⁶⁸

¹⁶⁶ Go ve Moutinho, a.g.e., s.329

¹⁶⁷ B. Graham, “Alliances and Liaisons in Tourism: Concepts and Implications”, *Tourism Economics*, Vol. 2/1, 1996, s. 67

¹⁶⁸ Esener, a.g.e., s.21-27

1. Güç birliği oluşturmak,
 2. Küresel rekabetin artması,
 3. Ürün benzerliđinin artması,
 4. Ürün maliyeti yapısının değişmesi,
 5. Sinerji etkisinin doğması,
 6. Maliyetlerin azalması ve
 7. Ürün bileşeni üreticilerinin ortak konumuna gelmesidir.
- Güç birliği oluşturmak amacıyla yapılan stratejik ortaklıklar şirketlerin mali, teknolojik ve yönetsel varlıklarını birleştirmeleriyle gerçekleşir.
 - Hilton, Sheraton ve Holiday Inn gibi küresel konaklama zincirleri aralarındaki küresel rekabet nedeniyle çalıştıkları pazarlarda ya da çalışmayı planladıkları pazarlarda stratejik ortaklıklar yaparlar.
 - Küresel şirket ve küresel ürün kavramları birbirinden farklıdır. Coca Cola bir marka olmanın yanında küresel bir üründür. McDonalds'ın "Big Mac" burgeri, uluslararası ekonomik piyasalarda ülke paralarının reel dolar kuru karşılığını ortaya çıkarma amacıyla kullanılmaktadır.¹⁶⁹ Küresel ürünler, imajları ve yoğun tanıtım çalışmalarıyla dünya genelinde talep yaratırlar. Turizm endüstrisinde talep yaratan küresel ürün yoktur. Yukarıda adı verilen küresel konaklama şirketlerinin yaratabileceği talep ise dolaylıdır. Konaklama şirketleri, ekonomik etkenlerle oluşan talebi küresellik özellikleriyle çekerler.
 - Sınai ürünler açısından değerlendirildiğinde işgücü ve hammaddenin ucuz olduğu yerler, çokuluslu ve küresel şirketler tarafından daha fazla tercih edilmekteydi. Teknolojinin gelişmesi ve ulaşım maliyetinin

¹⁶⁹ ----/----, 'BigMac Kuruna Göre Dolar Yüzde 21 Pahalı', *Star Gazetesi*, 22 Aralık 2001, s.11

azalması gibi etkenler nedeniyle üretim yapılan ya da çalışılan ülke sayısı artmaktadır. Konaklama sektörüne olan talep daha çok kalkınmış ülkelerden kaynaklanır. Bu nedenle şehir otelleri ağırlıklı çalışan küresel konaklama zincirleri yatırımlarını öncelikle kalkınmış ülkelerde yaparlar.

- Tatil köylerinin kongre salonu ve futbol sahası gibi ek yatırımlar yapması sonucu prestij sağlamaları ya da spor programlarında isimlerinin görülmesi bu işletmelere ek talep yaratmaktadır. Uçuşlarına olan ilgiyi artırabilmek amacıyla 'Mil Üyeliği' adı altında kredi kartı uygulaması başlatan havayolu şirketleri de bu yolla uçuşlara olan talebi artırmayı hedeflemektedirler.
- Benzer ürün/hizmete dayalı işletmelerin ortaklıklara gitmeleri sonucunda sağladıkları maliyet avantajları ölçek ekonomileri ve yatay bütünleşmeler konularında belirtilmişti. Birçok stratejik ortaklık anlaşmasında bu tür avantajlardan yararlanılmakta, bazı stratejik ortaklık anlaşmaları ise tamamen maliyeti azaltmak amacıyla yapılmaktadır. 1997 yılında British Petrol (BP) ve Mobil petrol şirketleri maliyetleri azaltmak amacıyla bütünleşmişler ve üç yıl içinde 400-500 milyon dolarlık bir tasarruf hedeflemişlerdir.¹⁷⁰
- Bilindiği gibi, nihai ürünü oluşturan şirketler ürünü kontrol edebilmek ve ürün standardını koruyabilmek amaçlarıyla ürün bileşenlerini üretenlerle bütünleşirler. Küresel şirketler ve çokuluslu şirketler bu amaçlı bütünleşmelerinde satın alma, ortak olma ve doğrudan yatırım yapma gibi yöntemleri eskiye göre daha az kullanırlar. Bunun yerine mali avantajları ve riski azaltması gibi nedenlerle ürün bileşeni üreticileri ile stratejik ortaklıklar yaparlar. Outgoing tur operatörlerinin farklı çekim ülkelerindeki incoming tur operatörleriyle yaptıkları ortaklıklar bu duruma verilebilecek bir örnektir.

¹⁷⁰ Esener, a.g.e., s.26

Stratejik ortaklıklar ürüne dayalı endüstrilerde olduğu gibi turizm endüstrisinde de en fazla tercih edilen bütünleşme yöntemlerindedir. Küreselleşen şirketlerin ve ürünlerin arttığı günümüzde yeni pazarlara girmek, maliyeti azaltmak ve riski azaltmak gibi pek çok avantajdan yararlanan bu tür ortaklıklar geleceğin en önemli bütünleşme türü olacaktır.

2.3. Kurumsallaşma ve Bütünleşmenin Turizm Endüstrisine Etkileri

Turizm endüstrisinin bütünsel biçimde işleyişi ülke düzeyinde o ülkede outgoing, incoming ve iç turizm pazarlarının hepsinin arz ve talep edilmesi ile mümkündür. Ayrıca üretim ve dağıtım aşında yer alan şirket ya da kuruluşların üretimine ve dağıtımına katkıda bulunmalarını gerektiren nihai bir ürün olmalıdır.

Dinamik bir endüstri olan turizmde ürünün tüketimi, tüketicilerin buldukları yerlerden ayrılmalarıyla mümkündür. Dolayısıyla turizm, küreselleşme ile birlikte anılan en önemli endüstrilerden birisidir. Arzın ve talebin farklı ülkelerde olduğu bir endüstride uluslararasılaşma ve bunun gelişmiş bir uzantısı olarak küreselleşme kaçınılmazdır. Bu nedenle turizm endüstrisinin varlığı, -birkaç ülke dışında- uluslararası nitelikte olması ile birlikte anılır.

Turistik ürün dinlenceye ve eğlenceye yönelik olduğundan potansiyel turistin bu ürünü edinebilmesi için sosyal ve ekonomik şartların oluşması gereklidir. Turizmin gelişiminin sanayileşmiş ülkeler olan ABD’de ve batı Avrupa ülkelerinde başlaması bu durumla doğrudan ilgilidir.

ABD’de kültür turizmi bir tarafa bırakıldığında, arz ve talep öğelerini bünyesinde barındıran kendine özgü bir turizm yapısı oluşmuştur. Şehir otelleri ve moteller ABD’nin kurumsallaşan ve bütünleşen ilk turizm işletmeleridir. Kurumsallaşan bu işletmeler zamanla uluslararası pazarlara açılmışlar ve küresel zincir işletmeler haline gelmişlerdir.

Avrupa’da ise turistik ürünün talep edildiği gelişmiş batı ve kuzey Avrupa ülkeleriyle turistik ürünlerin arz edildiği daha az gelişmiş Akdeniz ülkeleri vardır. Bu durum Avrupa’da uluslararası seyahat zorunluluğunu doğurmuştur. Bu nedenle

Avrupa'nın kurumsallaşan ve bütünleşen turizm şirketleri, tatil seyahatlerini düzenleyen tur operatörleridir.

Çokuluslu tur operatörleri ve küresel konaklama zincirleri, dünya turizm endüstrisini yönlendiren ve denetleyen kuruluşlardır. Bu kuruluşlar, uluslararası turizmin talep edildiği gelişmiş ülkelerdeki çalışmaları ve turistik ürünlerin arz edildiği gelişmekte olan ülkelerdeki çalışmaları nedeniyle bütünleşirler.

2.3.1. Turist Gönderen Ülke Açısından Kurumsallaşmanın ve Bütünleşmenin Etkileri

Turist gönderen ülkeler kalkınmış ülkelerdir. ABD, Fransa ve İngiltere önde gelen turist gönderen ülkeler olmalarının yanında incoming turizm pazarında da en önemli ülkelerdendir. Uluslararası turizm endüstrisindeki küresel konaklama zincirleri, GDS'ler, konsorsiyumlar, oto kiralama şirketleri, kruvaziyer işletmeler ve çokuluslu tur operatörleri Avrupa ve ABD merkezli kuruluşlardır. Küresel ve çokuluslu şirketler, kendi ülkelerindeki turizm politikalarında etkili oldukları gibi turist çekim ülkelerinde ve kıtasal politikalarda da önemli baskı-çıkar gruplarını oluştururlar.

Kurumsallaşma ve bütünleşme süreci turist gönderen Avrupa ülkelerinde üretim ve dağıtımla ilgili çokuluslu tur operatörlerini, bu şirketlere bağlı charter havayolu işletmelerini, zincir seyahat acentalarını ve oto kiralama şirketlerini oluşturmuştur. Avrupa Birliği'nde 12 ülkenin 2002 Ocak ayından itibaren Euro ortak para birimine girmesi, 1997'deki Asya krizine rağmen çokuluslu turizm şirketlerindeki bütünleşmeleri artırmıştır.¹⁷¹ Marka imajını artırma amacıyla çokuluslu şirketlerin tek bir isim altında birleşmeleri de Avrupa'da tek para birimine geçilmesine yapılan hazırlıklardır.

Çokuluslu kümeler Avrupa'da devam eden ülkelerarası kurumsallaşma sürecinin şirketler düzeyinde öncülüğünü yaparak farklı ülkelerdeki işletmelerle

¹⁷¹ E. Karabulut (Haz.), *Asya Krizinin Türk ve Dünya Turizmine Etkisi*, (İstanbul:Türsab Yay., 1998), s.24

bütünleşmişlerdir. Kümeler bu tür girişimleriyle bir yandan da birleşik devletlere dönüşmekte olan Avrupa'nın, turizm endüstrisindeki belirleyicileri olmayı hedeflemişlerdir.

2.3.2. Turist Çeken Ülke Açısından Kurumsallaşmanın ve Bütünleşmenin Etkileri

Kitle turizminde turist çeken ülkelerin bir bölümü kalkınmakta olan ülkelerdir. Kalkınmakta olan ülkelerdeki turizm pazarı, turizm talebi ve turizmden elde edilen döviz gelirleri, yabancı pazarlara ve yabancı turizm talebine bağımlıdır. Kalkınmakta olan turist çekim ülkesinin bağımlılığı makro düzeyde aşağıdaki gibidir:

- Kalkınmakta olan turist çekim ülkelerindeki turizm endüstrisi, kalkınmış ülkelerin turizm endüstrilerine ve bu ülkelerdeki turizm şirketlerine bağımlıdır,
- Turist çekim ülkelerindeki turizm arzı, turist gönderen ülkelerdeki turizm talebine bağımlıdır,
- Kalkınmakta olan turist çekim ülkelerinin ekonomilerinde turizm en önemli endüstrilerdendir. Turizmin ödemeler dengesine sağladığı katkı ve yarattığı istihdam gibi nedenlerle turist çekim ülkelerinin ekonomileri turist gönderen ülke ekonomilerine bağımlıdır. Bir turist çekim ülkesi olan Türkiye'de incoming turizmden elde edilen gelir, ihracat gelirlerinden sonra ödemeler dengesine katkı sağlayan en önemli gelir türüdür.¹⁷²

Kalkınmakta olan çekim ülkelerinin mikro düzeydeki bağımlılıkları ise küresel ve çokuluslu turizm şirketlerine ve tur operatörlerinedir. Küresel ve çokuluslu turizm şirketleri talebi herhangi bir çekim ülkesine yönlendirirken bu

¹⁷² P. Çakır, *Türkiye'nin Turizm Gelirlerinin Ödemeler Dengesine Katkısının Analizi*, (Eskişehir:Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1999), s.124

ülkelerdeki yatırımlarını ve ülkelerin imajlarını göz önünde bulundurlar.¹⁷³ Tatil turizminde ürünün homojen özellik göstermesi nedeniyle talebin farklı ülkelere kaydırılması oldukça kolaydır.¹⁷⁴ Türkiye gibi incoming turizm gelirlerinin yaklaşık %80'i tatil turizmi pazarına dayalı olan ülke hükümetlerinin küresel ve çokuluslu şirketleri ülkelerine yatırım yapmaya özendirmeleri gerekir.¹⁷⁵ Böylece bu şirketlerin yönetim uzmanlıklarından ve teknolojilerinden yararlanmanın yanında olası kriz ortamlarında talebin diğer ülkelere kaydırılmasını, şirketlerin ülkelerindeki yatırımları nedeniyle kısmen engelleyebileceklerdir.

Küresel konaklama zincirleri dünya geneline yayılan şehir otellerinin yanı sıra kitle turizmindeki çekim ülkelerinde kıyı otellerini ve tatil köylerini işletmektedirler. Çokuluslu kümeler ve tur operatörleri ise çekim ülkelerinde incoming tur operatörleriyle, tatil köyleriyle, kıyı otelleriyle ve oto kiralama şirketleriyle bütünleşmektedirler. Uluslararası kitle turizminde, çekim ülkesi hükümetlerinin bu koşulları değerlendirerek kendi yatırımcılarını özendirmek yanında küresel ve çokuluslu şirketlere yönelik girişimlerde bulunmaları da gerekmektedir.

Yukarıda belirtilen saptamalar doğrultusunda turist çekim ülkelerinin iki seçeneği vardır. İlk seçenek, çekim ülkesi turizm ekonomisinin kalkınmış turist gönderen ülkelere ve bu ülkelerdeki şirketlere olan bağımlılığını kabul etmekle başlar. Bağımlılık gerçeğini kabul eden ülke hükümetleri, yabancı yatırımların önündeki bürokratik engelleri ortadan kaldırırlar. Hükümetler, yabancı yatırımları teşvik edici önlemler olarak yatırım yapan şirketlerin olası sorunlar karşısında ülke turizminden çekilmesini zorlaştırırlar. Bu durum bir taraftan ülke ekonomisine girmesi gereken dövizin önemli bir bölümünün yabancı şirketlerde kalmasına neden olur. Ancak bir taraftan da çekim ülkesi turizm ekonomisinin sürekliliğini olumlu

¹⁷³ Ş. Baloğlu ve M. Mangaloğlu, "Tourism Destination Images of Turkey, Egypt, Greece, and Italy as Perceived by US-Based Tour Operators and Travel Agents", *Tourism Management*, Vol. 22/1, 2001, s. 8

¹⁷⁴ Yarcın, *Türkiye'de Turizm ve Uluslararasılaşma*, s.70

¹⁷⁵ E. Sezgin, "Bütünleşme Girişimleri ve Bilgi Teknolojilerinin Türk Seyahat İşletmelerine Etkisi Üzerine Bir Araştırma", *Anatolia Dergisi*, Mart-Haziran 1999, s.77

etkileyerek istihdam yaratır ve yerel şirketlerin faaliyetlerine devam edebilmesi gibi katkılar sağlar.

Turist çekim ülkelerinin önündeki ikinci seçenek ise ülke ekonomisinin kalkınmış ülkeler ve bu ülkelerdeki şirketlere olan bağımlılığını kabul etmemek ya da kabul etmekle birlikte farklı politikalar izlemektir. Bu durumda çekim ülkesi hükümetleri yoğun tanıtım kampanyaları düzenler ve yerel turizm şirketlerini teşvik ederek bu şirketlerin turist gönderen ülkelerdeki tur operatörlüğü vb. çalışmalarını kolaylaştırırlar. Böylece turizmden ülke ekonomisine girmesi gereken dövizin büyük bir bölümü ülke içinde kalır. Ancak, yerel şirketlerin turist gönderen ülke pazarlarına girebilmelerini ve kümelerle rekabet edebilmelerini sağlayan en önemli etken fiyat indirimi olacağından daha çok turiste rağmen daha az gelire karşılaşılabılır. Ürün kalitesi düşebilir ve çekim ülkesi imajı olumsuz etkilenebilir.¹⁷⁶ Ayrıca olası kriz ortamı sonrasında, Hırvatistan'ın eski Yugoslav ülkeleri arasında yaşanan savaşın ardından karşılaştığı sorunda olduğu gibi yabancı şirketlerin çekim ülkesinde yatırımlarının olmaması halinde ilgili şirketler bu ülkeye olan talebi başka çekim ülkelerine kolayca kaydırabilirler.¹⁷⁷

¹⁷⁶ Sezgin, a.g.e., s.83

¹⁷⁷ Cavlek, a.g.e., s. 494

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TURİZM ENDÜSTRİSİNDE YENİ DÖNEM: BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİ VE FİNANSAL YAPILANMA

1. BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİ

Bilişim teknolojileri, bilginin edinilmesi, analizi, depolanması, yeniden değerlendirilmesi ve uygulanması için kullanılan en yeni bilgisayar ve iletişim teknolojileridir.¹⁷⁸ Başka bir deyişle bilişim teknolojileri, birbirleriyle bütünleşmiş olan yazılım ve donanım sistemlerinin bütünüdür.¹⁷⁹ Bu sistemler:

- Bilgisayarlar,
- Videotext ve teletext,
- Telefon, faks ve teleks,
- Yönetim bilgi sistemleri,
- Tele-konferans,
- Modem ve bilgisayar ağları,
- İnternet ve intranet ile
- Kablosuz iletişim sistemlerinden oluşur.

Bilişim teknolojileri makroekonomik düzeyde ülkeler arasındaki ve ülkelerin oluşturduğu birlikler arasındaki rekabet nedeniyle gelişmişlik ve zenginlik ölçüsüdür. Mikroekonomik düzeyde ise, bilişim teknolojileri işletmeler ile işletmeler arasındaki birliklerin her bölümünde kullanılmakta ve işletmelerin rekabet edebilirliğini artırmaktadır.

¹⁷⁸ D. Buhalis, "Strategic use of Information Technologies in The Tourism Industry, *Tourism Manangement*, Vol 19/5, 1998, s.409

¹⁷⁹ C. Cooper ve Diğerleri, *Tourism Principles and Practice*, (England: Longman Limited, 1998), s.424

Bilişim teknolojilerinde özellikle 1990'lı yıllardan sonraki gelişmeler, yirmibirinci yüzyıla geçişle birlikte teknoloji toplumundan bilgi toplumuna geçişin de nedeni olmuştur.¹⁸⁰ Bilgisayarların işlem hızının artması, boyutlarının küçülmesi, donanım ve yazılım maliyetlerinin azalması, sistemler arasındaki birleşmelerin kolaylaşması sonucunda karmaşık bir yapının beraberinde tek terminalden çok merkeze daha hızlı, daha ucuz ve daha kolay ulaşma sağlanmıştır.

Turizm endüstrisinde bilginin çabuk edinilmesi çok önemlidir. Bunun nedeni karşılıklı operasyonların bu bilgilere göre gerçekleştirilmesi ve farklı üreticilerin ürünlerinin biraraya en kısa zamanda getirilmesi gerekliliğidir. Daha önce de belirtildiği gibi turizm işletmeleri arasındaki ilişkiler, ürün aktarımıyla ilgili olmaktan çok bilgi aktarımıyla ilgilidir. Bilişim teknolojileri temelli hizmetler, turizm endüstrisinde bilginin edinilmesi, paylaşılması ve dağıtımını amacıyla kullanılan araçlar ile uygulamalardır. Bir görüşe göre turizm endüstrisini etkileyen üç önemli bilişim teknolojisi vardır. Bunlar, ağ uygulamalarının gelişmesi, sistemlerarası bütünleşme ve elektronik ticaretle (e-ticaret) ilgili yeni uygulamalardır.¹⁸¹ Liikanen turizmin bilişim teknolojilerine olan gereksinimini dört bölümde incelemiştir. Bunlar:¹⁸²

- Turizm, istihdam yaratması ve gelişmekte olan ülkelerin ekonomilerine olan katkısı nedeniyle önemlidir,
- Turizm küresel bir endüstridir. Dolayısıyla turizm üreticileri ve turizm dağıtıcıları tüm dünyaya yayılmış kuruluşlardır,
- Turistik ürün görülmezdir. Turizm endüstrisi bilgiye dayalıdır,
- Turizm tüketicisi heterojendir. Pazar tüm dünya ise, tüketiciler de tüm dünyadan insanlardır. Bu nedenle ihtiyaçlarda ve alış-veriş alışkanlıklardaki farklılaşmalar doğaldır.

¹⁸⁰ J. B. Brown ve H. Atkinson, "Budgeting in The Information Age: A Fresh Approach", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 13/3, 2001, s.138

¹⁸¹ http://europa.eu.int/comm/enterprise/services/tourism/tourism_ist_conference/confour_costa.pdf

¹⁸² E. Liikanen, "Tourism in The Information Society", *Brussels Congress*, 1999, s.3-4

Bilgiye olan gereksinim nedeniyle turizm, bilişim teknolojilerini en üst düzeyde kullanan bir endüstridir. Bu nedenle turizm işletmelerinin ve turizmi desteklemek amacıyla kamu kuruluşlarının turizmle ilgili bilişim teknolojilerine olan yatırımları 1950'li yıllardan beri devam etmektedir. Günümüzde turizmle ilgili bilişim teknolojileri, işletmeler hatta sektörler arası karma bütünleşmelerin olduğu sistemler arasında iletişimin sağlandığı küresel bir "ağ" haline gelmiştir.¹⁸³

Turizmle ilgili bilişim teknolojileri, dört bölümde toplanabilir. Bunlar; turizmde ürün/hizmet arzeden kuruluşların rezervasyon sistemleri (CRS'ler), GDS'ler, İnternet ve Intranet'tir.

1.1. Merkezi Rezervasyon Sistemleri (CRS'ler)

Rezervasyon işlemi, bilgi transferinin yoğun olduğu turizm endüstrisinde önemli bir yer tutar. Hizmete dayalı birçok endüstriden daha da yoğun olarak turizm endüstrisinin her sektöründe rezervasyon yapılır.

Kitle turizmiyle birlikte endüstrileşen ve uluslararasılaşan turizmde yer alan işletmeler, günün teknolojik olanakları doğrultusunda rezervasyon sistemlerine yatırımlar yapmışlardır. Kitle turizminin başlangıç yıllarına rastlayan dönemde en önemli rezervasyon sistemi yatırımları havayolu şirketleri ve konaklama işletmeleri tarafından gerçekleştirilmiştir.

İlk mekanik/elektronik havayolu CRS'si 1946'da American Airlines (AA) tarafından geliştirilmiştir.¹⁸⁴ Ancak bu sistem koltuk satmak ya da satışı iptal etmek gibi işlemleri yerine getirecek teknolojiye sahip değildi. Konaklama işletmeleri adına ilk rezervasyon sistemi ise 1958'de Sheraton Otelcilik'in kullanmaya başladığı Rezervatron 1'dir.¹⁸⁵ Havayolu şirketleri ve konaklama işletmelerine göre daha geç

¹⁸³ Poon, a.g.e., s.215

¹⁸⁴ Inkpen, a.g.e., s. 132

¹⁸⁵ D. E. Lundberg ve C.B. Lundberg, *International Travel and Tourism*, (New York:John Wiley and Sons Inc., 1993), s.78

kurumsallaşan tur operatörlerinde kullanılan ilk merkezi rezervasyon sistemi 1979 yılında TUI'nin kullanıma sunduğu Start'tır.¹⁸⁶

Küreselleşen ekonomik ortamda ve teknoloji toplumundan bilgi toplumuna geçilen günümüzde, turizm endüstrisinin yararlandığı rezervasyon sistemleri bilişim teknolojilerini en üst düzeyde kullanan ve birbirleriyle bütünleşen karmaşık yapılara dönüşmüştür. Havayolu şirketlerinin uçak biletlerinin satışını artırabilmek ve denetimi sağlayabilmek amacıyla geliştirdikleri rezervasyon sistemlerinden bazıları, zaman içinde konaklama işletmelerini ve kiralık otoları da pazarlayan küresel sistemler haline gelmiştir. Havayolu CRS'lerindeki gelişmeler konaklama işletmelerini de etkilemiş ve en önemli otel konsorsiyumları biraraya gelerek küresel konaklama sistemi Pegasus'u kurmuşlardır. Tur operatörleri ise gerek kendi paket turlarının satışını artırmak gerekse bünyelerindeki seyahat acentalarının verimli çalışmalarını sağlayabilmek amacıyla sahip oldukları CRS'leri GDS'lerle bütünleştirmişlerdir.

1.1.1. Havayolu CRS'leri

Havayolu şirketlerinin, satış, pazarlama ve bilet kesme amaçlarıyla uçak koltuğu envanterini tutan sistemler teknolojisine havayolu CRS'si denir.¹⁸⁷ Havayolu şirketleri CRS yatırımlarını pazarlama etkinliğini artırabilmek, CRS sahibi olarak seyahat acentalarının öncelikli havayolu şirketi haline gelebilmek ve diğer havayolu şirketlerine verilen rezervasyon hizmetlerinden gelir elde edebilmek amaçlarıyla yaparlar.¹⁸⁸ Bir görüşe göre "CRS'lerin görevi CRS'lerin sahipleri olan havayolu şirketlerinin rekabet güçlerine destek olmaktır."¹⁸⁹

Uçak bileti satışı karmaşık bir süreçtir. CRS'lerin bu karmaşıklığı gidermedeki önemini açıklayabilmek için havayolu taşımacılığının geliştiği yıllardaki uygulamadan söz etmek yerinde olur. 1950'li yıllarda örneğin on günlük iş gezisine çıkmayı planlayan bir işadammın yerine getirmesi gereken bazı işlemler

¹⁸⁶ Heidrich ve Diğerleri, *Tourismus Management*, (Berlin: Walter de Gruyter, 1993), s.619

¹⁸⁷ Inkpen, a.g.e., s. 57

¹⁸⁸ http://www.misrc.umn.edu/wpaper/WorkingPapers/dkl_crs_121899.pdf

¹⁸⁹ <http://www.av-media.com/dpa/pubglo.html>

vardı. Öncelikle işadammın her havayolu şirketiyle ayrı ayrı iletişim kurması, uçuş tarifesi istemesi, kalkış ve varış saatlerini alması ve kullanacağı havalimanları arasındaki ulaşım olanaklarını öğrenmesi gerekiyordu. Bazı hatlarda direkt uçuş bulunmadığında bağlantılı uçuş bileti almak daha da güçleşiyordu. Herhangi bir uçuşun iptal edildiğini son anda öğrenmek ise karşılaşılabilecek en olumsuz durumlardan biriydi. Bu olumsuzluğun engellenememesinin nedeni ise yolcularla ilgili bilgilerin havayolu şirketlerinin kayıtlarında olmayıştı. Kısaca havayolu ulaşımının geliştiği yıllarda, birden fazla varış noktası bulunan seyahatlere çıkmak oldukça zahmetliydi. Günümüzde ise yukarıda sayılan bütün işlemleri gerçekleştirmek CRS'ler sayesinde birkaç dakika sürmektedir.

Teknik anlamda bir havayolu CRS'sinden sözedebilmek için öncelikle bütün bilgilerin yer aldığı büyük bir merkezi bilgisayar olmalıdır. Ayrıca bütün koltukların durumunu kaydeden bir veri bankasına ve bu veri bankasına ulaşmayı sağlayan Wide Area Network'a* (WAN) gereksinim vardır.

Havayolu CRS'leri, havayolu şirketlerinin birbirleri arasındaki iletişimlerini ve acenta terminalleri ile olan iletişimlerini sağlarlar. Birçok havayolu şirketine tek sistemden ulaşmayı sağlayan GDS'ler gelişmeden önce acentalar havayolu şirketleriyle sadece birebir bağlantı kurabiliyorlardı. Genel uygulama acentaların bir havayolu şirketiyle anlaşması ve bu havayolunun CRS'sini kullanmasıydı. Diğer havayolu şirketlerine ulaşım ilgili havayolu üzerinden dolaylı olarak gerçekleşiyordu. Havayolu CRS'lerinin acentalar tarafından kullanılması günümüzde de devam etmektedir. Ancak THY'nin CRS'si olan Troya'nın kullanımında olduğu gibi seyahat acentaları havayolu CRS'lerini artık daha çok bayrak taşıyıcılarına özel olarak, iç hatlarda kullanmaktadırlar.

Seyahat acentalarının havayolu CRS'leri ile iletişimleri uygulamada dört şekilde gerçekleşir. Bunlardan birincisi bütünleşmiş acentaların bağlı oldukları tur operatörlerinin CRS'leri aracılığıyla havayolu CRS'lerine ulaşmalarıdır. TUI tur operatörüne ait olan Start sistemi, 17 bin acenta ve 32 bin terminale hem GDS'ler

* Geniş Tabanlı Ağ

hem de havayolu CRS'leriyle iletişim imkanı sağlar.¹⁹⁰ İkinci uygulamaya örnek İngiltere'de Reed Travel Group adlı kuruluş tarafından geliştirilen EasyRes adlı videotext sistemidir (Videotext ile ilgili ayrıntılı bilgi tur operatörü CRS'lerinde verilecektir). Bu sistem isteyen ABTA üyesi acentalarda kurulur ve sisteme üye 45 havayolu şirketinin bilet satışı GDS'lerde olduğu gibi acenta terminallerinden gerçekleştirilir.¹⁹¹ Easyres videotext sisteminin teknik birtakım özellikler yanında GDS'lerden ayrıldığı en önemli nokta, acentaların kullanımına ücretsiz sunulmasıdır. EasyRes sistemi, gelirini havayolu şirketlerinden ve kesilen bilet başına komisyon olarak almaktadır. Acentalar ve CRS'ler arasındaki iletişimin sağlanmasında kullanılan üçüncü yöntem "kablolu-bağlantı" adı verilen ve iletişimi Avrupa'da SITA, Amerika'da ise ARINC protokollerinin sağladığı kota sistemidir. Bu sistemde iletişimi sağlayan teknik donanım havayolu CRS'si ya da GDS kuruluşu tarafından acentalara kurulur. Acentada bulunan her terminal için aylık satış kotası belirlenir. Acenta, belirlenen kotanın altına düşmediği durumda herhangi bir kullanım ücreti ödemez. Ancak acentanın bilet satışı belirlenen kotanın altına düştüğünde sistem sunucusu tarafından belirli bir kullanım ücreti talep edilir. Doğal olarak bu uygulama yüksek satış rakamlarına ulaşabilen merkezi konumdaki acentalar tarafından tercih edilir. Çünkü kota altına düşülmesi halinde acentaların ödeyeceği faturalar oldukça yüksektir. Acentalar ile CRS'ler ve GDS'ler arasındaki iletişimi sağlayan son uygulama ise internet aracılığıyla gerçekleşir. Bu yöntemde iletişim için kullanılan paket program acentaya CRS ya da GDS tarafından sağlanır. Acentayla CRS ya da GDS arasındaki bağlantı ise telefon hatları ile gerçekleşir. Dolayısıyla CRS'ye ya da GDS'ye ulaşımdaki maliyetler acenta tarafından karşılanır.¹⁹²

Havayolu şirketlerinin CRS yatırımları 1978'de başlayan Kuralsızlaşma Kararlarıyla birlikte artmaya başlamıştır. Kuralsızlaşma Kararları sonrası artan rekabet ortamında büyük şirketler CRS teknolojilerini geliştirerek pazar paylarını daha da büyütmeyi hedeflemişlerdir. İlk örnekleri 1950'li yıllarda tasarlanan CRS'lerin bir bölümü, Kuralsızlaşma Kararları sonrasında tüm dünyada kullanılan

¹⁹⁰ Dettner, a.g.e., s.178-179

¹⁹¹ Inkpen, a.g.e., s.293-294

¹⁹² Türk Hava Yolları, Galileo Türkiye Bilgi İşlem Merkezi.

GDS'lere dönüşmüştür. Ancak bu dönüşüm pek de kolay olmamıştır. 1950'li yılların teknolojisi ve havayolu ulaşımı gözönüne alındığında o dönem için CRS'lere yapılan yatırım oldukça risklidir. American Airlines'in genel müdür yardımcısı Max Hopper Sabre ile ilgili yatırımlarından sözettiği bir seminerde Sabre'yi ilgili dönem için önemli bir tutarla (40 milyon dolar) kurduklarını ve önemli bir finansal risk aldıklarını belirtmiştir.¹⁹³

40 milyon doların 1950'li yıllarda CRS için riske edildiğini belirten American Airlines şirketi, 1996 yılında Sabre'yi ayrı bir şirket haline getirerek hisselerinin bir bölümünü halka açmıştır. Halka açılışın ardından Sabre'nin değeri 3 milyar dolar olarak açıklanmıştır. Bu tutar, değeri 6.2 milyar dolar olan ana şirket American Airlines'in yaklaşık yarısı kadardır.¹⁹⁴

Günümüzün dört büyük havayolu GDS'si olan Sabre, Galileo, Amadeus ve Worldspan aslında havayolu CRS'lerinden türeyen dağıtım sistemleridir. American Airlines'in Sabre'yi başarılı ve etkin bir sistem haline getirmesinin ardından ABD'deki en büyük rakiplerinden olan United Airlines havayolu şirketi kendi CRS'si olan Apollo'yu geliştirmiştir. Sabre'yi American Airlines ile birlikte tasarlayan IBM şirketi ise Pars adlı CRS yazılım programını isteyen havayolu şirketine pazarlamıştır.¹⁹⁵ Böylece düşük fiyat uygulayan bazı şirketler dışındaki tüm havayolları, CRS'lere üye olarak stratejik ortaklıklar yapmışlardır.¹⁹⁶ Uçak bileti yanında diğer turistik ürünleri de pazarlamaya başlayan CRS'ler, turizm endüstrisinin 'süpermarketleri' haline gelmişlerdir.¹⁹⁷ Dünya ekonomisini yönlendiren AB ve ABD, küresel düzeyde kullanılan CRS'lerle ilgili kararlar almışlardır. Bu kararlar kimi zaman üye ülkeleri ya da ticari kuruluşları bağlayıcı nitelikte kimi zaman da tavsiye niteliğindedirler.¹⁹⁸ 2001 yılı AB Turizm

¹⁹³ M. Hopper, *Videotaped Comments at NYU Seminar*, 1992, s.3

¹⁹⁴ http://www.misrc.umn.edu/wpaper/WorkingPapers/dkl_crs_121899.pdf

* Günümüzde Galileo olarak dünya pazarında, Apollo olarak da ABD ve Kanada pazarlarında hizmet verir.

¹⁹⁵ http://www.misrc.umn.edu/wpaper/WorkingPapers/dkl_crs_121899.pdf

¹⁹⁶ www.iecc.com/airline/airinfo.html

¹⁹⁷ J. Barney, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, Vol. 17/1, 1991, s.101

¹⁹⁸ http://europa.eu.int/comm/internal_market/en/dataprot/wpdocs/wp10en.htm#1

Politikası'nda CRS'lerdeki iyileştirmelerden ve internet üzerinden hizmet verilmesinden söz edilmektedir.¹⁹⁹ Tarifeli sefer düzenleyen havayolu şirketlerini küresel anlamda denetleyen ve birlikte hareket etmelerini sağlayan IATA ise CRS'lerle ilgili üyelerini bağlayıcı kararlar almaktadır. Birey ülkeleri etkileyen kararlara Türkiye'den verilebilecek bir örnek, IATA'nın 1 Mart 2002'den itibaren uygulamaya koyduğu Türkiye'deki bilet satış terminallerinin satışlarını dolar üzerinden yapmaya başlamasıyla ilgili bildirimdir.²⁰⁰

Sonuç olarak günümüzdeki havayolu CRS'leri, havayolu şirketlerinin kendileri tarafından ve dağıtımçıları olan seyahat acentaları tarafından kullanılan sistemlerdir. Havayolu şirketleri bu sistemler aracılığıyla diğer CRS'ler ve GDS'lerle iletişim kurarlar.

1.1.2. Konaklama CRS'leri

Konaklama sektörünün bilişim teknolojileri ile ilgili yatırımları havayolu sektörüyle karşılaştırıldığında son birkaç yıl dışında oldukça geri kalmıştır. Bunun en önemli nedenleri; konaklama sektörünün havayolu sektörüne göre daha dağınık bir yapı göstermesi, ürün/tesis türlerinin çok daha fazla oluşu ve standardizasyon düzeyinin uluslararası zincir işletmeler dışında havayolu şirketlerinin çok gerisinde oluşudur.

1990'lı yıllardan itibaren yaygınlaşan internet kullanımı, konaklama sektöründeki bilişim teknolojileri yatırımını artırmıştır. Bununla birlikte konaklama sektöründe internet dışındaki bilişim teknolojileri kullanımının uzun yıllardır devam etmektedir. Konaklama işletmelerinin kullandıkları bilişim teknolojilerini dört bölümde toplamak mümkündür:

- İşletmelerin kendilerine ait olan 'işletme içi' sistemler: Bu tür sistemler zincir konaklama işletmeleri tarafından kullanılırlar. İç denetim ve rezervasyon gibi işlevleri olan bir sistem geliştirmek

¹⁹⁹ <http://deltur.cec.eu.int/abturizm.rtf>

²⁰⁰ http://www.iata.org/ids/files/country/69/bulletin_137.doc

oldukça pahalı bir yatırımdır. Dolayısıyla bu tür bir yatırımın bağımsız bir işletme tarafından karşılanması zordur. Ayrıca zincir konaklama işletmelerinin önemli bir bölümü kendi sistemlerini kullansalar bile uzman rezervasyon sistemlerinden veri desteği alırlar. En büyük konaklama zincirlerinden Cendant ve Hilton International'ın rezervasyonları REZsolutions adlı kuruluş tarafından yönetilir.²⁰¹

- Yazılım şirketleri tarafından geliştirilen paket sistemler: Orta büyüklükteki konaklama işletmeleri genellikle yazılım firmalarının ürettiği Konaklama Yönetim Sistemlerini kullanırlar.²⁰² Konaklama yönetim sistemleri kullanıldıkları işletmenin her türlü bilgisini barındıran sistemlerdir. Müşteri kabulü, müşteri ayrılışı ve ödemeler gibi işlemler ilgili otel bölümleri tarafından sisteme işlenir. İşletme içindeki terminaller birbirleriyle on-line bağlantılı çalıştıklarından bir terminale kaydedilen işlem tüm terminallere ve bölümlere yansır. Sistem kullanıcıları şirket içindeki hiyerarşik konumları ve çalıştıkları otel bölümleri doğrultusunda yetkilendirilerek kullanabilecekleri alanlar sistem tarafından sınırlandırılır.

Konaklama işletmelerinde konaklama yönetim sistemleri dışında kullanılan bir başka denetim programı da getiri yönetimi sistemleridir. Getiri yönetimi sistemleri; yönetsel, finansal ve pazarlama stratejileri ile fiyat değişimi, kalış süresi denetimi, overbooking ve oda dışı gelirlerini bütünleştirerek mevcut kapasiteden en yüksek geliri elde etmek amacıyla kullanılan sistemlerdir.²⁰³ Getiri yönetimi sistemleri, konaklama yönetim sistemleri gibi zincir konaklama işletmelerinin kendileri tarafından geliştirilebildiği gibi daha küçük ölçekli işletmeler için yazılım şirketleri tarafından da üretilirler. 1999 yılı verilerine göre konaklama işletmeleri gelirlerinin ancak %3.1'ini teknolojiye

²⁰¹ http://www.htmagazine.com/archive/JanFeb99/JanFeb99_1.shtml

²⁰² Inkpen, a.g.e., s.78

²⁰³ M. M. Coltman, **Financial Control for Your Hotel**, (New York:Van Nostrand Reinhold, 1992), s.270

yatırmıştır ve bu yatırımların büyük bölümü konaklama yönetim sistemleri ile getiri yönetimi sistemleri içindir.²⁰⁴ Konaklama sektöründe en yüksek verim hedefleniyorsa konaklama yönetim sistemlerinin, getiri yönetimi sistemlerinin ve CRS'lerin birbirleriyle entegre çalışması gerekir.²⁰⁵ Bu tür bir entegrasyonun birçok yararının yanında herhangi bir birimde oluşan sorunun tüm sistemi olumsuz etkileyebilmesi gibi zararları da olabilir.²⁰⁶

- İşletmenin bir bölümünü ya da tamamını yöneten dış kaynaklı sistemler: Konaklama işletmeleri iç denetim ya da rezervasyon amacıyla kullandıkları sistemlerin yanında CRS kuruluşlarından destek alırlar. REZsolutions, Lexington Services Corp. gibi kuruluşlar konaklama işletmelerine rezervasyon, pazarlama ve muhasebe hizmetlerini belirli ödemeler karşılığında sunarlar.
- İşletmelerde konaklayan müşteri odaklı sistemler: Konaklama işletmeleri müşterilerine daha konforlu bir ortam sunma, zaman kayıplarını en aza indirme ve müşterilerini teknolojik olanaklardan yararlandırabilme gibi amaçlarla yeni sistemler geliştirmişlerdir. Müşteri girişi sırasında, resepsiyonun yoğunluğunu azaltma amacıyla müşterilerin kendi bilgilerini girmelerini sağlayan 'self-servis' monitörleri, özellikle işadamlarına yönelik çalışan otellerde kullanılmaktadır. İşadamlarına yönelik bir başka uygulama ise öngörüşlü bazı konaklama işletmelerinin odalarında bilişim teknolojileri ile ilgili donanımlar (video konferans, internet v.b) bulundurmasıdır. Konaklama yönetim sistemleriyle bağlantılı olan 'satış noktası sistemleri' ise bir yandan müşterilerin ödemelerini diledikleri gibi yapabilmelerini (kredi kartı, nakit, seyahat çeki) bir

²⁰⁴ C. Burgess ve K. Bryant, "Revenue Management-the Contribution of the Finance Function to Profitability", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 13/3, 2001, s.147

²⁰⁵ Gee, a.g.e., s.478

²⁰⁶ Troy, a.g.e., s.25

yandan da konaklama yönetim sistemleriyle olan bağlantı sayesinde ödemenin konaklama yönetim sistemlerinde görülebilmesini sağlamaktadır.²⁰⁷ Akıllı kart uygulaması konaklama işletmesi için maliyetleri azaltmaya, müşteri için de zaman tasarrufuna neden olmaktadır.

Konaklama işletmelerinin kullandığı iki önemli sistemden biri konaklama yönetim sistemleri diğeri ise konaklama CRS'leridir. CRS'ler müşterilerin konaklama tesislerine varışları öncesinde isimlerini, kalış sürelerini ve ödeme bilgilerini kaydeden sistemlerdir. Konaklama yönetim sistemleri ise müşterilerin bu bilgilerini işletmeye varışlarından itibaren devralan sistemlerdir.²⁰⁸ Konaklama CRS'lerinin temel amacı, seyahat acentalarında kullanılan GDS'ler aracılığıyla rezervasyon olanaklarını değerlendirmektir. Konaklama CRS'leri çalışmalarını bakımından ikiye ayrılırlar:

- Konaklama yönetim sistemlerini GDS'lere bağlayan The Hotel Industry Switch Company (Thisco) gibi CRS'ler: Thisco, ABD kökenli 15 büyük konaklama işletmesinin stratejik ortaklık yaparak kurduğu bir protokoldür. Thisco'nun temel amacı, üye otellerini GDS'ler aracılığıyla pazarlamaktır. Daha belirgin bir ifadeyle Thisco'nun amacı işletmelerin çalışma giderlerini azaltmak ve konaklama rezervasyonlarının etkinliğini GDS'ler ve kendisine bağlı internet portalı Travelweb aracılığıyla artırmaktır.²⁰⁹
- Daha çok bağımsız çalışan konaklama işletmelerine yönelik hizmet veren REZsolutions ve Lexington Services gibi CRS'ler: Bu sistemler bağımsız ya da küçük konaklama zincirlerine pazarlama, rezervasyon ve dağıtım gibi hizmetler sunmanın yanında havayolu GDS'lerine ulaşmayı da sağlayan konsorsiyumlardır.

²⁰⁷ Inkpen, a.g.e., s.79

²⁰⁸ R. N. Grimes, "Managing Technology", *Hotel Investments*, Ed. L. E. Raleigh ve R. J. Roginsky, (ABD: Educational Institute of The AH&MA, 1999), s.298

²⁰⁹ Inkpen, a.g.e., s.162

Son yıllarda yaygınlaşan internet kullanımı konaklama CRS'lerini yeni arayışlara yöneltmiştir Bunlar arasında Thisco'nun oluşturduğu Travelweb adlı web sayfası en önemli konaklama portallarından birisidir. Gelişen teknoloji ve küreselleşme ortamında turizm endüstrisinde kullanılan bilişim teknolojileri arasındaki bütünleşme kaçınılmazdır. Konaklama sektöründe kullanılan bilişim teknolojilerinin bir bölümü işletme içindeki etkinlikleri ve iletişimi bir bölümüyse işletmelerin diğer sektörlerle ve tüketicilerle olan iletişimini sağlamaktadır. Bu işlemlerin her biri için farklı sistemler kullanmak konaklama işletmeleri için yüksek yatırımlar gerektirmektedir. Bu nedenle geleceğin sistemleri denetim, muhasebe, rezervasyon, gelir yönetimi, GDS'lere erişim ve internetten tüketiciye erişim gibi işlemlerin hepsini bünyesinde barındıran bütünleşmiş sistemler olacaktır.

1.1.3. Tur Operatörü CRS'leri

Tur operatörlerinin CRS yatırımları havayolu sektörü ve konaklama sektörüne göre daha geç başlamıştır. Ancak Avrupa'nın en önemli iki turizm ülkesi olan İngiltere'de ve Almanya'daki tur operatörleri, geliştirdikleri CRS'lerini turizm endüstrisinde kullanılan diğer bilişim teknolojileriyle kısa sürede bütünleştirmişlerdir.

Bilindiği gibi İngiltere, Almanya ve diğer birkaç Avrupa ülkesinde merkezi bir tur operatörü ve tur operatörünün herhangi bir yöntemle bütünleştiği (çoğunlukla franchising) birçok seyahat acentası yapısı hakimdir. Tur operatörleri, turizmdeki diğer işletmeler gibi ürünlerini çeşitli kanallar aracılığıyla pazarlamayı hedeflerler. Turizm endüstrisinin en önemli ürün pazarlama kanalı seyahat acentaları olduğundan tur operatörleri de diğer turistik ürün arzedenler gibi acentalara yönelik sistemler geliştirirler. Acentalarda kurulan terminaller yoluyla tur operatörü sistemine ulaşarak müşterilere turlarla ilgili bilgi ve rezervasyon hizmeti verme olanağı sağlanır. Seyahat acentaları, bir tur operatörüyle bütünleşmiş olsalar da turizm endüstrisinin bütün sektörleriyle çalışan ve bu sektörlerden olan kuruluşların ürünlerini komisyon karşılığı pazarlayan işletmelerdir. Dolayısıyla acentaların kullandıkları sistemlerin bütün sektörlerle ulaşması gerekir. Havayolu şirketlerine, konaklama şirketlerine ve tur operatörlerine ayrı sistemlerden bağlanmak durumunda kalan bir seyahat acentasında hem maliyet hem de zaman açısından önemli kayıplar

olur. Bu nedenle acentalarla bütünleşen tur operatörleri zaman içinde GDS'lerle stratejik ortaklıklar yaparak CRS'leriyle anlaştıkları GDS sistemleriyle bağlantılı hale getirmişlerdir.

Tur operatörü CRS'leri teknik özellikler açısından değerlendirildiğinde İngiltere ve Almanya'da farklı şekillerde yapılanmıştır. Almanya'nın ve dünyanın önde gelen tur operatörü TUI'nin 1979 yılından bu yana kullandığı Start sistemi önceleri ulusal günümüzdeyse uluslararası bir CRS'dir. Almanya ve diğer birkaç Avrupa ülkesinde kullanılan Start, Lufthansa havayolu işletmesi ve Amadeus GDS'sinin sahipliğine geçtikten sonra 'Start Amadeus' adını almıştır.²¹⁰ Günümüzde Start sistemi üzerinden yılda yaklaşık 8 milyon rezervasyon gerçekleştirilir.²¹¹ Start sisteminde iletişim on-line yapılır. Sistemin diğer CRS'lerden ayrılan en önemli yanı merkezi bir sistemin bulunmayışıdır. Bunun yerine acenta verileri ile üretici işletmelerin verileri ağ üzerinde birleştirilir ve sistem tarafından dağıtılır. Böylece, seyahat acentası rezervasyon yapmak istediği üreticinin sistemine on-line bağlanır. Start sistemi, TUI dışında birçok tur operatörü ve üretici işletme tarafından da kullanıldığı için Toma adlı başka bir protokol kurulmuş ve diğer işletmelerin sisteme bu protokolden bağlanması sağlanmıştır. TUI ise ayrıcalıklı olarak Start sisteminde kendi ekranını kullanmakta ve acentalara bağlanmaktadır.²¹² Start sistemi, Amadeus GDS'siyle bağlantılı çalışmakla birlikte alt protokolleri üzerinden diğer GDS'lere de ulaşabilmektedir.

Tur operatörü işletmeciliğinde önde gelen diğer bir ülke olan İngiltere'de ise tur operatörleri çoğunlukla Videotext adı verilen bir teknolojiyi kullanmaktadır. Videotext ya da bir başka adıyla Viewdata teknolojisi için bir televizyon (son yıllarda bilgisayar monitorleri), telefon hattı, klavye ve iletişimi sağlayan özel bir modeme gerek vardır.²¹³ Videotext teknolojisi Teletext teknolojisine benzemekle birlikte en önemli farklılık iletişimin teletextte tek yönlü videotextte ise çift yönlü

²¹⁰ ---/---, "Market Trends", *Tourism Germany*, Vol.7, 2000, s.1

²¹¹ Dettmer, a.g.e., s.178

²¹² Aynı.

²¹³ Inkpen, a.g.e., s.284

olmasıdır. Ayrıca teletext teknolojisinde veriler televizyon sinyalleriyle iletilmekte videotextte ise telefon hatları kullanılmaktadır.

Videotext sisteminde tur operatörlerinin kullandıkları CRS'ler dışında, dağıtım rolünü üstlenen üç önemli kuruluş vardır. Bunların ilki İngiltere'nin ulusal iletişim kuruluşu British Telecom tarafından Prestel adıyla 1978'de geliştirilmiştir.²¹⁴ Sistemin o yıllardaki kuruluş amacı CRS'ler arasında veri alış-verişi sağlamaktır. Günümüzde ise Prestel sistemi yedibinin üstünde seyahat acentasına bağlantı sağlamaktadır. Prestel, acentaları doğrudan tur operatörü CRS'lerine ya da havayolu CRS'lerine bağlayan Gateway adlı protokolü geliştirmiştir. Bir başka önemli videotext sistemi Istel, ABD'li iletişim kuruluşu American Telephone and Telegraph'ın (AT&T) yan kuruluşudur. Istel sistemi, Thomson tur operatörünün bünyesindeki 800'ün üzerinde Lunn Poly seyahat acentaları zinciri tarafından kullanılmaktadır. Sistem üzerinden Galileo ile Worldspan GDS'lerine bağlanılabilmektedir.²¹⁵ Lunn Poly acentaları Istel üzerinden Thomson'un CRS'si olan TOP'a doğrudan ulaşmaktadırlar. Prestel'in uyguladığı kablosuz bağlantının (telefon hattı) yoğunluk sırasında sorun çıkarması ve görüntülerin geç gelmesi nedeniyle kablolu bağlantı ilk kez Istel tarafından üye acentalarda uygulanmış ve hemen ardından diğer dağıtımçı kuruluş olan Fastrak tarafından da kullanılmaya başlanmıştır.²¹⁶

Videotext sistemi İngiltere dışında Almanya ve Fransa'da da kullanılmaktadır. Fransa'da kullanılan Minitel sistemi sayesinde tüketiciler ekranda gördükleri paket turlardan birini seçip rezervasyon yapabilmektedir.²¹⁷ Almanya'da ise Bildschirmtext adlı bir videotext sistemi bulunmaktadır.²¹⁸ Videotext teknolojisi GDS'ler kadar yaygın bir ağa ve gelişmiş teknolojiye sahip olmasa da önemli avantajlara sahiptir. Öncelikle Videotext kullanımı GDS'lerde olduğu gibi karmaşık değildir. Bu nedenle eğitim masrafına ve zaman kaybına neden olmaz. Ayrıca

²¹⁴ P.Horner, *Travel Agency Practice*, (England:Longman, 1996), s.242

²¹⁵ Renshaw, a.g.e., s.179

²¹⁶ Aynı., s.180

²¹⁷ N. Hacıoğlu, *Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü*, (Bursa:Vipaş A.Ş. Yayınları, 2000), s.193

²¹⁸ Inkpen, a.g.e., s.283

acentaların videotext kullanımından kaynaklanan maliyetleri GDS maliyetlerinin yaklaşık yarısı kadardır.²¹⁹ Thomson tur operatörü, kendi sistemi TOP üzerinden acentaların aylık borç hesaplarını belirleyen ve otomatik bankacılık sistemiyle acentalara sistem üzerinden ödeme yapabilme kolaylığını sağlayan bir uygulama başlatmıştır. Bu uygulama sonunda acentaların çek masrafları ortadan kalkmış ve maliyetlerinde önemli düşüşler olmuştur. Sonuç olarak videotext kullanımının özellikle tur operatörleriyle bütünleşen seyahat acentaları için birtakım avantajları vardır. Ayrıca bu sistemlerin büyük bir bölümü GDS'lerle anlaşmalar yaparak seyahat acentalarını ek yatırımlardan kurtarmışlardır. Tur operatörlerinin hazırladıkları paket turlar GDS'lerde de yer alabilmektedir. Ancak seyahat acentalarının paket turlara tur operatörü CRS'si yerine GDS'lerden ulaşması, tur operatörünün fazladan komisyon ödemesini gerektirir.²²⁰ Bu nedenle büyük tur operatörleri, bir bakıma müşterileri olan seyahat acentaları için CRS'lerinin kullanım alanını genişleterek GDS'lere alternatif oluşturmuşlardır.

Tur operatörlerinin kullandıkları CRS'ler bağımsız yazılım şirketleri tarafından paket programlar olarak da üretilmektedirler. Bunlardan TIS adlı bir sistem Amadeus ve Worldspan GDS'lerine erişim sağladığı gibi sistem üzerinden kredi kartı (Visa ve Master Kart) ile ödemeye de olanak tanımaktadır.²²¹ Bir başka CRS Embarque ise Galileo GDS'siyle bağlantılıdır ve birçok işletim sistemi üzerinde çalışabilmektedir.²²²

1.2. Global Dağıtım Sistemleri (GDS'ler)

GDS'ler teknik özellikleri bakımından CRS'lerle hemen hemen aynıdır. En önemli farklılıkları, turizm endüstrisinde ürün/hizmet arzeden kuruluşların CRS'lerindeki bilgileri tek bir merkezde toplayıp dağıtım kanallarına ulaştırmalarıdır. Bu dağıtım kanalları arasındaki en önemli GDS kullanıcıları seyahat acentalarıdır. Ancak son yıllarda yaygınlaşan internet kullanımı nedeniyle GDS'ler

²¹⁹ Inkpen, a.g.e., s.283

²²⁰ J. M. Poynter, *Tour Design, Marketing and Management*, (New Jersey:Prentice Hall, 1993), s.298

²²¹ http://www.tos.ru/tur/tistos_e.htm

²²² <http://www.metafour.com/embarque/index02.html>

internet alanında önemli yatırımlar yaparak kişisel bilgisayarlar aracılığıyla tüketicileri de acentalar gibi dağıtım kanalı haline getirmeyi amaçlamışlardır.

GDS'ler bir sistemin merkezinde yer alan terminaller olarak kabul edilirlerse, terminalin bir tarafında havayolu şirketlerinden, konaklama işletmelerinden ve diğer üreticilerden oluşan bir çok CRS, terminalin diğer tarafındaysa seyahat acentaları, tüketiciler ve diğer dağıtım kanalları bulunur. GDS'lerin bilgi ve rezervasyonları dağıtım kanallarına ulaştırmaları, teknik anlamda birkaç farklı bilişim teknolojisi yöntemi kullanılarak gerçekleştirilir.

Esas olarak GDS'ler, ABD'de Kuralsızlaşma Kararları'ndan sonra oluşmuş ve gelişmişlerdir. Havayolu CRS'lerinin Kuralsızlaşma Kararları'ndan önce de varolmakla birlikte bu dönemin ardından artan rekabet nedeniyle havayolu CRS'leri bütünleşerek GDS'leri oluşturmuşlardır. Günümüzde GDS'ler bütün dünyada kullanılmakla birlikte ABD'deki kullanım oranları daha fazladır. ABD'de yapılan tüm seyahat ve turizmle ilgili rezervasyonların %80'i GDS'ler üzerinden gerçekleştirilir.²²³ Bunun nedeni, ABD'de birçok insanın tarifeli havayollarıyla seyahat etmesi, oto kiralaması ve otellerde konaklamasıdır. Avrupa'da ise turistik rezervasyonların yalnızca %20 kadarı GDS'lerle yapılmaktadır.²²⁴ Bunun nedeni ise, daha önceki konularda belirtildiği gibi Avrupa'daki turizm endüstrisinin paket tur ağırlıklı yapılmasıdır. Bilindiği gibi paket turlarda çoğunlukla charter havayolu taşımacılığından ve tur operatörlerinin önceden belirledikleri konaklama işletmelerinden yararlanır. Bu tür ürünler doğrudan ya da seyahat acentaları aracılığıyla satılır.

Günümüzde dünya genelinde kullanılan 5 GDS vardır. Bunlardan dördü havayolu CRS'lerinin farklı bütünleşme yöntemlerini kullanarak birleşmeleri sonucunda oluşan Sabre, Galileo, Amadeus ve Worldspan'dır. Beşinci GDS ise, konaklama işletmeleri, konsorsiyumlar ve konaklama CRS'lerinin bütünleşerek oluşturduğu Pegasus'dur.

²²³ Inkpen, a.g.e., s.108

²²⁴ Aynı.

Sabre: ABD’li havayolu şirketi American Airlines tarafından 1940’lı yıllarda başlatılan CRS çalışmaları sonunda ilk kez 1946 yılında bir elektronik/mekanik sistem geliştirilmiş, 1952 yılında ise sistem koltuk satabilen ve rezervasyon iptali yapabilen bir düzeye getirilmiştir.²²⁵ 1974 yılına kadar tamamen havayolu CRS’si olarak American Airlines’in ofislerinde kullanılan sistem, 1974’de American Airlines’in diğer birkaç havayolu şirketiyle ortak girişim anlaşması sonucunda birden fazla havayolu şirketinin kullandığı bir CRS haline gelmiştir. 1976’da Sabre seyahat acentalarında kullanılmaya başlamıştır. Sabre, 1983 yılında uluslararası nitelik kazanarak Kanada’daki seyahat acentalarının kullanımına sunulmuştur. Kısa sürede İngiltere’deki ve daha sonra da diğer Avrupa ülkelerindeki seyahat acentalarında yaygınlaşmıştır.

Galileo: ABD, Kanada, Meksika, Japonya ve Karaib Adaları’nda Apollo adıyla kullanılan sistem 1971’de ABD’nin bir başka önemli havayolu şirketi olan United Airlines tarafından geliştirilmiştir.²²⁶ İlk yıllarda havayolu CRS’si olarak kullanılan Apollo sistemi, 1976 yılında ABD, Kanada ve Japonya’daki seyahat acentalarına pazarlanmıştır. 1986’da United Airlines tarafından Covia adlı bir bağımsız bir şirket oluşturularak Apollo’nun denetimi bu şirkete bırakılmıştır. 1987’de Covia şirketi British Airways (BA), Swissair, Royal Dutch Airlines (KLM) ve Alitalia havayolu şirketleriyle birlikte Avrupa pazarına yönelik Galileo International’ı kurmuşlardır. Aynı yıl Covia şirketinin %50 hissesi United Airlines tarafından UsAir, BA, Swissair, KLM ve Alitalia’ya satılarak büyük bir ortaklık kurulmuştur. 1989’da ortaklığa Air Canada ve Gemini CRS’siyle birlikte Aer Lingus, TAP Air, Sabena ve Olympic Airways katılmıştır.

Galileo yönetim politikasına göre her ülkede anlaşılabilir ulusal bir dağıtım kanalı vardır. Halen 45 ulusal dağıtım kanalı temsil ettikleri ülkede Galileo ürünlerini pazarlamaktadırlar. Türkiye’de Galileo’nun ürünlerini pazarlayan ulusal dağıtım kanalı THY’dir. Galileo International şirketinin hisseleri 1997 yılından itibaren halka arz edilmeye başlanmıştır. Günümüzde şirket hisselerinin %75’i halka arzedilmiş

²²⁵ Inkpen, a.g.e., s.132

²²⁶ Türk Hava Yolları, Galileo Türkiye Bilgi İşlem Merkezi.

durumdadır ve şirketin denetimi 2001 yılında turizm ve emlakçılık devi Cendant Corporation'a geçmiştir.

Amadeus: 1987'de Lufthansa, Air France, Iberia ve SAS havayolu şirketleri tarafından kurulan bir GDS'dir. 1990'da İngiltere pazarında büyüme amacıyla Sabre ile pazarlama ve ürün geliştirme konularında işbirliği yapmıştır.²²⁷ 1995'de ABD'li havayolu şirketi Continental Airlines'ten System One adlı CRS satın alınarak Amadeus ortaklığından ayrılan SAS havayolu şirketi yerine Continental Airlines, %12.4 oranında hissedar yapılmıştır. Amadeus Alman ulusal CRS'si haline gelen Start sisteminin %10 hissesini almış ve Start'la birlikte çalışarak paket tur pazarına girmiştir.²²⁸ Amadeus günümüzde Avrupa'nın en büyük dünyanın ise üçüncü büyük pazar payına sahip GDS'sidir.

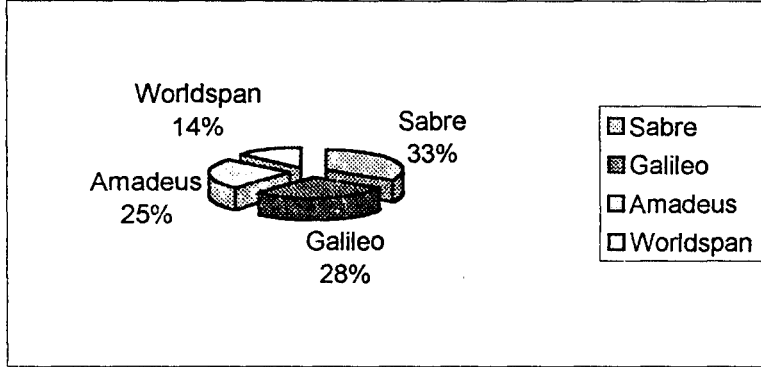
Worldspan: TWA ve Northwest Airlines'in birlikte sahip oldukları Pars CRS'siyle Delta Airlines'in sahibi olduğu Datas II adlı CRS'nin 1990'da birleşmesiyle Worldspan GDS'si oluşturulmuştur.²²⁹ Sisteme daha sonra Asya'da çalışan 12 havayolu şirketine ait bir başka CRS olan Abacus dahil olmuş ve Güneydoğu Asyalı havayolu şirketleri (Cathay Pacific, Singapore Airlines ve Dragon Air gibi) sistemin hissedarları olmuşlardır. Worldspan pazar payı bakımından günümüzde dördüncü büyük GDS olmakla birlikte kurulduğu 1990 yılından bu yana en hızlı büyüyen sistemdir. Havayolu GDS'lerinin dünya genelindeki pazar payları 1999 yılı rakamlarıyla şekil 11'de verilmiştir.

²²⁷ Renshaw, a.g.e., s.173-174

²²⁸ Seaton ve Bennett, a.g.e., s.428-429

²²⁹ Inkpen, a.g.e., s.151

Şekil 11. Havayolu GDS'lerinin Dünya Genelinde Pazar Payları



<http://www.garrett-comm.com>

Pegasus: Pegasus GDS'sinin oluşum süreci 1989'da Thisco protokolünün aralarında otel konsorsiyumlarının ve yönetim şirketlerinin de bulunduğu 15 büyük konaklama şirketi tarafından oluşturulmasıyla başlamıştır. Thisco'nun Avrupa'daki en önemli ortağı Utell Konsorsiyumu, ABD'deki en önemli ortağı ise Anasazi Inc.'dir. 1992'de kurulan The Hotel Clearing Corporation (HCC), seyahat acentalarının konaklama rezervasyonlarından almaları gereken komisyonlar için geliştirilen bir sistemdir.²³⁰ 1994'de ise Travelweb adlı internet portalı, konaklama işletmelerinin internet üzerinden rezervasyonunu gerçekleştirmek amacıyla kurulmuştur.

1995'de Thisco, HCC ve Travelweb'in biraraya getirilmesiyle Pegasus Systems adlı GDS oluşturulmuştur.²³¹ Sistemin kuruluş amacı, bütün dünyaya yayılmış olan üye konaklama kuruluşlarının rezervasyonlarını bir merkezde toplayarak seyahat acentalarında kullanılan havayolu GDS'lerine ulaşabilmek ve dağıtım ağını genişletmektir. Bu amaçla 1997'de önde gelen bilişim şirketlerinden Microsoft ile anlaşma yapılarak Microsoft'un seyahat portalı Expedia'ya veri sağlanmış karşılığında da Microsoft'tan teknik destek alınmıştır.²³² 2000 yılında

²³⁰ <http://pegasus.thisco.com/4Q97.html>

²³¹ <http://www.pegs.com/company/company.htm>

²³² <http://www.travelweb.com/11-11-1997/>

sistem daha önce Anasazi Inc. ve Utell'in birleşerek oluşturduğu REZsolutions adlı konsorsiyumu satın alarak Pegasus Solutions adını almıştır.²³³

Havayolu sektörü turizm endüstrisindeki diğer sektörlerle göre bazı farklılıklar gösterir. Bu farklılıkların en önemlisi havayolu uçuşlarının düzenlenmiş olması ve denetim altında tutulmasıdır. Seyahat acentaları herhangi bir destinasyona yönelik uçuş aradıklarında tek bir GDS'den ilgili destinasyona uçuş düzenleyen bütün havayollarını aynı ekranda görüntüleyebilmektedirler. Oysa herhangi bir destinasyona yönelik paket turları görüntülemek isteyen bir seyahat acentası, çoğunlukla birçok tur operatörünün CRS'sine ayrı ayrı bakmak durumundadır.²³⁴ Havayolu ulaşımının bütün dünya ülkelerini ilgilendirmesi ve ülkelerarası seyahatlerde en fazla kullanılan ulaşım türü (dünya genelinde havayolu ulaşımı %43.7, karayolu ulaşımı ise %41.4 oranında kullanılmaktadır²³⁵) olması, havayolu sektörünün turizmle ilgili diğer sektörlerle göre daha bütünleşmiş ve düzenlenmiş olmasında önemli bir etkidir. Havayolu ulaşımında düzenleyici ulusal kararların dışında ülkelerarası birliklerin ve IATA gibi uluslararası kuruluşların aldıkları kararlar etkili olur. Havayolu GDS'lerinin gelişmesinde en önemli rolü oynayan ABD Kuralsızlaşma Kararları'ndan sonra AB tarafından bu kararların bir uyarlaması olan 'Açık Gökyüzü' (Open Skies) politikası uygulanmıştır.²³⁶ Gelişme sürecindeki her uygulamada olduğu gibi GDS'lerin de ilk kullanıldıkları yıllarda bazı sorunlar yaşanmıştır. ABD merkezli Sabre ile Avrupa merkezli Amadeus arasındaki karşılıklı anlaşma tekeli rekabet oluşturması nedeniyle AB tarafından engellenmiştir. Yine GDS'lerin ilk yıllarında, seyahat acentaları tarafından bir destinasyona yönelik uçuşlar görüntülenmek istendiğinde, ekrana ilk olarak kullanılan GDS'yi geliştiren havayolu şirketinin uçuşlarının gelmesi haksız rekabet sağlayan bir başka etkidir. Bu tür haksız rekabete yolaçan uygulamalar AB, ABD ve IATA tarafından alınan önlemlerle ortadan kaldırılmıştır. Günümüzde havayolu GDS'leri merkezi bir veri bankasına sahip olmaları ve standartlaştırılmış olmaları nedeniyle turizm

²³³ <http://www.pegs.com/company/history.htm>

²³⁴ Inkpen, a.g.e., s.7

²³⁵ WTO, *Tourism Market Trends*, 2001 Edition, s.45

²³⁶ Inkpen, a.g.e., s.6

endüstrisindeki diğer turistik ürün üreticilerinin de ilgisini çekmekte ve sistemde yer almalarına yol açmaktadır.

1.3. İnternet ve İtranet

İnternet kavramı bilişim teknolojileri kapsamında değerlendirildiğinde son yılların en önemli gelişmesidir. İnternet, bilgisayarların birbirlerine ağ aracılığıyla bağlandığı, kapsamı tüm dünya olan, sisteme uzaktan giriş olanağı sağlayan, dosya transferi, elektronik posta (e-mail), world wide web* (www) ve haber grupları gibi iletişim hizmetlerini sunan bir sistemler bütünüdür.²³⁷

İnternet ilk olarak ARPAnet olarak bilinen, dört bilgisayar sisteminin ağ aracılığıyla iletişim sağlaması şeklinde kullanılmıştır. Advanced Research Projects Agency (ARPA), ABD Savunma Bakanlığına bağlı çalışan bir kurumdur.²³⁸ ARPAnet 1970’de Kaliforniya Üniversitesi, Stanford Üniversitesi ve Utah Üniversitesi araştırma laboratuvarları arasında bağlantı sağlamıştır. 1970’li yılların sonuna kadar bu bağlantıya seçilmiş devlet kurumları dışında birçok üniversite dahil olmuştur. İnternet kavramı 1970’li yıllardan beri varolmakla birlikte 1993’de www’nin kitlesel pazarlara ulaşması sonucunda yaygın hale gelmiştir.²³⁹ 1993 yılına kadar daha çok kurum ve kuruluşların bilgisayar sistemleri arasında bağlantı sağlanan internet ortamında www’nin kullanılmasının ardından önemli değişiklikler olmuştur. www, kişisel bilgisayarların dolayısıyla da tüketicilerin internet ortamına erişimini sağlamıştır. Bu gelişme birçok iş alanı için yeni bir pazarlama kanalının oluşmasına neden olmuştur. Örneğin tüketiciler sanal banka şubelerini kullanarak para çekme dışındaki birçok bankacılık işlemini bilgisayarları başında gerçekleştirebilir hale gelmişlerdir.

* World wide web’in Türkçe karşılığı ‘dünya kapsamında ağ’ olup www teriminin genel kabul görmesi nedeniyle çalışmada aynen kullanılacaktır.

²³⁷ N. Au ve J. S. P. Hobson, “Gambling on The Internet: A Threat to Tourism”, **Journal of Travel Research**, Vol. 35/4, 1997, s.78

²³⁸ M. L. Kasavana, B. J. Knutson ve S. J. Polonowski, “The Future of Hospitality Internet Marketing”, **Journal of Hospitality & Leisure Marketing**, Vol.5/1, 1997, s.34

²³⁹ M. Sigala, A. Lockwood ve P. Jones, “Strategic Implementation and IT: Gaining Competitive Advantage From The Hotel Reservations Process”, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol. 13/7, 2001, s.365

İnternet sistemlerinin kullanıldığı e-ticareti başlatan ilk endüstrilerden birisi turizmdir. Havayolu CRS'leri günümüzdeki e-ticaret uygulamalarının öncüleridir.²⁴⁰ Bilişim teknolojilerini en üst düzeyde kullanan GDS'ler internetin bütün alt sistemlerinden (www, e-posta, haber grupları vb.) yararlanırlar. Bilişim teknolojileri bileşenlerinin günümüzdeki yapısı bir şekilde birbirleriyle bütünleşmeyi gerektirmektedir. Seyahat acentalarının GDS'lere bağlanmasında telefon bağlantılı internet seçeneğini kullanmaları, GDS'lerin kurdukları ya da satın aldıkları www portalları aracılığıyla tüketiciye doğrudan ulaşabilmeleri bu duruma verilebilecek örneklerdir.

İnternet üzerinden on-line alışverişi en fazla yapılan ürünler; turistik ürünler, bilişim ürünleri ve eğlence ürünleridir.²⁴¹ www tabanlı turizm bilgi sitemlerini kullanan tüketicilerin sayısı 1996'da 3.1 milyon iken 1998'de 33.8 milyona yükselmiştir.²⁴² Turizm endüstrisinde internet kullanım oranının yüksek olması iki nedene bağlıdır:

- Turistik ürünün görülmez, saklanamaz ve bütünsel özellikler göstermesi bilginin önemini artırmaktadır. Bu nedenle bilgi sunan elektronik arz ve satış ortamı, turizm tüketicilerinin beklentilerine uyumludur.
- İnternet, tüketicilerin kısa süreli tatil ya da son dakika satışı gibi değişken taleplerini kısa sürede karşılayan bir ortam sunmaktadır.

Tüketiciler açısından internetin en azından bir dağıtım aracısını (seyahat acentası) ortadan kaldırdığı bu nedenle de internet üzerinden turistik ürün satışının en fazla tüketicilere yaradığı söylenebilir. Ancak tüketiciler dahil olmak üzere farklı dağıtım kanallarına farklı fiyat uygulanan ve paket tur dışında homojenlik özelliği bulunmayan turizm endüstrisinde bu tür bir iddianın geçerliliği yoktur. Her alanda olduğu gibi turizm endüstrisindeki üretici işletmeler de ürün/hizmetlerini en yüksek fiyattan satmayı hedeflerler. Ayrıca uluslararası turizmde gidilecek olan ülkedeki

²⁴⁰ B. Proll ve W. Retschitzegger, "Discovering Next Generation Tourism Information Systems: A Tour on Tiscover", *Journal of Travel Research*, Vol. 39/2, 2000, s.182

²⁴¹ Inkpen, a.g.e., s.178

²⁴² Proll ve Retschitzegger, a.g.e., s.182

turistik ürünlerin/hizmetlerin niteliği ve fiyatları konusunda uzman bir aracından yararlanılmaması, ürün/hizmeti sunan işletmelerin yüksek fiyat talep etmelerini kolaylaştırır. Bu nedenle internetin geliştiği yıllarda bazı araştırmacılar²⁴³ tarafından iddia edildiği gibi internetin seyahat acentalarına göre daha ucuz ve güvenli bir seçenek olduğu tartışmaya açıktır.

Turizm endüstrisinde internet kullanımı ürün/hizmet arzedan işletmeler açısından farklı bir durum gösterir. İnternet nedeniyle rezervasyon olanaklarını en fazla artıran konaklama sektörüdür.²⁴⁴ Konaklama işletmeleri internet ortamında kendilerine ait web sayfalarını tanıtım amacıyla, turizm portallarını da rezervasyon amacıyla kullanırlar. Geleneksel iletişim kanallarıyla karşılaştırıldığında internet üzerinden ürün pazarlamak çok daha ucuzdur. Rekabet ortamı giderek artan ve pazarlama kanalları değişen turizm endüstrisinde orta ölçekli konaklama işletmeleri için www üzerinden tanıtım yapmanın maliyeti oldukça düşüktür.²⁴⁵ Rezervasyonlar bakımından internetteki sunucular aracılığıyla yapılan rezervasyonlar CRS'lere ve GDS'lere göre daha ucuzdur.²⁴⁶ Şehir otellerine göre seyahat işletmelerine daha fazla bağımlı olan kıyı otelleri ve tatil köyleri, internet üzerinden tüketicilere doğrudan ulaşarak bağımlılık oranlarını kısmen azaltabilmektedirler.

GDS kullanımında olduğu gibi internet kullanımında da en önde gelen ülke ABD'dir. 1999 yılı verilerine göre dünya genelindeki internet kullanıcılarının %50'si ABD'de, %21'i batı Avrupa'da, %6'sı Kanada'da ve %2'si doğu Avrupa'dadır.²⁴⁷ ABD'de turizm amaçlı internet kullanan sayısı 2001'de 17.8 milyon kişi iken aynı yıl internette yapılan turizm ürünlerinin satış tutarı 14.2 milyar dolardır.²⁴⁸ İnternet yoluyla yapılan rezervasyonlar diğer dağıtım kanallarına göre çok daha hızlı gelişmektedir (internetle yapılan rezervasyonlar yılda %150 artmakta GDS'lerle

²⁴³ A.H. Walle, "Tourism and The Internet: Opportunities for Direct Marketing", *Journal of Travel Research*, Vol. 35/1, 1996, s.77

²⁴⁴ <http://www.hmmonline.com/highlights/10-02-00internet.asp>

²⁴⁵ A. M. Schonland ve P. W. Williams, "Using The Internet for Travel and Tourism Survey Research: Experiences from the Net Traveler Survey", *Journal of Travel Research*, Vol.35/2, 1996, s.85

²⁴⁶ Sigala, Lockwood ve Jones, a.g.e., s.366

²⁴⁷ C. H. Marcussen, *Internet Distribution of European Travel and Tourism Services*, (Denmark: Research Centre of Bornholm, 1999), s.285

²⁴⁸ <http://www.pegs.com/newsroom/press/021202.htm>

yapılan rezervasyonlar ise yılda %15 artmaktadır).²⁴⁹ Bununla birlikte halen en önemli dağıtım kanalları seyahat acentalarıdır ve birçok uzmana göre gelecekte de seyahat acentaları GDS, internet ve sesli rezervasyon alanlarının hepsinde en önemli dağıtım kanalı olmaya devam edecektir. Konaklama GDS'si Pegasus'un rezervasyonlarının %80'ini seyahat acentalarının gerçekleştirmesi bunun önemli bir kanıtıdır.²⁵⁰

İnternet ve www ortamı, milyonlarca kitabı, resmi ve filmi günde 24 saat kullanıcılara sunan evrensel bir kütüphane gibidir.²⁵¹ İnternetin bir pazarlama ve reklam aracı olarak değerlendirildiğinde diğer dağıtım kanallarına göre en önemli avantajı tüketici tarafından yönlendirilebilmesidir. İnternet hem tüketicilerin alış-veriş alışkanlıklarını hem de şirketlerin çalışma alanlarını değiştirmektedir.²⁵² İnterneti kullanan tüketiciler, kendilerine sunulan sınırlı bilgileri izlemek ya da okumak yerine www ortamında yer alan bütün üreticileri ve dağıtıcıları araştırmak şansına sahiptirler. Bu nedenle internette en detaylı bilgiyi veren, bu bilgilere kolay erişim sağlayan ve turistik ürünleri/hizmetleri diğerlerine göre daha ekonomik koşullarda sunan kuruluşlar internet kullanıcılarının gelecekteki tercihleri olacaktır.

İntranet internetle aynı teknik özellikleri gösteren ancak kapsamı tüm dünya olmak yerine bir organizasyon ya da organizasyona bağlı birimlerle sınırlandırılan bilgisayarlararası ağıdır. İtranet kullanımında amaçlanan, organizasyon (şirket, üniversite, otel vb.) dahilindeki kullanıcıların organizasyon bilgilerine güvenli bir ortamda ulaşmaları, kullanıcıların sisteme girdikleri bilgilerin sistem içi diğer kullanıcılar tarafından görülebilmesi ve sistem içi veri ve bilgi alış-verişinin güvenli olarak gerçekleştirilmesidir.²⁵³

Turizm endüstrisinde intranet sistemler yaygın olarak konaklama işletmelerinde ve tur operatörlerinde kullanılırlar. Konaklama CRS'leri konusunda

²⁴⁹ <http://www.hmmonline.com/highlights/10-02-00internet.asp>

²⁵⁰ Aynı.

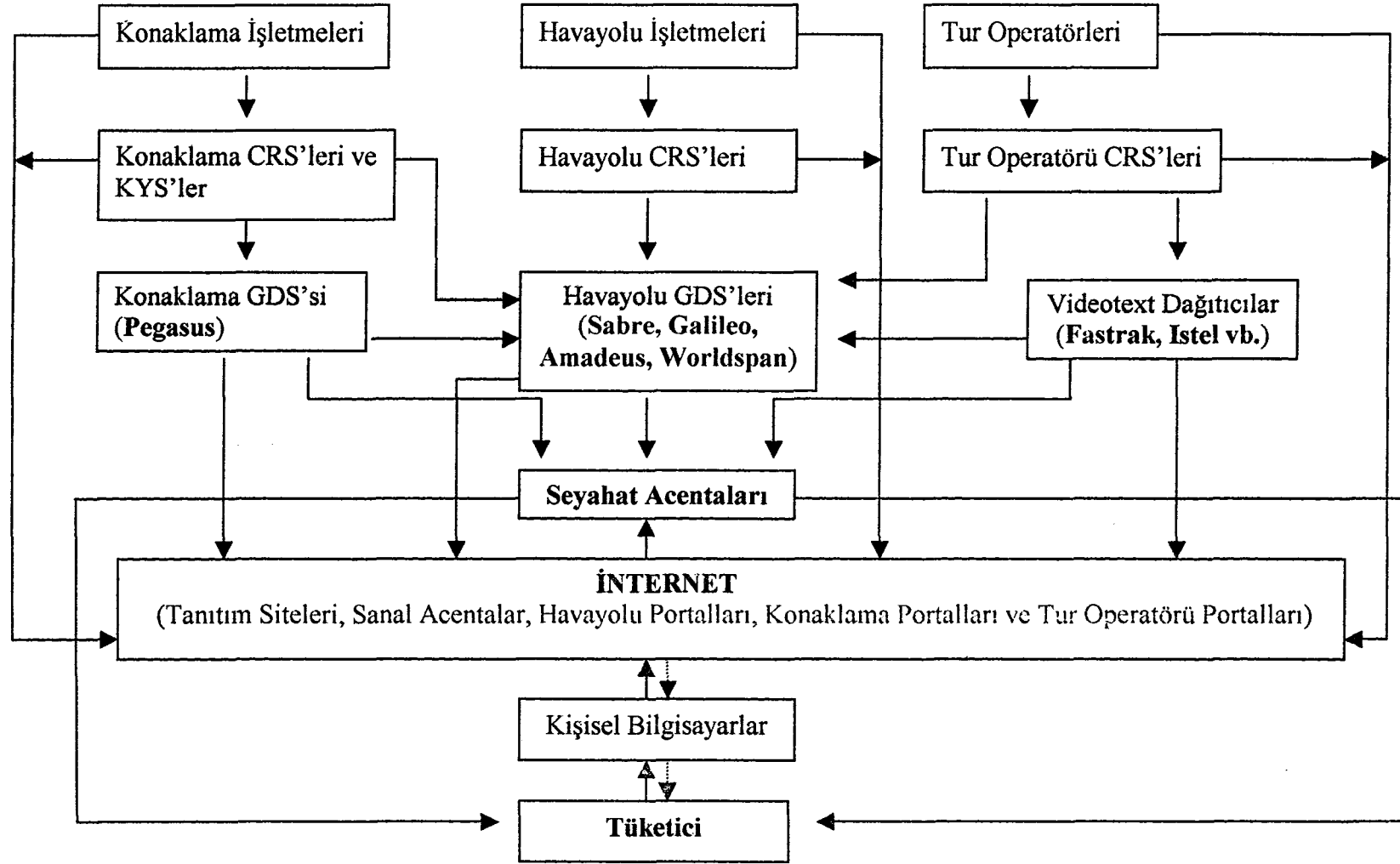
²⁵¹ M. Rimmington ve M. Kozak, "Developments in Information Technology: Implications for the Tourism Industry and Tourism Marketing", *Anatolia*, Vol 8/3, 1997, s. 63

²⁵² T. C. Lang, "The Effect of The Internet on Travel Consumer Purchasing Behaviour and Implications for Travel Agencies", *Journal of Vacation Marketing*, Vol. 6/4, 2000, s.369

²⁵³ Cooper ve Diğerleri, a.g.e., s.424

sözü edilen zincir konaklama işletmelerine ait 'işletme içi' sistemler ve konaklama yönetim sistemleri, konaklama işletmelerinin sistem içi bütün bilgilerini barındıran intranet sistemlerdir. Bütünleşmiş tur operatörlerinin kendi birimlerinde kullandıkları ve bütünleştikleri diğer kuruluşlarla veri alış-verişini sağladıkları ağlar, sisteme dışarıdan girişin engellendiği intranetlerdir. Intranet sistemleri turizm endüstrisindeki diğer büyük organizasyonlar olan oto kiralama şirketleri ve havayolu şirketleri tarafından da kullanılmaktadırlar. Turizm endüstrisinde kullanılan bilişim teknolojileri ve bu sistemler arasındaki bağlantıları gösteren karmaşık yapı şekil 12'de gösterilmiştir.

Şekil 12. Turizm Endüstrisinde Sanal Bütünleşmiş Bilişim Teknolojileri



1.4. Turizm Endüstrisinde Sanal Ortamda Bütünleşme

Son yıllarda uluslararası alandaki ekonomik yapılanmalar ve küreselleşmenin etkisiyle artan ekonomik bütünleşme eğilimlerinden önceki bölümlerde sözedilmişti. Aynı döneme rastlayan bilişim teknolojilerindeki gelişim ise ekonomik bütünleşmeler yanında sistemler arasındaki bütünleşmelere neden olmuştur. Bilişim teknolojileri sistemlerinin birbirleriyle bütünleşmiş olmaları, küçük bir işletme ağının küresel iletişim ağlarına bağlanmasını sağlamakta olduğu gibi birbirlerini tamamlamalarıyla da ilgilidir. Bazı araştırmacılar bu tür bütünleşmeleri 'diagonal bütünleşme' olarak adlandırmaktadır.²⁵⁴ Turizm endüstrisinde bilişim teknolojileri arasındaki sanal bütünleşmeler yanında turizmle ilgili bilişim teknolojilerine sahip olmayı amaçlayan ekonomik bütünleşmeler de hızla devam etmektedir. Sistemler arasındaki sanal bütünleşme, sektörel CRS'lerin GDS'lerle bütünleşmesi GDS'lerin de www ortamındaki turizm portallarıyla bütünleşmesi şeklinde gelişmektedir. Ekonomik bütünleşmeler ise küresel ve çokuluslu turizm şirketlerinin turizmle ilgili bilişim teknolojileri ile satınalma ya da ortak olma yoluyla bütünleşmeleri şeklinde gerçekleşmektedir.

Turizm endüstrisindeki bilişim teknolojileri arasındaki bütünleşmelerde diğer alanlarda olduğu gibi Avrupalı ve ABD'li kuruluşlar belirleyici rol oynamaktadır. CRS'lerin GDS'leri oluşturmaları sürecinde ABD'li ve Avrupalı havayolu şirketlerinin kurdukları ortaklıklar etkili olmuştur. Örneğin konaklama GDS'si Pegasus Solutions'un oluşturulmasında çoğunluğunu ABD'li ve Avrupalı 15 şirketin oluşturduğu bir ortaklık rol oynamıştır. İnternetin araştıran yeni nesil tüketiciler tarafından yoğunlukla kullanılmasını gören GDS'lerin herbiri, www tabanlı turizm portallarıyla bütünleşmiştir. Bilindiği gibi Pegasus sistemi, bünyesinde olan 'tavelweb.com' adlı web sayfası aracılığıyla üye kuruluşlarına internet üzerinden rezervasyon sağlamaktadır. www tabanlı turizm satışlarının %35'lik payla en önde gelen 'travelocity.com' web sitesi Sabre'ye aittir. Ancak Sabre bununla yetinmeyip 2000 yılında 'getthere.com' adlı turizm sitesini 757 milyon dolara satın

²⁵⁴ Poon, a.g.e., s.215

almıştır.²⁵⁵ Galileo GDS'si ise yedinci büyük turizm portalı olan 'trip.com'un %80'lik payı için 270 milyon dolar ödemiştir.²⁵⁶ Diğer GDS'lerden Amadeus, 'onetravel.com' ve 'vacation.com' ile, Worldspan ise 'yatra.net'in sahibi olan Datalex ile bütünleşmiştir. 2000 yılında dört havayolu GDS'si dışında bilişim devi Microsoft'un sahibi olduğu 'expedia.com' ise 'travelscape.com' ve 'vacationspot.com' adlı siteleri yaklaşık 200 milyon dolar ödeyerek satın almıştır. Sonuç olarak 2000-2001 yıllarında web siteleriyle bütünleşmelerde yaklaşık 20 milyar dolarlık harcama yapılmış ve bu dönemin sonunda web tabanlı turizm pazarının %85'i beş kuruluşun eline geçmiştir. Bu durum, turizm endüstrisindeki diğer bütünleşmelerde olduğu gibi turizm portallarında da tekelleşmenin olduğunu göstermektedir.

GDS'lerin yaptığı internet yatırımlarının yanında havayolu şirketlerinin ve konaklama şirketlerinin stratejik ortaklıklar yoluyla kurduğu web sayfaları vardır. ABD'li beş büyük havayolu şirketi olan American Airlines, Northwest, Continental Airlines, Delta ve United Airlines internet üzerinden havayolu bileti satma amacıyla 'orbitz.com'u oluşturmuşlardır.²⁵⁷ Konaklama sektöründen benzer bir girişim ise yine ABD kökenli beş büyük zincir işletmenin Pegasus'un veri bankasını sağlayacağı Hotel Distribution System'i* (HDS) kurmalarıdır. HDS, üye otellerini turizm portalları aracılığıyla pazarlamayı amaçlamaktadır ve ilk anlaşmasını 'orbitz.com' ile yapmıştır.²⁵⁸ Avrupa'da ise Aer Lingus, Air France, Alitalia, Austrian Airlines, BA, Finnair, Iberia, KLM ve Lufthansa'dan oluşan dokuz büyük havayolu şirketi aynı amaçlarla stratejik ortaklık yaparak 'opodo.com' adlı web sitesini oluşturmuşlardır.²⁵⁹

GDS'ler, CRS'ler ve internetle ilgili gelişmeler turizm endüstrisini önemli ölçüde etkilemektedir. Üye işletmelere rezervasyon ve pazarlama olanağı sunan konsorsiyumlar, CRS kuruluşları ve GDS'ler turizm arz ve talebini yönlendirebilen

²⁵⁵ http://www.turizmgazetesi_dosyalar\arin01.htm

²⁵⁶ Aynı.

²⁵⁷ <http://www.darwinmag.com/connect/opinion/column.html?ArticleID=330>

* Otel Dağıtım Sistemi

²⁵⁸ http://www.genecat.es/turisme/nti/not_13_2_02.doc

²⁵⁹ <http://www.opodo.com>

küresel şirketlere dönüşmüşlerdir. Ürün ve hizmet sunan şirketler bu sistemlere satışlarını artırmak, ürün standardını sağlamak ve marka imajından yararlanmak amacıyla bu sistemlere katılmaktadırlar. Gelişmekte olan ülkelerdeki bağımsız konaklama işletmeleri, küçük zincir oteller ve oto kiralama şirketlerinin yukarıda sıralanan nedenlerle sistemlere girmesi sonucunda GDS'lerin ve diğer merkezi hizmet veren kuruluşların uluslararası hakimiyet alanları genişlemektedir. Rezervasyon ve pazarlama gibi hizmetleri nedeniyle ürün/hizmet sunan şirketler tarafından sistemlere yapılan komisyon ödemeleri, uluslararası nakit akışlarını kolaylaştırmakta ve dolayısıyla kısmi bütünleşmeye neden olmaktadır. Turizm endüstrisinde arzı, talebi ve ürünü kontrol etmeyi amaçlayan ABD ve Avrupa kökenli kümeler, gelişmeye açık olan Güneydoğu Asya ülkeleri ve Doğu Avrupa ülkeleri pazarlarında bütünleşmeye devam etmektedirler. Bilişim teknolojilerine yeterli düzeyde altyapı yatırımı yapamayan potansiyel çekim ülkelerinin küçük pazar paylarıyla yetinmek zorunda kalacaklarını bilen hükümetler çokuluslu ve küresel kümelerin önünü açan çalışmalar yapmaktadırlar.

Bilişim teknolojilerinin turizm endüstrisindeki pazarlama kanallarına olan etkisi özellikle ürün/hizmet sunan şirketler açısından önemlidir. Paket turlara dayalı kitle turizminin yaygın olduğu Avrupa turizm endüstrisinde havayolu bileti ve konaklama rezervasyonlarının halen küçük bir bölümü internet üzerinden bireysel olarak gerçekleştirilmektedir. Ayrıca Avrupa kitle turizminde ulaşım çoğunlukla charter seferlerle yapılmaktadır. Charter uçak biletleri bağımsız olarak satılabilmekle birlikte daha çok paket turun bileşeni niteliğindedir ve GDS ya da internet üzerinden rezervasyonu yapılmamaktadır. Ayrıca, tekelci bir yapının egemen olduğu Avrupa turizminde geleneksel paket tur yapısına yatırım yapan kümeler, bu yapının değişmesine direneceklerdir. Bununla birlikte Avrupa turizminde arz ve talebi denetleyen kümeler, bilişim teknolojilerine farklı nedenlerle büyük yatırımlar yapmaktadırlar. Bu nedenler arasında, kümelere bağlı kuruluşlar arasındaki iletişimi sağlamak, tüketicilere daha etkin ve daha hızlı hizmet sunmak ve kümelere bağlı olmakla birlikte tarifeli havayolu bileti ve kiralık oto gibi bağımsız turistik ürünleri satabilen seyahat acentalarının GDS'lerden ve internetten yararlanmalarını sağlamak sayılabilir. ABD kökenli kümelere ve havayolu şirketlerine ait olan GDS'lerin

Avrupa pazarında büyüme amacıyla yaptıkları bütünleşmeler ve internet yatırımları ise Avrupalı kümeleri rekabet amaçlı yatırıma zorlayan önemli bir başka nedendir.

Sonuç olarak bilgi çağının yaşandığı yirmibirinci yüzyılda bilgiye en üst düzeyde gereksinim duyan ve görsel/işitsel bilgiyi anında kullanan turizm, bilişim teknolojilerini en yakından izleyen endüstrilerden biridir. Kullanımı kolay olan dijital televizyonlar, turistik ürünü görülebilir hale getiren sanal gerçeklik ortamı ve Wireless Application Protocol* (WAP) gibi sistemler turizmdeki dağıtım kanallarını arttıracaktır.²⁶⁰ Yirmibirinci yüzyılın on önemli akımı arasında gösterilen küreselleşme ve teknolojik gelişmeler, işletme politikalarında ve tüketici yapısında değişikliklere neden olmaktadır.²⁶¹ Küreselleşen pazarda 'bulmak', 'çekmek' ve 'sahip olmak' kavramları işletmelerin yönetim ve çalışma anlayışını oluşturacaktır. Her pazarda olduğu gibi turizm pazarında da ayakta kalanlar, araştırmayı seven ancak bilgiye kısa zamanda ve kolayca ulaşmayı tercih eden tüketici yapısına göre teknoloji geliştiren işletmeler olacaktır.

2. FİNANSAL YAPILANMA

Küreselleşme, günümüzde sosyal, ekonomik ve politik anlamda yaşanan bir olgudur. Ancak küreselleşmenin hayatın her yönünü etkileyen bir olgu haline gelmesindeki en önemli etken, önce kurumsallaşan daha sonra da uluslararası pazarlara açılarak bütünleşen şirketlerin girişimleridir. Önceki konularda da belirtildiği gibi yirminci yüzyılın başlarından itibaren ülke dışı pazarlara açılmaya başlayan şirketler, çalışma yapıları ve yayılma politikalarına göre önce uluslararası daha sonra çokuluslu ve izleyen dönemlerde de küresel şirketler olarak yapılanmışlardır. Günümüzde küresel pazarı yönlendiren çokuluslu ve küresel şirketler, ülkeler ve ülkeler arasındaki birlikler üzerinde baskı oluşturarak küreselleşmeyi hızlandıran politik kararların alınmasını sağlamışlardır. Aynı şirketler, tüm dünyada izledikleri reklam ve tanıtım politikalarıyla farklı kültürlerden

* Kablosuz Bağlantı Protokolü anlamındadır.

²⁶⁰ Sigala ve Diğerleri, a.g.e., s.367

²⁶¹ Moutinho, a.g.e., s.11

olan insanları aynı gıda ürünlerini yemeye, aynı içecekleri içmeye, aynı kıyafetleri giyinmeye ve aynı otellerde konaklamaya özendirilmektedirler.

Çokuluslu ve küresel şirketlerin farklı ülkelerdeki yatırımları uluslararası nakit akışlarını hızlandırmış ve günümüz para piyasalarının küresel hale dönüşmesini sağlamıştır. Şirketlerin küresel düzeydeki para alış-verişlerinin artması sonucunda finansman piyasalarıyla ilgili ülke düzenlemeleri giderek birbirine benzer olmuş ve dolaşımdaki nakite uygulanan vergiler düşürülmüştür.²⁶² Günümüz koşullarında yatırım ve para, geri dönüşün yüksek, çalışma ortamının güvenli olduğu ve nakit akışları üzerindeki engellemelerin az olduğu yerlere gitmektedir. Pazarlarını çokuluslu ve küresel şirketlere açan ülkeler, bu şirketlerin kaynaklarından, yönetim uzmanlıklarından, ürün/hizmetlerde sağlayacakları standartlaşmadan ve istihdama olan etkilerinden yararlanmak istemektedirler. Ülkeler ayrıca çokuluslu ve küresel şirketlerin çalıştıkları endüstrileri olumsuz etkileyebilecek gelişmeler karşısında bu şirketlerin pazardan kolayca ayrılmalarını engellemek istemektedirler. Ayrıca yerel şirketlerle yapacakları bütünleşmeler (özellikle stratejik ortaklıklar) sonucunda ülke ekonomisini geliştirmek için yabancı yatırımları çekmek istemektedirler. Yabancı yatırımcıları çekmeyi amaçlayan ülkeler bazı düzenlemeler yapmaktadırlar. Bürokratik engelleri ortadan kaldırmak ya da azaltmak, yabancı yatırımcılara teşvikler vermek, vergi kolaylıkları sağlamak ve para piyasaları üzerindeki baskıcı politikalardan kaçınmak bu tür düzenlemelerdendir. Küresel pazarda çokuluslu ve küresel şirketler müşteri, ülkeler ise satıcı olarak varsayılırsa ülkelerin müşteri çekebilmek için yukarıdaki önlemleri alması gerekmektedir. Aksi durumda küresel şirketler kolayca rakip satıcı konumundaki ülkelere yönelmektedir.

Çokuluslu ve küresel şirketlerin artan rekabet ve yeni pazar arayışları sonucunda uluslararası işlemler artmış ve karmaşık bir hal almıştır. Bu durum küresel pazardaki bütünleşmelerin artmasını ve para yönetimiyle ilgili yeni finansman yöntemlerinin kullanılmasını gerektirmiştir. ABD'li ve Avrupalı finansman kuruluşları ile çokuluslu ve küresel şirketler ülkelerin maliyete yönelik

²⁶² M. Grinblatt ve S. Titman, *Financial Markets and Corporate Strategy*, (New York:McGraw-Hill Inc., 2002), s.25

baskılarını azaltan, yatırımcıları güvence altına alan ve faiz-kur dalgalanmalarının etkisini azaltan yeni finansman araçları geliştirmişlerdir. Mali yapıları güçlü olan şirketler, gelişmiş teknolojiden yararlanarak milyonlarca doları ya da euroyu güvenli bir biçimde başka ülkelere transfer etmektedirler.²⁶³ Süreç içinde değerlendirildiğinde şirketlerin farklı pazarlarda ve farklı ülkelerde yatırım yaparak bütünleşebilmeleri ve milyonlarca dolar ya da euroyu ülkeler arasında transfer edebilir hale gelmeleri çok kolay olmamıştır. Pazarına girilmesi planlanan ülkelerin ekonomik, politik ve sosyal durumları, ilk yıllarda şirketlerin hareket alanlarını oldukça kısıtlamıştır. Farklı pazarlarda çalışmaya başlayan şirketler, yatırım yaptıkları ülkelerle ilgili politik, ekonomik ve sosyal yapı hakkındaki deneyimleri arttıkça yeni yönetim modelleri geliştirmişlerdir. Bu modeller arasında yeralan risk yönetimi, küresel pazarda karşılaşılabilecek bütün olumsuzluklara karşı geliştirilen stratejileri içermektedir. Bütün şirketler hem mikro anlamda hem de makro anlamda birtakım olumsuzluklarla karşı karşıya gelebilirler. Bu duruma kısaca “risk” denilmektedir. Risk, teknik anlamda beklentilerle gerçekleşenler arasındaki farklılıktır. Genel anlamda risk ise beklenmeyen sonuçlarla karşılaşma olasılığı olarak tanımlanır.²⁶⁴ Ekonomi açısından riskleri “kontrol edilebilen riskler” ve “kontrol edilemeyen riskler” olarak ikiye ayırmak mümkündür.²⁶⁵ Kontrol edilemeyen riskler terör, afet ve kamulaştırma gibi risklerdir. Bu tür riskler için ancak etkilerini azaltıcı önlemler alınabilir. Kontrol edilebilen riskler ise, olası olumsuz etkileri tümüyle ortadan kaldırılamayan ancak belirli bir güven aralığında yönetilebilen risklerdir.

2.1. Turizm Endüstrisinde Finansal Yapılanmanın Önemi ve Gerekliliği

Turizm, gerek üretim gerekse tüketim açısından küreselleşmenin en üst düzeyde yaşadığı endüstrilerden birisidir. Turizmin endüstriyel ürünü olan paket tur, çoğunlukla farklı ülkelerde bulunan bileşenlerin biraraya getirilmesiyle elde

²⁶³ Grinblat ve Titman, a.g.e., s.25

²⁶⁴ G. Sevil, *Finansal Risk Yönetimi Çerçevesinde Piyasa Volatilitésinin Tahmini ve Portföy VaR Hesaplamaları*, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2001), s.3

²⁶⁵ A. E. Aksel, *Risk Yönetim Aracı Olarak Futures Piyasaları; Yapısı, İşleyiş Mekanizmaları ve Bazı Ülke Örnekleri*, (Ankara:SPK Yayınları, 1995), s.19

edilir. Paket tur oluşturmaya yönelik çalışan şirketler, farklı ülkelerin para politikaları ve ekonomileri, hukuki düzenlemeleri ve çalışma koşulları hakkında bilgi sahibi olmak zorundadırlar. Şirketler ayrıca, AB gibi ülke birliklerinin aldıkları ekonomik kararları izlemeli, yatırım ve çalışma politikalarını bu kararları gözönüne alarak oluşturmalarıdır. Farklı ülkelerde yatırımı ve çalışmayı gerektiren paket turlara dayalı turizm, özellikle Avrupa'da yaygındır. Bu nedenle önde gelen çokuluslu ve küresel turizm kuruluşları aynı zamanda çoğunlukla Avrupalı (konaklama sektörü dışında) kuruluşlardır. Avrupa'nın önde gelen turizm kuruluşları arasındaki rekabet, AB'nin Maastricht Anlaşması'nda aldığı ortak para birimi kararı sonrasında daha da artmıştır. Tek para birimiyle çok daha büyük bir pazara dönüşecek olan AB'de, şirketler pazar paylarını koruyabilmek ve artırabilmek amacıyla bütünleşme sürecini hızlandırmışlardır. Ortak para birimine geçiş, AB'ye üye olan turist çekim ülkesi hükümetlerinin para politikalarında istedikleri düzenlemeleri yapmalarını engellediğinden Avrupa'ya yakın olan ülkelerdeki yatırımlarda ve bütünleşmelerde de artış olmuştur. Preussag AG gibi Avrupa'nın en önemli turist gönderen ve turist çeken ülkelerinde bütünleşmeyi sağlayan kuruluşlar nedeniyle, diğer büyük Avrupalı kümeler ABD, Kanada ve Asya pazarlarında yatırımlara yönelmişlerdir. Sonuç olarak ülkelerarası çalışmalar kıtalararası çalışmalara dönüşmüş; yönetim ve denetimde olduğu gibi finansman alanında da karşılaşılabilecek riskler artmıştır.

Turizm, kontrol edilebilen ve kontrol edilemeyen risklerin yoğun olarak bulunduğu bir endüstridir. Herhangi bir ülkede yaşanan terör ya da doğal afet o ülkenin turizm endüstrisini -Türkiye örneğinde olduğu gibi- olumsuz şekilde etkiler. Diğer taraftan küresel bir endüstri olması nedeniyle turizm uluslararası nakit ve fon akışının yoğun olduğu bir endüstridir. Bu nedenle farklı ülkelerde bütünleşen şirketler bazı finansal risklerle karşı karşıyadırlar. Ayrıca uluslararası turizm endüstrisinde döviz yönetimi şirketler açısından çok önemlidir.²⁶⁶ Şirketlerin karlılıkları ve yatırım kararları ne kadar başarılı olursa olsun finansman kararlarının yanlış ya da yetersiz olması durumunda beklenen verim sağlanamayabilir. Bu

²⁶⁶ S. F. Witt ve Diğerleri. *The Management of International Tourism*, (New York:Routledge, 1995), s.110

nedenle turizm endüstrisindeki bütünleşmelerle ilgili finansal politikalar yanında para ve döviz yönetimiyle ilgili finansal politikalar da önem taşır. WTO'nun 2001 yılında yayınlanan raporuna göre uluslararası turizm endüstrisini değişime zorlayan yedi etkenden* birisi bilişim teknolojileri diğeri ise varlıklar ve para yönetimidir. WTO raporuna göre çokuluslu ve küresel şirketler, gelecekte nakit akışı yaratmadaki yetenekleriyle değerlendirileceklerdir. Bunu sağlamak, turizm yöneticilerinin artan risk faktörleri karşısında yönetim becerilerini geliştirmeleriyle ve güvenilir tahminler yapabilmeleriyle mümkündür.²⁶⁷ WTO raporunda şirketlerin marka imajı yaratmalarının gerekliliğinden ve standart ürün/hizmet arzeden şirketlerin finansal piyasalardaki değerlerinin artacağından sözedilmiştir. "Turizmde Pazar Eğilimleri" adlı raporda marka imajı yaratmakta bilişim teknolojilerinin önemi ve bilişim teknolojilerinin turizm endüstrisinden hızlı gelişmesi nedeniyle şirket finansal yapılarının güçlü olması gerekliliği üzerinde durulmuştur. Çalışmanın izleyen başlıklarında AB'de euro para birimine geçilmesinin olası etkileri ile turizm endüstrisindeki şirketlerin küresel pazardaki bütünleşmeleri, yatırımları ve nakit akışları sırasında karşılaşılabilecekleri belirsizlik ortamlarından, risk türlerinden ve bu risklerden korunma amacıyla yararlandıkları finansman araçlarından sözedilecektir. Turizm endüstrisindeki uluslararası nakit akışlarının yoğun olmasından kaynaklanabilecek risklerden korunmaya yönelik uygulamalar ise ayrıca incelenecektir.

2.1.1. Avrupa Birliği ve Euro Süreci

Avrupa Ekonomik Topluluğu'nun 1957'de kurulması aşamasında topluluğu oluşturan ülkelerin öngördüğü hedeflerden birisi Tek Para Sistemine geçilmesiydi. 1990'lı yılların başında yaşanan Körfez Savaşı ve Bosna-Hersek Savaşı sırasında yeterince etkinlik gösteremeyen Avrupa ülkeleri, Tek Para Sistemi gibi uluslararası uygulamaları yürürlüğe koyma kararı almışlardır. Bu amaçla Aralık 1991'de Maastricht'te düzenlenen toplantıda, daha önceki konferanslarda alınan kararlardan

* WTO'ya göre dünya turizm endüstrisini değişime zorlayacak diğer etkenler; sağlık ve güvenlik, yeni yönetim modelleri, pazarlama-dağıtım ve kapasite kontrolü, sürdürülebilir gelişme ve sosyal konular olarak sıralanmıştır.

²⁶⁷ WTO, *Tourism Market Trends*, 2001 Edition, s.51

yola çıkılarak yeni bir Avrupa Toplulukları Anlaşması yapılmasına karar verilmiştir. Şubat 1992'de imzalanan ve Kasım 1993'de yürürlüğe giren Maastricht Anlaşması ile Avrupa Topluluğu'nun adı Avrupa Birliği olarak değişmiştir.²⁶⁸

Maastricht Anlaşması'nda alınan kararları üç genel başlık altında toplamak mümkündür:

- Ekonomik birlik ve parasal birlik,
- Ortak dış politika ve ortak güvenlik politikası,
- Adalet ve içişleri alanında işbirliği.

Yukarıdaki maddelerden anlaşılacağı gibi AB'nin Maastricht Anlaşması sonrasındaki hedefleri küreselleşen dünyada daha güçlü ve daha etkin bir hale gelmek ve bir bakıma Avrupa Birleşik Devletleri'nin altyapısını hazırlamaktır. Tek Para Sistemine geçiş, Avrupa Birleşik Devletleri'nin en önemli hazırlayıcılarından birisidir. Maastricht Anlaşması'nda Tek Para Sistemi'ne geçiş ile ilgili birtakım ölçütler konulmuş ve bunlara uyan üye ülkelerin Avrupa Tek Para Sistemi'ni kurması kararlaştırılmıştır. Maastricht Anlaşması'nda Tek Para Sistemiyle ilgili konulan kriterler aşağıdaki gibidir.²⁶⁹

- AB'ye üye ülkelerin enflasyon oranları, topluluk içinde en düşük orana sahip üç ülkenin ortalama oranından en fazla %1.5 fazla olabilir.
- Uzun dönemli faiz oranları, topluluk içinde en düşük orana sahip üç ülkenin ortalama oranından en fazla %2 fazla olabilir.
- Bütçe açıkları ulusal hasılanın en fazla %3'ü kadar olabilir.
- Kamu borçları ulusal hasılanın en fazla %60'ı kadar olabilir.

²⁶⁸ ---/---, *Avrupa Birliği ve Türkiye Kavramlar Sözlüğü*, (İstanbul: İKV Yayınları, ---), s.77.

²⁶⁹ ---/---, *Avrupa Para Birliği ve Dünya ve Türkiye Turizmi*, (İstanbul: Türsab Ar-Ge Yayınları, 1998), s.5

- Tek Para Sistemi'nin uygulamaya konulmasından önce, kurların iki yıl boyunca devalüe edilmemesi durumunda üye ülkeler Avrupa Para Birliği'ne girebilirler.

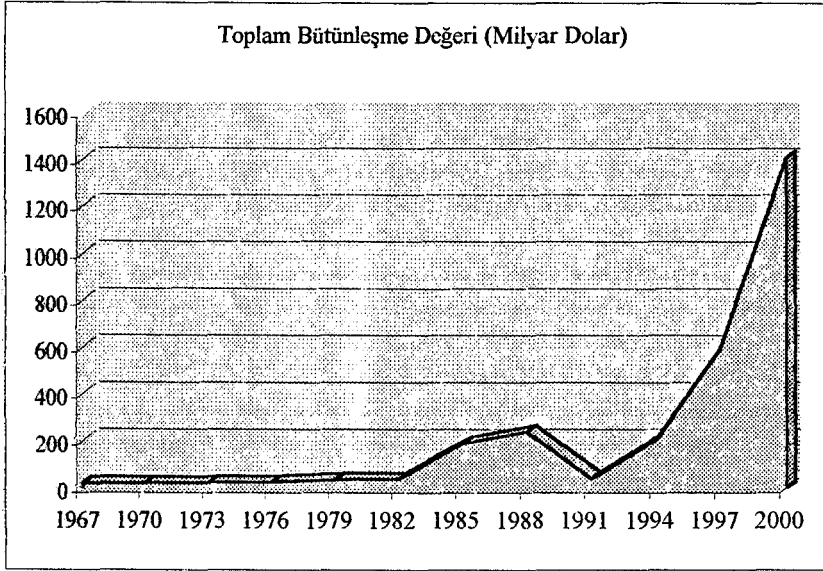
Maastricht Anlaşması'nda alınan kararların ardından Tek Para Sistemiyle ilgili ikinci aşama 1994'de başlatılmış ve Avrupa Para Enstitüsü Avrupa Merkez Bankası'na dönüştürülerek topluluk para politikasının bir merkezden yönetilmesi sağlanmıştır.²⁷⁰ 1998 yılı sonuna kadar değeri üye ülkelerin para birimlerinin ağırlıklarına göre belirlenen ECU'nun (Avrupa Para Birimi) kullanılmasına devam edilmiştir. 1999'da Tek Para Sistemi'nin üçüncü aşaması başlatılmış ve üye ülkelerin ulusal paraları ile Tek Para Sistemi olarak belirlenen euro arasındaki kriterler belirlenmiştir. 1 Ocak 1999 ile 1 Ocak 2002 yılları arasında devam eden üçüncü aşamada euro, nakit olarak piyasalarda kullanılmamakla birlikte bankacılık işlemlerinde, döviz işlemlerinde ve interbank işlemlerinde kayıt olarak kullanılmıştır. 1 Ocak 2002 tarihinden itibaren üye ülkelerin ulusal para birimleriyle birlikte kullanılmaya başlanan Euro banknotlar, 1 Temmuz 2002 tarihinden sonra, AB'ye üye 12 ülkenin (Almanya, Fransa, Hollanda, Belçika, Portekiz, İspanya, Yunanistan, Lüksemburg, İrlanda, İtalya, Finlandiya ve Avusturya) Ortak ve Tek Para Birimi haline gelmiştir.²⁷¹

Maastricht Anlaşması'nda alınan Tek Para Sistemine geçilmesi kararı Avrupa'da hızlı bir rekabet ortamını başlatmıştır. Para politikalarının merkezileşmesi ve AB ülkelerinin aynı para birimini kullanmaya başlayacak olması, çokuluslu ve küresel şirketleri yeni arayışlara yöneltmiştir. Bu arayışlar arasında en önemlisi, şirketlerin pazar paylarını artırabilmek ve rekabet güçlerini koruyabilmek amacıyla hızlandırdıkları bütünleşmelerdir. Şekil 13'te 1967 yılı ile 2000 yılı arasındaki toplam bütünleşme değerleri gösterilmiştir.

²⁷⁰ S. Oktar ve S. Yavuz, **Euro ve Türkiye**, (İstanbul:Bilim Teknik Yayınevi, 2000), s.5

²⁷¹ <http://www.ykb.com/euro/europa.doc>

Şekil 13. Yıllara Göre Bütünleşmelerin Dolar Cinsinden Değerleri



Grinblatt ve Titman, a.g.e., s.693

Şekil 13'te görüldüğü gibi 1967 ve 1988 yılları arasında yıllık 20 milyar dolar ile 200 milyar dolar arasında değişen bütünleşme tutarları 1992'den itibaren hızla artarak 2000 yılında 1.4 trilyon dolara ulaşmıştır. Bütünleşmelerin 1990'lı yıllardaki önemli artışını birkaç nedene bağlamak mümkündür. Bunlardan en önemli ikisi ABD'de ulaştırma, iletişim ve finansman sektörlerinde alınan Kuralsızlaşma Kararları ile Avrupa'da Maastricht Anlaşmasında alınan kararlardır. 1990'lı yıllarda artan bütünleşmelerin önemli bir özelliği, bu bütünleşmelerin büyük çoğunluğunun yatay bütünleşmeler olarak gerçekleştirilmesidir.²⁷² Yatay bütünleşmelerin çoğunlukta olmasının nedeni, küreselleşme sürecinde şirketlerin pazar paylarını genişletmek ve artırmak istemeleridir.

AB'de euro para biriminin yürürlüğe girmesiyle ilgili birçok beklenti vardır. Bu beklentileri kısaca sıralamak gerekirse:²⁷³

²⁷² Grinblatt ve Titman, a.g.e., s.693

²⁷³ Oktar ve Yavuz, a.g.e., s.47-48

- Ürün ve hizmetlerin fiyatlarının kolaylıkla izlenmesi iç ve dış rekabeti artıracaktır.
- Paraların dönüşümündeki maliyetlerin azlığı işlem maliyetlerine olumlu olarak yansıtacaktır.
- Döviz kuru riskine göre kredi riski daha önemli hale gelecektir.
- Aracılık maliyetleri azalacaktır.
- Yönetim anlayışları değişecek, bütünleşmeler artacak ve üretim tesislerinde yeniden yapılanmalara gidilecektir. Bu durumun bir sonucu olarak dağıtım kanallarının yapılarında değişiklikler olacaktır.
- Euro'nun uluslararası işlemlerde kullanılma hacminin sağlayacağı güç ve istikrar, AB ile yoğun ilişkiler içinde olan üçüncü ülkelerin reel ekonomilerini doğrudan etkileyecek ve üçüncü ülkelere yönelik sermaye hareketleri artacaktır.

AB'de Euro para birimine geçilmesinin turizm endüstrisine olası etkileri yukarıda sıralananlara benzerlik göstermektedir. İngiltere'nin Tek Para Sistemine katılmamasıyla birlikte, 2001'de bu ülkedeki turizm şirketlerine yönelik yapılan bir araştırmada, euro'nun olası olumlu etkileri ile ilgili soruya şirketlerin verdikleri yanıtların ortalama önem derecesi şöyle sıralanmıştır.²⁷⁴

- Fiyat karşılaştırmalarının belirginleşmesi,
- AB'den gelen müşteri sayısının artması,
- Faizlerin düşmesi,
- Hiçbiri,
- Yüksek Sterlin kurunun olumsuz etkisinin azalması.

²⁷⁴ A. Jenkins, "Euro Vision? A Strategic Approach to Currency Changeover in The UK Hospitality Industry", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 13/5, 2000, s.227-234

Sonuç olarak, euro'nun AB'de kullanılmaya başlaması AB üyesi ülkelerde ve AB'yle ekonomik ilişkileri yoğun olan ülkelerde bazı beklentilere neden olmuştur. Dış ticaretinin önemli bir bölümünü AB ülkeleriyle yapan Türkiye'de de euro'ya geçiş sonrası birtakım beklentiler oluşmuştur. Türk turizm endüstrisi ile ilgili beklentiler ise daha çok para politikalarıyla ilgilidir. Özellikle tatil turizminde Türkiye'nin rakibi konumundaki İspanya ve Yunanistan gibi AB ülkelerinde euro kuruna geçilmesi, bu ülkelerin fiyatlar bakımından rekabetini güçleştirebilecektir. Önceki yıllarda fiyat rekabeti sağlamak amacıyla devalüasyon uygulamasına giderek ulusal paralarının değerini turist gönderen ülkeler karşısında düşürebilen İspanya ve Yunanistan gibi ülkeler euro'ya geçişin ardından bu avantajlarını kaybetmişlerdir. Bu durum tatil turizmi pazarında fiyatlar bakımından Türkiye'ye bir avantaj sağlamıştır. Ancak AB ülkelerinde aynı para biriminin kullanılması ve üye ülkeler arasındaki turizm hareketlerini teşvik edici kararların alınması adeta bir iç turizm pazarı oluşturacağından Türkiye gibi ülkelerin uzun dönemde olumsuz etkilenmeleri sözkonusu olabilir.

2.1.2. Turizm Endüstrisinde Risk Yönetimi

Şirketlerin belirledikleri hedefleri olumsuz etkileyebilecek iç ve dış etkenleri yönetim düzeyinde tanımlaması ve değerlendirmesi gerekir. Risk yönetimi, şirket ya da kuruluşların karşılaşılabilecekleri olası kayıpların değerlendirilmesi ve bu kayıplara karşı geliştirilen yöntemlerin sistematik olarak tanımlanması ve analiz edilmesidir.²⁷⁵ Risk yönetimi küresel pazarda çalışan çokuluslu ve küresel şirketlerin karşılaştıkları farklı belirsizlikler sonucunda ortaya çıkmıştır. Bilişim teknolojilerinde yaşanan ilerlemeler ve geliştirilen yeni finansman araçları, risk yönetiminin küresel boyutta yürütülebilmesini kolaylaştırmıştır. Küresel pazarda risk yönetiminin gerekliliğini ortaya çıkaran etkenleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.²⁷⁶

²⁷⁵ A.C. Williams ve Diğerleri, *Risk Management and Insurance*, (Boston:Mc Graw-Hill Inc., 1998), s.23

²⁷⁶ Sevil, a.g.e., s.16

- Merkez bankalarının para politikaları üzerindeki baskılarının azalması,
- Küresel boyuttaki ürün/hizmet ve sermaye hareketleri üzerindeki baskının azalması,
- Asya Kaplanları gibi yeni ekonomik güçlerin ortaya çıkması,
- SSCB'nin dağılması sonucunda oluşan ve Doğu Avrupa'da oluşan yeni ülkelerin pazar oluşturması,
- Finans piyasalarındaki değişkenliğin artması,
- Küresel rekabetin artması,
- Teknoloji kullanımının artması ve bilişim teknolojilerinin gelişmesi,
- Risk ticaret bankalarının açılması,
- Finans piyasalarının iç içe geçmesi.

Şirketlerin ticari ortamda ve uluslararası pazarda karşılaştıkları riskler, birçok şekilde adlandırılabilir. Turizm endüstrisinde çalışan şirketler açısından birçok risk türünü kapsayan politik risk ve finansal risk üzerinde kısaca durulacaktır.

2.1.2.1. Politik Risk Türleri

Politik riskler, kontrol edilebilirlikleri sınırlı olan ya da mümkün olmayan risklerdir. Uluslararası pazarlarda çalışan şirketler için en önemli risklerden birisi politik risktir. Ülkelerin aldıkları politik kararlar ve hukuki düzenlemeler, bu ülkelerde yatırım yapmayı düşünen şirketleri üç konuda etkileyebilir.²⁷⁷

²⁷⁷ J. C. Baker, *International Finance, Management, Markets, and Institutions*, (ABD:Prentice Hall Inc., 1998), s.122

- **Transfer Riski:** Farklı ülkelerde yan kuruluşları bulunan bir şirketin ana kuruluşun bulunduğu ülkeye kaynak transferiyle ilgili ülke hükümetlerinin koyduğu sınırlamalar ya da yasaklardan kaynaklanabilecek risklerdir.
- **Çalışma Riski:** Şirketlerin bulunduğu ülke hükümetlerinin çalışacak personelin çoğunun bu ülkeden seçilmesini ya da ürün/hizmet bileşenlerinin yerel şirketlerden edinilmesini istemelerinden kaynaklanabilecek risklerdir.
- **Sahiplik-Denetim Riski:** Şirketlerin bulunduğu ülkelerde olabilecek rejim değişikliği vb. durumunda karşılaşılabilecek kamulaştırma riskidir.

Politik riski oluşturan etkenleri dört grupta toplamak mümkündür. Birinci grup savaş, devrim ve isyan gibi etkenlerden oluşur. Turizm gibi dış etkenlere hassas olan endüstrilerde çalışan şirketler, iç savaşların olduğu ve yönetim sorunlarının yaşandığı istikrarsız ülkelerde yatırım yapmaya sıcak bakmazlar.

Politik riski oluşturan ikinci grup, şirketlerin yatırım yaptıkları ülke hükümetlerinin döviz kuru ile ilgili koyduğu sınırlamalardır. Şirketler yan kuruluşlarının bulunduğu ülkelerde edindikleri gelirin bir kısmını ana kuruluşlarına transfer ederler. Ana kuruluşa transfer edilecek olan paranın bu kuruluşun bulunduğu ülke kuruna dönüştürülmesi gerektiğinde yan kuruluşun bulunduğu ülkenin uygulayabileceği sınırlamalar olabilir. Ayrıca halka açık şirketlerde hissedarlara dağıtılması gereken paylar ve yan kuruluşun bulunduğu ülkede yapılması gereken ödemeler vardır. Bütün bu işlemler sırasında yerel ve yabancı kurların yan kuruluşun bulunduğu ülke sınırlamalarıyla birlikte verimli yönetilmesi gerekir. Turizm endüstrisinde çalışan çokuluslu ve küresel şirketler, farklı ülkelerde yaptıkları farklı bütünleşme yöntemleriyle yerel kura dayalı risklerden korunmayı hedeflerler.

Politik riskle ilgili bir başka etken ise çokuluslu ve küresel şirketlerle bu şirketlerin yatırım yaptıkları ülkelerdeki şirketler ya da hükümetler arasında yapılan sözleşmelerin sonlandırılmasıdır. Yatırım yapılan ülkedeki bir hükümet değişikliği

durumunda ya da önceden yapılan bir sözleşmenin ülke çıkarlarına uymadığına inanılması durumunda sözleşmelerin iptaline karar verilebilir. Çokuluslu ve küresel şirketler, bu tür uygulamalarla sıkça karşılaştıklarından politik risk sigortası yaptırırlar.²⁷⁸ Turizm endüstrisinde çalışan küresel konaklama zincirleri, franchising ya da yönetim sözleşmesi gibi daha az riskli bütünleşme yöntemlerini tercih etseler de bazen satınalma, stratejik ortaklık ya da ortak girişim yoluyla da bütünleşirler. Doğrudan yatırımın yapıldığı bu tür bütünleşmelerde örneğin Türkiye’de olduğu gibi hükümetin kumarhaneleri kapatma kararı alması yatırımcı şirketleri olumsuz etkiler.

Kamulaştırma, politik riski oluşturan en önemli etkenlerden birisidir. Çokuluslu ve küresel şirketlere ait yan kuruluşların buldukları ülke hükümetleri tarafından kamulaştırılmaları dışında bu kuruluşların çalıştıkları ülkelerde yararlandıkları banka ve havayolu gibi işletmelerin kamulaştırılmaları da ana şirketleri olumsuz olarak etkiler. Turizm endüstrisinin diğer birçok endüstri dalıyla bağlantılı olması nedeniyle ilgisiz gibi görünen bir kamulaştırmadan olumsuz etkilenilmesi mümkündür. Bir Türk kümesine ait olan Pamukbank’ın Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu’na (BDDK) devredilmesi, aynı gruba ait olan Türkiye’nin en büyük charter işletmesi Pegasus’u ve bu havayoluyla anlaşmalı çalışan yerli ve yabancı tur operatörlerini olumsuz etkileyebilir.

2.1.2.2. Finansal Risk Türleri

Finansal risk, varlıkların, borçların ve alacakların yönetilmesinde olası dış ve iç etkenler nedeniyle belirsizlik ortamının doğmasıdır.²⁷⁹ Bir başka tanıma göre finansal risk, fiyat dalgalanmaları sonucunda şirketlerin aktif ve pasif değerlerinin değişmesidir.²⁸⁰

Finansal riskler, doğal afetler ve politik risklerin bir bölümüne göre kontrol edilebilirlikleri belirli bir güven aralığında mümkün olan risklerdir. Turizm

²⁷⁸ Baker, a.g.e., s.123

²⁷⁹ L. D. Schall ve C. W. Haley, *Introduction to Financial Management*, (ABD:McGraw-Hill Inc., 1991), s.872

²⁸⁰ Aksel, a.g.e., s.32

endüstrisinde çalışan şirketleri de ilgilendirmesi bakımından finansal risk türlerinden olan faaliyet riski, likidite riski, kredi riski ve piyasa riski üzerinde durulacaktır.

- **Faaliyet Riski:** Şirket ya da kuruluşlardaki hata, kaza ve kötü niyetten kaynaklanan risklere faaliyet riski denir. Hataya, kazaya ya da hileye turizm gibi bilgi akışının yoğun olduğu, teknolojinin çok fazla kullanıldığı ve hizmete dayalı olması nedeniyle çalışan-tüketici iletişiminin yüksek olduğu endüstrilerde sıkça rastlanılır. Turizm endüstrisinde kullanılan yönetim sistemlerinde ya da rezervasyon sistemlerinde yapılan hatalı girişler, sistemlerin merkezi olması nedeniyle bütün departmanlara hatalı yansır. Faaliyet riskinden korunmak için bilgi sistemlerine dayalı endüstrilerde merkezi sistemlerin bölümlendirilmesi, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi ve planlamanın düzenli olarak yapılması gerekir.²⁸¹
- **Likidite Riski:** Likidite, borçların ya da ödemelerin zamanında yapılabilmesi olarak tanımlanabilir.²⁸² Likidite riski ise zamanı gelen ödemelerin ya da alacaklılar tarafından zamanından önce tahsil edilmek istenen ödemelerin karşılanamaması durumudur. Likidite riski, yapılan bir işlemin piyasa fiyatının altında gerçekleşmesinden kaynaklanan varlık riski ile faiz vb. nedenlerle erken yapılması gereken ödemelerde karşılaşılan yetersizlikten kaynaklanan nakit akışı riskinden oluşur.²⁸³ Şirketlerin ödenmiş sermayeleri ne kadar yüksek olursa olsun, aktif ve pasiflerin iyi yönetilememesi durumunda finansal sorunların yaşanması kaçınılmazdır.²⁸⁴ Ödenmiş sermayenin likit olmayan ya da riskli varlıklara yatırılması ve likit varlıkların üstünde borçlanması bu

²⁸¹ Sevil, a.g.e., s.13

²⁸² J. F. Sinkey, *Commercial Bank Financial Management*, (New York:Macmillan Publishing, 1992), s.420

²⁸³ Sevil, a.g.e., s.12

²⁸⁴ D. T. Uludağ, *Aracı Kurumların Mali Yapılarını Güçlendirmeye Yönelik Bir Yöntem: Sermaye Yeterliliği*, (Ankara:SPK Yayınları, 2001), s.12

sorunlara verilebilecek örneklerdir. Turizmde, nakit akışları ve varlıklara dayalı işlemler uluslararası nitelikte bir endüstri olması nedeniyle sıkça yapılmaktadır. Turizm endüstrisinde çalışan şirketlerin likidite riskinden korunmak için spekülasyonlara hassas olan varlıklardan kaçınmaları ve nakit akışı aralıklarını planlayıp denetim altına almaları gerekir.

- **Kredi Riski:** Kişiler, kuruluşlar ve ülkeler arasında fonların borç olarak verilmesine kredi denir. Kredinin geri ödenmeme riski borcun verildiği anda başlar. Dolayısıyla kredi riski, krediyi alan tarafın yükümlülüğünü yerine getirip getiremeyeceğinden kaynaklanan belirsizliktir.²⁸⁵ Turizm endüstrisinde dış kaynak gereksinimini genellikle kredilerle karşılayan şirketler, olası bir kriz ortamında yükümlülüklerini yerine getiremezler ve alacaklılarıyla sorun yaşarlar. Turizmde çalışan şirketler açısından dış kaynak kullanımında diğer finansman araçlarından da yararlanmak ve uzman bir finansman kuruluşuyla bütünleşmek diğer risk türleri gibi kredi riskini de kontrol altında tutmaya yarayacaktır.
- **Piyasa Riski:** Piyasa riski, ekonomik gelişmeler nedeniyle fiyatların ve oranların olumsuz yönde değişmesi ve yapılan yatırımın zararla sonuçlanmasından kaynaklanan risktir.²⁸⁶ Piyasa riski faiz oranı, hisse senedi ve döviz kuruna dayalı piyasalardaki fiyat dalgalanmalarından ortaya çıkar.

Faiz oranı riski: Faiz oranlarının değişmesi nedeniyle yapılan bir yatırımın bu durumdan etkilenmesidir. Faiz oranlarındaki ani değişim, şirketlerin sabit faizli varlık ve yükümlülüklerini duruma göre daha yüksek ya da düşük faizle yenilemesini gerektirebilir.

²⁸⁵ H. Selcuk, *Finansal Hizmetler Sektöründe Yeni Araç ve Teknikler*, (İstanbul:İlk Birleşik Yayıncılık, 1993), s.99

²⁸⁶ Uludağ, a.g.e., s.9

Dolayısıyla faiz oranlarındaki değişimler sonunda kazançlarda azalmalar ya da kayıplar oluşur. Sabit kur uygulamasının geçerli olduğu bir piyasada borçlanan şirketler dalgalı kur uygulamasına geçilmesi durumunda değişen faizler nedeniyle zor durumda kalırlar. Turizm endüstrisine çalışan şirketler, nakit akışlarının yoğun olması nedeniyle faiz oranı riskiyle her an karşı karşıyadırlar.

Hisse Senedi Riski: Hisse senedi fiyatlarındaki dalgalanmalardan kaynaklanan risklere hisse senedi riski denir.²⁸⁷ Hisse senedi piyasaları, sabit getirili menkul kıymet piyasalarına ve döviz piyasalarına göre daha fazla dalgalanma gösterir.

Döviz Kuru Riski: Döviz piyasalarında para birimlerinin birbirlerine karşı değer kazanmaları ve kaybetmeleri sonucunda ortaya çıkan risklerdir. Küresel pazarda çalışan şirketlerin döviz kurlarındaki değişimleri doğru tahmin etmeleri ve pozisyonlarını buna göre alarak döviz kuru riskinden kaçınmaları gerekir. Uluslararası piyasalarda döviz kurlarının kendi aralarındaki fiyatlarının sürekli değişmesi, farklı döviz cinslerinden döviz girdisi ve çıktısı olan turizm şirketlerini olumsuz etkiler.²⁸⁸ Bu durum rekabet ortamında kısıtlı karla çalışan şirketlerin zarar etmesine neden olabilir. Bu nedenle nakit akışları çoğunlukla dövize dayalı olan turizm şirketlerinin döviz kuru riskinden korunmaları çok önemlidir.

Korunma ya da uygulamadaki adıyla hedging, yalın anlamıyla riskleri azaltmak ya da ortadan kaldırmak amacıyla yapılan bir işlemdir.²⁸⁹ Artan rekabet ortamında ve küreselleşme sürecinde farklı endüstrilerde çalışan şirketler birçok

²⁸⁷ Sevil, a.g.e., s.10

²⁸⁸ T. Özbay, "Turizm Sektöründe Kur Riski ve Korunma Yollarından Biri Olarak Forward Nedir, Nasıl Kullanılabilir?", *Türsab*, 1999, sayı 186, s.47

²⁸⁹ F. Taylor, *Mastering Foreign Exchange and Currency Options*, (Glasgow:Financial Times Prentice Hall, 1997), s.318

riskle karşı karşıyadırlar. Turizm endüstrisindeki çokuluslu ve küresel şirketler, paket tur hazırlama aşamasında birçok ekonomik ve sosyal etkeni gözönünde bulundurmamak durumundadırlar. Çekim ülkelerinde yaşanan doğal afetler ya da politik olaylar ise korunulması neredeyse mümkün olmayan risklerdir.²⁹⁰ Turizm endüstrisinde çalışan çokuluslu ya da küresel bir küme aynı zamanda birçok riske karşı önlem almak ve farklı risklerden farklı hedging yöntemleriyle korunmak durumundadır. Tablo 7’de turizm şirketlerinin karşılaştıkları risk türleri ve bu risklerden korunmak amacıyla yapılabilecek hedging işlemleri gösterilmiştir.

Tablo 7. Turizm Endüstrisinde Karşılaşılan Riskler ve Korunma Yöntemleri

Risk Türü	Korunma Yöntemleri (Hedging)
Sahiplik-Denetim Riski	Franchising ve yönetim sözleşmesi gibi bütünleşme yöntemlerini kullanmak ve sigorta yaptırmak.
Transfer ve Çalışma Riski	Yan kuruluşların finansman bölümleri dışında merkezi bir finansal yönetim sistemi oluşturmak ²⁹¹ , stratejik ortaklık ya da ortak girişim yoluyla bütünleşme ve sigorta yaptırmak.
Faaliyet Riski	Bilişim teknolojilerinden yararlanmak, yönetim ve denetim bilgi sistemlerini bölümlendirmek.
Likidite Riski	Spekülatif işlemlerden kaçınmak ve ödemeleri denetim altında tutmak
Kredi Riski	Ödemelerin ve alacakların izlenmesini etkinleştirecek sistem geliştirmek
Döviz Kuru Riski	İçsel korunma yöntemleri (netleştirme, çakıştırma, öne alma ve geciktirme gibi) ve dışsal korunma yöntemleri (opsiyon, future, swap ve forward gibi) kullanmak.

²⁹⁰ http://www.tui.com/www/ir/ir_en/gb/risiko_b.htm

²⁹¹ Aynı.

2.2. Küresel Turizm Endüstrisinde Döviz Kuru Riskinden Korunma Yöntemleri

Turizm endüstrisinde arz/talebi kontrol etmek ve birtakım risklerden korunmak amacıyla bütünleşen şirketler, küresel pazarda iletişimi sağlamak, merkezi denetimi etkinleştirebilmek ve pazarlama olanaklarını artırmak amacıyla bilişim teknolojilerinden yararlanırlar. Turizm endüstrisinin farklı sektörlerinde bütünleşen ve farklı ülkelerde çalışan çokuluslu ve küresel şirketler, farklı döviz kurlarından alacaklarını tahsil edip farklı döviz kurlarından da borçlarını ödeme durumunda kaldıklarında çapraz kurlardan, alacak-borç arasındaki vadelerden ve fon transferi masraflarından olumsuz etkilenebilirler. Diğer endüstrilerde olduğu gibi turizm endüstrisindeki çokuluslu ve küresel şirketler de gerek kendi bünyelerinde geliştirdikleri yöntemlerle gerekse finansal piyasalar tarafından geliştirilen yöntemlerle döviz kuru riskinden korunmayı amaçlarlar. Şirketlerin döviz kuru riskinden korunmak amacıyla kendi bünyelerinde geliştirdikleri ya da kullandıkları sistemler içsel korunma yöntemlerini, şirketlerin döviz kuru riskinden korunmak amacıyla kullandıkları finansal piyasa ürünleri ise dışsal korunma yöntemlerini oluşturur.

2.2.1. İçsel Korunma Yöntemleri

İçsel korunma yöntemleri, çokuluslu ve küresel şirketlerin farklı ülkelerde kendilerine bağlı çalışan yan kuruluşlarının döviz kuru riskinden olumsuz etkilenmelerini önlemek amacıyla geliştirdikleri tekniklerdir. İçsel korunma yöntemlerinin dayandığı temel anlayış, merkezileştirilmiş nakit yönetimidir. Farklı yabancı paralar üzerinden gelir ve giderleri bulunan şirketler, nakit girdilerini ve nakit çıktılarını tek bir merkezden yöneterek bir yandan fon transferi maliyetlerini azaltmayı bir yandan da döviz kuru riskini azaltmayı hedeflerler.

Turizm endüstrisinde çalışan çokuluslu ve küresel şirketleri ilgilendirmesi bakımından şirket bünyesinde uygulanan yaygın korunma yöntemleri; ana şirkete bağlı kuruluşlar arasındaki alacak ve borçların netleştirilmesi, ana şirkete bağlı kuruluşlar arasındaki gelir ve ödemelerin çakıştırılması ve şirket borçlarının ya da alacaklarının öne alınması ya da geciktirilmesidir.

- **Ana şirkete bağlı kuruluşlar arasındaki alacak ve borçların netleştirilmesi (Netting):** Netleştirme yoluyla yapılan ödemede, ana şirkete bağlı kuruluşlar arasındaki farklı yabancı paralar üzerinden borç ve alacaklar eşitlenir ve sadece kalan miktar transfer edilir.²⁹² Böylece döviz alım maliyeti, transfer zamanından kaynaklanan fon bulmanın fırsat maliyeti ve sınır ötesi fon transferiyle ilgili havale maliyetleri azaltılmış olur.²⁹³ Netleştirme işlemi, ana şirkete bağlı iki kuruluş arasında gerçekleştirilebileceği gibi ana şirkete bağlı daha fazla sayıda kuruluş arasında da yapılabilir. İki taraflı netleştirmede ana şirkete bağlı iki kuruluş arasındaki borç ve alacaklar tek bir para biriminden netleştirilerek kalan miktar alacaklı tarafa transfer edilir. Çok taraflı netleştirme ise iki taraflı netleştirmeye göre daha karmaşık bir yöntemdir. Bu uygulamada örneğin ana şirkete bağlı üç farklı ülkede bulunan yan kuruluşlarının belirli bir dönem sonunda birbirlerine olan borçları tek para birimi üzerinden hesaplanır. A yan kuruluşu B yan kuruluşuna 6 milyon dolar, B yan kuruluşu C yan kuruluşuna 2 milyon dolar ve C yan kuruluşu da A yan kuruluşuna 2 milyon dolar borçlu ise netleştirme sonunda yalnızca A yan kuruluşunun B yan kuruluşuna 4 milyon dolar aktarması yeterlidir.²⁹⁴ Böylece en az üç kere yapılması gereken döviz kuruna dönüştürme ve fon transferi işlemleri bir kere yapılarak maliyetler düşürülmüş olacaktır.
- **Ana şirkete bağlı kuruluşlar arasındaki gelir ve ödemelerin çakıştırılması (Matching):** Şirketlerin farklı döviz türlerinden bekledikleri gelir ve ödemelerin yaklaşık olarak dengelenmesi, (karşı kuruluşa olan borca karşılık borcun vadesini ve tutarını

²⁹² A. C. Shapiro, *Foundations of Multinational Financial Management*, (ABD:Allyn and Bacon, 1994), s.330

²⁹³ H. Çelikkol, *Sektörel Dış Ticaret Şirketlerinde Döviz Kuru Riskinden Korunma Teknikleri*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Eskişehir, 1999, s.122

²⁹⁴ Çelikkol, a.g.e., s.127

gözönünde bulundurarak alacak yaratılması) eşitlenemeyen miktarın ise tek bir döviz cinsinden karşı tarafa aktarılması işlemine çakıştırma denir. Çakıştırma yöntemi gerçekte çokuluslu ve küresel şirketlerin kendi bünyelerindeki kuruluşlar arasında uygulanabildiği gibi anlaşma yapılması halinde farklı şirketlerle de yapılmaktadır.²⁹⁵ Çakıştırma işlemi, günümüzde bilişim teknolojilerinin sunduğu intranet ortamıyla daha kolay uygulanabilmektedir. Ana şirket, bağlı kuruluşların nakit akış bütçelerini intranet ortamı üzerinden tek bir merkezde toplayarak farklı döviz işlemlerini tek bir paraya dönüştürür ve işlem tarihleri ile işlem tutarlarını olabildiğince çakıştırdıktan sonra kalan tutarın aktarılması için ilgili yan kuruluşlara bilgi verir. Yukarıdaki örnekte belirtilen işletmeler arasındaki nakit akışlarının ve vade tarihlerinin çakıştırılması işlemi de günümüzde bilişim teknolojilerinin bir parçası olan paket programlar ile gerçekleştirilir.

- **Şirketlerin borçlarının ya da alacaklarının öne alınması ya da geciktirilmesi (Leading, Lagging):** Çokuluslu ve küresel şirketler bazen çalıştıkları ülkelerin döviz kurlarındaki beklentilerden hareket ederek borç ya da alacaklarını öne almak ya da geciktirmek gereğini duyarlar. Bu uygulamada şirketler, çalıştıkları ülke parasının değeri yükselmeye başladığında alacaklarını erteleyip borçlarını ödemeyi hızlandırır. Şirketlerin çalıştıkları ülke parasının değeri düşmeye başladığında ise tersi bir uygulamayla alacaklarını zamanından daha önce tahsil etmeye çalışıp borçlarını erteleme yoluna giderler. Öne alma ve geciktirme uygulaması bir ana şirkete bağlı yan kuruluşlar arasında likit varlıkların el değiştirmesi olarak gerçekleşir.²⁹⁶ Ancak diğer içsel korunma tekniklerinde olduğu gibi bu uygulamada da çalışılan

²⁹⁵ Çelikkol, a.g.e., s.132

²⁹⁶ Baker, a.g.e., s.398

ülke hükümetlerinin döviz kuruyla ilgili politikaları ve nakit akışlarıyla ilgili politikaları bazı sınırlamalara yol açabilir. Örnek olarak 2001'de Türkiye'de yaşanan Türk Lirası (TL) krizi sonrasında bu ülkede yan kuruluşu bulunan ve yerel kurdan çalışan çokuluslu ve küresel şirketler alacaklarını öne çekmeye çalışmışlar, borçlarını ise olabildiğince ertelemek istemişlerdir. TL'nin ABD doları karşısındaki değer kaybı nedeniyle dolara dönüştürülecek olan TL türünden alacaklar değer kaybetmiştir. Diğer taraftan bazı şirketler değeri artan dolarla daha fazla TL satın alarak ilerisi için yatırım yapmışlardır. Değeri artan dolarla TL alınmasına devam edilmesi TL'nin değerinin düşmesini devam ettirmiştir. Bu durumda şirketler daha az dolar harcayarak aynı miktardaki ödemelerini yapabilmışlerdir. Şirketler ayrıca TL türünden olan kazançlarını kısa zamanda dolara dönüştürüp çalıştıkları bankalara aktarmışlardır. Türkiye hükümetinin nakit akışına yönelik sınırlamaları nedeniyle bazı şirketler sabit varlıklara yatırım yaparak karşılaşılabilecek kayıplardan korunmayı hedeflemişlerdir. Gerçekte öne alma ve geciktirme işlemleri, çalışılan ülkelerdeki ekonomik politikaların yakından izlenmesini, doğru öngörüşleri ve çabuk karar almayı gerektiren uygulamalardır.

Çokuluslu ve küresel şirketler, yukarıda sıralanan içsel korunma yöntemleri dışında başka uygulamalara da giderler. Bu uygulamalardan birisi coğrafi farklılaştırmadır. Coğrafi farklılaştırma yoluyla şirketlerin uzun dönem finansal yapıları döviz kurlarında meydana gelebilecek sert değişimlerden aynı oranda olumsuz etkilenmeyecektir. Ayrıca nakit akışlarının tek bir merkezde toplanması, daha önceden anlaşma yapılan yabancı para türünün değiştirilmesi gibi yöntemler de şirketlerin uygulamakta oldukları içsel korunma yöntemlerindedir.

2.2.2. Dışsal Korunma Yöntemleri

Çokuluslu ve küresel şirketler, döviz kuru riskinden korunmak amacıyla kendi bünyelerinde kullandıkları içsel korunma yöntemlerinin yanında finansman piyasaları tarafından geliştirilen türev ürünleri de kullanırlar.

Finansman piyasaları, küreselleşmenin etkisiyle son yıllarda önemli bir gelişme içindedir. Küreselleşme nedeniyle artan uluslararası ticaret ve nakit akışları, finansman piyasalarının birtakım yeni araçlar geliştirmesini sağlamıştır. Bu araçlar arasında en önemlilerinden birisi türev ürünlerdir. Türev ürünler, future kontratlardan, forward kontratlardan, opsiyonlardan ve swaplardan oluşur. Türev ürünler, değerleri diğer bazı temel varlıklara bağlı olan finansal ürünlerdir. Bu temel varlıkları hisse senetleri, tahviller, yabancı para ve faiz olarak sıralamak mümkündür. Bu anlamda türev ürünler, cari piyasalarda işlem konusu olan varlıkların uzantısı konumundaki finansal araçlar, türev piyasalar ise söz konusu olan türev ürünler ile ilgili işlemlerin gerçekleştiği ve türev ürünlerin alım satımının yapıldığı piyasalardır.

Uluslararası pazarlarda çalışan şirketlerin finansal yükümlülükleri yerel çalışmalara göre daha karmaşık özellikler gösterir. Farklı pazarlarda çalışan şirketler, birden fazla döviz kuruyla çalışmak durumundadırlar. İlgili ülke hükümetlerinin ekonomik, politik ve sosyal etkenlere göre yaptıkları kur düzenlemeleri, bu pazarlarda çalışan şirketleri olumlu ya da olumsuz etkileyebilir. Şirketlerin geleceğe yönelik bütçelemelerinde ve net kar tahminlerinde belirsizlik ortamı oluşturabilir. Türev piyasalarda işlem gören türev ürünlerin en önemli özelliği risk yönetimine olanak sağlamalarıdır. Türk turizm endüstrisinde çalışan şirketler, özellikle döviz kuru ve faiz riski ile karşı karşıya kaldıklarından, bu riskleri giderebilecek veya azaltabilecek türev ürünleri tanımalı ve uygulamalıdırlar. Türkiye’de dışa açılma sürecinin başladığı, AB’ye tam üyelik için girişimlerin hızlandığı, rekabet koşullarının ağırlaştığı bir dönemde, riskten kaçınmak amacıyla türev ürünlerden yararlanmanın maliyetleri düşürmek için önemli bir yol olarak görülmesi gerekir. Türev piyasaların Türkiye’de işlerlik kazanması, ülkenin dünya finans piyasaları ile bütünleşmesi açısından oldukça önemli bir aşamadır. Döviz kuru riskinden korunmak amacıyla kullanılan türev ürünlerden future kontratları, forward kontratları, opsiyon kontratları ve swap kontratları izleyen başlıklarda incelenecektir.

2.2.2.1. Future Kontratlar

Forward piyasalar, finansal piyasaların temelini oluşturmaktadır. Birçok piyasa forward piyasalardan geliştirilmiştir. Bunlardan biri de future piyasalarıdır.

Future piyasalarda işlem yapanlar, fiyatını bugünden belirledikleri malların ileri bir tarihte teslimi için anlaşma yaparlar. Geçmişte mal alım satımı için organize edilen spot piyasalar, bugünkü modern future piyasaların temelini oluşturmaktadır. Future piyasaların geçmişi 1848 yılında kurulan Chicago Board of Trade'ye* (CBOT) kadar dayanmaktadır.²⁹⁷

Forward ve future piyasalar kontratlarının çeşitliliği ve piyasada sağladıkları likidite nedeniyle, her geçen gün daha büyük bir hızla gelişmektedirler. Forward ve futures kontratların birçok konuda benzerlikleri bulunmaktadır. Örneğin her ikisi de bir varlığın belirli bir tarihte, belirli bir fiyattan alım satımına ilişkin anlaşmalardır. Bununla birlikte ayrıldıkları noktalar vardır.

Genellikle forward kontratları analiz etmek, future kontratlardan daha kolaydır. Çünkü forward kontratların fiyat ve teslim dönemleri standart değildir, vade sonunda günlük dengeleme yapılmamaktadır, ayrıca organize borsalarda işlem görmemektedirler.

Faiz Future Kontratları: Bir faiz future kontratı, fiyatı yalnızca belirli bir faize dayanan menkul değer üzerine yapılan vadeli bir anlaşmadır. Faiz future kontratları kısa vadeli ve uzun vadeli olmak üzere ikiye ayrılırlar.

Borsa Endeks Future Kontratları: Borsa endeks future kontratları, son yıllarda geliştirilen en önemli kontratlardan birisidir. Bu kontrat borsa endeksi üzerine yazılan bir kontrattır. Borsa endeks future kontratların en önemli özelliklerinden birisi, pozisyonun kapatılması için kontrata ilişkin varlığın tesliminin yapılmayıdır. Çünkü endeksin kendisi bir varlık değildir.

* Şikago Ticaret Odası

²⁹⁷ N. Chambers, **Türev Piyasalar**, (İstanbul:Avciol Basımevi, 1998), s.5

Yabancı Para (FX) Future Kontratları: Yabancı para future kontratları, belirli bir paranın o an belirlenmiş kurdan gelecekteki belirlenmiş bir tarihte alım satımına ilişkin anlaşmadır. Yabancı para future kontratları ya da diğer bir deyişle FX future kontratlarının işlem gördüğü en önemli piyasa CBOT'a bağlı, International Money Market'tir* (IMM).²⁹⁸ Bu piyasada Japon yeni, Alman markı, Kanada doları, İngiliz sterlini, İsviçre frangı ve Avustralya dolarına ilişkin future kontratlar işlem görmektedir. Yabancı para future kontratlarına göre, gelecekte belirlenen bir zamanda belirli bir tutardaki bir yabancı para, yine belirli tutardaki bir başka yabancı paraya çevrilecektir. Yabancı para kontratlarında, her bir yabancı para için, kontrat büyüklükleri standart hale getirilmiştir.

2.2.2.2. Forward Kontratlar

Forward kontratlar, alıcı ile satıcı arasında imzalanan ve fiyatı bugünden belirlenen bir varlığın gelecekte belirlenen bir tarihte teslimini içeren anlaşmalardır.²⁹⁹ Forward kontratlar, her türlü mal ve hizmetle ilgili olarak düzenlenebilirler. Ayrıca yabancı para, endeks, hisse senedi ve borç gibi finansal varlıklar için de forward kontrat hazırlanabilir.

Forward kontratların ticaret şekli diğer işlemlerde olduğu gibidir. Başka bir deyişle alıcı ve satıcı işlem konusu olan varlığın miktar ve fiyatı hakkında anlaşmışlardır. Forward ve spot işlemler arasındaki fark, alım satım işleminin yapılma zamanı ile ilgilidir. Spot işlemlerin çoğunda varlık hemen el değiştirmekte ve ödeme derhal yapılmaktadır. Spot işlemler, hemen olmasa bile, en geç iki gün içinde gerçekleşmektedir. Forward kontratlar ise, bir ay, üç ay ya da altı ay gibi vadeler ile düzenlenebilir. Uygulamada forward kontratların bir seneyi geçtiği durumlarla daha az karşılaşmaktadır.

Forward Faiz Anlaşmaları: Forward faiz anlaşmaları ile ilgili piyasa 1980'li yılların başından itibaren oluşmaya başlamıştır. Bu anlaşmaların çoğu, sterlin

* Uluslararası Para Pazarı

²⁹⁸ Chambers, a.g.e., s.42

²⁹⁹ Don M. Chance, *An Introduction to Options and Futures*, (Florida: The Dryden Press, 1989), s.42

veya dolar üzerinden yapılmaktadır. Forward faiz anlaşmaları için ortalama büyüklük 5 milyon sterlin ve 10 milyon dolardır.

Yabancı Para (FX) Forward Kontratları: Yabancı para Forward kontratlar belirli bir miktar döviz kurunun belirlenmiş bir günde ve belirli bir değer üzerinden anlaşılarak değiştirilmesidir.³⁰⁰ Forward kontratların avantajı, iki kur arasındaki dönüşüm değerinin belirlenmiş olması ve işlemin yabancı paraya ihtiyaç duyuluncaya kadar yapılmasına gerek olmayışdır. Küresel pazarda çalışan turizm şirketleri için gelecekte ihtiyaç duyulması olası yabancı para ya da yabancı para kurundan hazırlanan faturalarla ilgili forward kontratlar önem taşır. Forward piyasalarda, işlemler çok kısa sürede ve etkin olarak yapılır. Büyük bankaların çoğunda 'forward desk' denilen özel işlem odaları vardır.³⁰¹ FX forward yaparak döviz kuru riskini sabitleyen şirketler, riski azaltmakla birlikte olası döviz kuru artışındaki kazançtan vazgeçerler. Çünkü hem risk, hem de potansiyel kazanç anlaşma yapılan kuruluşa (genellikle banka) devredilir.³⁰²

Future ve forward kontratların bir çok konuda benzerlikleri bulunmakla birlikte, ayrıldıkları önemli noktalar vardır. Bu farklılıkları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.³⁰³

- Future kontratlar standart büyüklüğe sahiptir. Forward kontratların büyüklüğü kişisel görüşmeler ile saptanmaktadır.
- Future kontratlar vade sonunda teslim edilebilecekleri gibi, bunun yerine alım satımları da yapılabilir. Forward kontratlar vade sonunda teslimi gerektirir.

³⁰⁰ Yu, a.g.e., s.218

³⁰¹ J. Martin, "Pricing Forward and Futures Contract", *Risk Management and Financial Derivatives*, (Ed. by Satyajit Das), (London:Macmillan Business, 1997), s.97-98

³⁰² P. Roth, *Mastering Foreign Exchange and Money Markets*, (Glasgow:Financial Times Pitman Publishing, 1996), s.256

³⁰³ Chambers, a.g.e., s.52-54

- Future kontratlarda işlem büyüklüğüne bakılmadan fiyat bütün katılımcılar için aynıdır. Forward kontratlarda ise, fiyatlar kredi riski, işlem hacmi gibi nedenlerle değişiklik gösterebilir.
- Future piyasalarda fiyatlar piyasa güçleri tarafından belirlenir. Forward piyasalarda fiyatlar banka ile yapılan görüşme sonrası belirlenir
- Future piyasalarda işlemler, borsanın seans odalarında yapılır. Forward piyasalarda ise, alıcı ve satıcı arasında telefon, faks gibi araçlar kullanılarak yapılır.
- Future piyasalarda fiyatlar halka açık olarak yayınlanır. Forward piyasalarda ise fiyatlar halka açık değildir.
- Future piyasalarda işlemler borsalar tarafından düzenlemeye tabi tutulur. Forward piyasalar kendi düzenlemelerini kendileri yaparlar.

2.2.2.3. Opsiyon Kontratları

1900'lü yılların başında, kendilerini Alım Satım Broker'ları ve Dealer Birliği olarak tanımlayan bir grup firma, opsiyon piyasalarını kurmuşlardır.³⁰⁴ 1973 yılı, opsiyon piyasalarının gelişmesinde bir dönüm noktası olmuştur. Bu yılda dünyanın en eski borsası olan CBOT, hisse senetleri üzerine yazılı opsiyon alım satımını yapmak üzere The Chicago Board of Exchange'yi* (CBOE) açmıştır.³⁰⁵ Böylece opsiyonlar düzenlenmiş resmi borsalarda işlem görmeye başlamıştır. Kısa bir süre sonra tahviller, yabancı para, mal ve borsa endekslerine dayalı opsiyonlar da bu borsalarda yaygın olarak alınıp satılmaya başlamıştır.

³⁰⁴ Chambers, a.g.e., s.57

• Şikago Kambiyo Borsası

³⁰⁵ Aynı., s.57

Temelde iki opsiyon vardır. Bunlar, satın alma opsiyonu (call option) ve satma opsiyonlarıdır (put option). Ayrıca her opsiyon işleminde alıcı ve satıcı olmak üzere iki taraf vardır.³⁰⁶

Bir satın alma opsiyonu alıcısı, belirli bir tarihe kadar ve belirlenmiş fiyat üzerinden bir varlığı satın alma hakkına sahiptir. Bu bir hak olup, zorunluluk değildir. Başka bir deyişle, alıcı varlığı satın almamayı tercih edebilir. Buna karşılık satın alma opsiyonu satıcısı, opsiyon sözleşmesinde belirtilen varlığı, istendiği takdirde satmak zorundadır.

Satma opsiyonları, satın alma opsiyonlarının tersine çalışır. Satma opsiyonu alıcısı belirli bir tarihe kadar ve belirlenmiş fiyat üzerinden bir varlığı satma hakkına sahiptir. Satma opsiyonu satıcısı -alıcı istediği takdirde- varlığı satın almak zorundadır.

Faiz Opsiyonları: Faiz opsiyonları sahibine herhangi bir tarihten itibaren belli süre içinde, belirli bir faiz üzerinden borçlanma ya da borç verme hakkını veren opsiyonlardır. Bu opsiyonlar, faiz taşıyan menkul değerlere dayalı opsiyonlardır. Faiz opsiyonları kamu borçlanma araçlarına ilişkin olabilecekleri gibi future kontratlara ilişkin olarak da yazılabilir.

Borsa Endeks Opsiyonları: Bu opsiyonlar alıcısına belirli bir borsa endeksini belirli bir fiyattan satın alma ya da satma olanağı vermektedir. Endeks opsiyonlarının belirgin bir özelliği nakit dengeleme yolu ile kapatılmalarıdır.³⁰⁷ Çünkü diğer opsiyon türlerini tersine borsa endeks opsiyonları belirli bir varlığa bağlı olarak işlem görmezler. Bunun yerine, opsiyonun değerine eşit bir paranın nakit olarak transfer edilmesi yoluyla işlem tamamlanır. Opsiyon değeri de cari endeks değeri ile opsiyondaki endeks değeri arasındaki farktır.

Future Opsiyonları: Future opsiyonları, belirli bir fiyattan belirli bir tarihte future kontratların alım satımını içeren bir zorunluluk olmayıp haktır. Belirli bir

³⁰⁶ Chambers, a.g.e., s.59

³⁰⁷ İ. Ersan, **Finansal Türevler, Futures, Options Swaps**, (İstanbul:Literatür Yay., 1997), s.124

fiyattan future üzerine yazılı bir satın alma opsiyonunu satın alan yatırımcı uzun pozisyona sahip olmakta, satma opsiyonu satan yatırımcı ise kısa pozisyona girmektedir. Satın alma ve satma opsiyonu alıcıları cari future fiyatı ile kullanım fiyatı arasındaki farktan kazanç sağlarlar. Future kontratlar üzerine yazılan opsiyonlar, çoğunlukla Amerikan tipi opsiyonlardır. Bu tip opsiyonlar, kontrat süresi içinde herhangi bir iş gününde işleme konulabilirler. Bunun dışında future kontratlar üzerine yazılı opsiyonların işlem tarihi, ilgili future kontratın teslim tarihinden önceki birkaç gündür.³⁰⁸

Yabancı Para (FX) Opsiyonları: Yabancı para opsiyon kontratları, belirli bir paranın belirlenmiş kurdan herhangi bir zamanda alımı ya da satımı hakkını sağlayan anlaşmalardır. Amerikan opsiyonları olarak da bilinmesinin nedeni, Avrupa FX opsiyonlarının sadece süre bitiminde kullanılmasıdır. Opsiyon borsalarında, future piyasalarda olduğu gibi yabancı para kontratlarının tutarları, büyüklükleri, vadeleri, işlem tarihleri ve para türleri standartlaştırılmıştır.³⁰⁹

2.2.2.4. Swap Kontratları

Swap, yalın anlamıyla yabancı paranın eşzamanlı olarak spot kurdan alımını ve gelecekteki bir tarihe yönelik satımını sağlayan işlemdir. Swaplar özellikle 1980'li yıllardan itibaren büyük bir gelişme göstermiştir. Swaplar arasında en yaygın olan yabancı para swapı, ilk olarak 1960'lı yıllarda İngiltere'de uygulanmaya başlamıştır.

Finansal piyasalarda swapların vazgeçilmez bir araç haline gelmelerinin en önemli nedeni, riski finansal aracıya transfer etmeleridir. Örneğin, bir şirket aldığı borcun faizinden doğabilecek risklere karşı korunabilmek amacı ile, finansal bir aracı ile swap işlemi yapmak isteyebilir. Faiz riskini üstlenen finansal aracı, daha sonra bu riski taşımak istemediğinde, riski bir başka finansal aracıya devredebilir. Bu durum zincirleme olarak sürebilir.³¹⁰

³⁰⁸ D. A. Dubofsky, *Options and Financial Futures*, (Singapore:Mc Graw-Hill Book Co., 1992), s.44-45

³⁰⁹ Chambers, a.g.e., s.86

³¹⁰ P. Miron ve P. Swanel, *Pricing and Hedging Swaps*, (London:Euromoney Publications, 1991), s.31

Swap piyasalarının gelişmesinde finansal aracılardan, örneğin bankaların, rolü oldukça önemlidir. İş dünyasındaki hızlı büyüme hacmi, bankalar ve takas odalarına büyük görevler ve sorumluluklar yüklemiştir. Finansal araçlar swap işlemlerinde her iki taraf adına ödemeler ile ilgili güvence vermeye, başka bir deyişle ödememe riskini üstlenmeye ve zaman zaman da swap işlemlerinde pazar belirleyicisi olmaya başlamışlardır.³¹¹

Faiz Swapları: Bir faiz oranı swapı, tarafların anlaştıkları para tutarına bağlı olarak hesaplanan sabit faiz ödemeleri ile dalgalı faiz ödemelerinin aynı para birimi üzerinden birbirleri ile değiştirilmesine ilişkin iki taraf arasında yapılan bir anlaşmadır. Ana para tutarı ilgili varlığın değeri veya alınan borç tutarı kadardır.³¹² Faiz swapı işleminde ana para hiçbir şekilde el değiştirmez, yalnızca ödemelerin hesaplanmasına yardımcı olur. Daha açık bir tanımla, faiz oranı swapında taraflardan biri sabit faizle diğeri değişken faizle borçlanır ve daha sonra bu faiz ödemelerini birbirleri ile değiştirirler.

Varlık Swapları: Yatırımcıların çoğu için varlık swapı, swap piyasaları ile bağlantı kurmalarının ilk ya da zaman zaman tek yolu olmaktadır. Bilgisayar teknolojisinin swap piyasalarda kullanılmaya başlanmasından sonra işlemler oldukça kolaylaşmıştır. Swap teknolojisindeki bu gelişmeler, swap işlemlerinin risk yönetiminde bir yatırım aracı olarak kullanılması olanağını daha da artırmış, bu da sonuçta varlık swaplarını yaratmıştır. Özellikle 1980'li yılların yarısından itibaren swapların bu amaçla kullanılmasında büyük artışlar kullanılmaya başlanmıştır.

Yabancı Para (FX) Swapları: Yabancı para ile ilgili türev işlemlerin büyük bölümünü forward kontratlar ve spot kurdan alım satımı yapılan swap kontratları oluşturur.³¹³ FX swaplar bankalar arasında ya da bankalarla şirketler arasında uygulanır. İlk modern para swapı 1982 yılında Dünya Bankası ve IBM arasında gerçekleştirilmiş ve IBM'in sabit faizli Alman Markı ile İsviçre Frangı borçlarının Dünya Bankası'ndan sağlanan dolar borcu ile swap edilmesini içermiştir.

³¹¹ B. Foley, *Capital Markets*, (London:Mc Millan Ltd., 1991), s.142

³¹² Chambers, a.g.e., s.128

³¹³ Roth, a.g.e., s.294

Bir para swapı iki taraf arasında belirlenen tutarda bir paranın başka bir para ile değiştirilmesi ve belirli bir süre sonunda değiştirilen ana paraların geri verilmesini içeren bir anlaşma olarak tanımlanabilir.³¹⁴ Başka bir deyişle para swapı bir geri satın alma anlaşmasıdır. Bu anlaşmada taraflardan biri belirlenen tutarda bir yabancı parayı belirlenen bir döviz kuru üzerinden satar. Ancak bu satış, satıcının söz konusu yabancı parayı, önceden belirlenen bir kur üzerinden gelecekte belirli bir tarihte geri satın almayı kabul etmesi koşulu ile gerçekleşir.

Swap işlemlerinin birçok yararı söz konusudur. Bunlar arasında en önemlilerinden birisi, swapın işlemi yapan tarafların maliyetini önemli ölçüde azaltmasıdır. Böyle bir swap işlemine giren tarafların kredi değerliğinin ve dolayısıyla risklerinin farklı düzeyde olmasından kaynaklanmaktadır.

Swapların bir diğer yararı da tarafların vergi yasalarından ve birtakım ekonomik düzenlemelerden kaçınmalarına olanak sağlamalarıdır. Bu durum, genellikle swap işlemine giren tarafların farklı ülkelerde olmaları halinde sözkonusudur. Örneğin, kendi ülkesindeki sınırlamalardan uzaklaşmak isteyen bir yatırımcı başka bir ülkedeki yatırımcı ile swap yapabilir.

Gelişmekte olan ülkelerdeki kuruluşlar için, uluslararası finansal piyasalarda işlem yapmak ve kaynak bulmak oldukça pahalıdır. Bazen de birtakım yasal ve ekonomik engeller sözkonusu olmaktadır. Buna karşılık gelişmiş ülkelerin kuruluşları bu tür piyasalarda, özellikle kaynak bulmakta, karşılaştırmalı üstünlüklere sahiptirler. Gelişmekte olan ülkeler bu tür dezavantajlarını, swap işlemi ile bir ölçüde de olsa giderebilmektedirler. Swap, sözkonusu ülkelerin kuruluşlarına uluslararası finansal piyasalara girmek ve orada işlem yapmak olanağı sağlamaktadır.

Swap işlemleri aynı zamanda, şirketlerin aktif ve pasif mevcutlarının korunması için de kullanılabilir. Döviz kurlarındaki değişimler, ulusal para birimi üzerinden borçları olan çokuluslu şirketlerin beklenen kazançlarını azaltabilmektedir.

³¹⁴ A. Ceylan, *Finansal Teknikler*, (Bursa:Etkin Kitabevi Yay., 1995), s.167

Bu nedenle çokuluslu şirketler para swapı işlemini kullanarak borçlarını ve alacaklarını döviz kuru riskine karşı koruyabilmektedirler.³¹⁵

3. DEĞERLENDİRME

Bilişim teknolojileri ve finansal yapılanmalar, günümüzde sadece turizm endüstrisi açısından değil hemen hemen bütün endüstriler için en önemli kavramlardır. Bunun nedeni küreselleşmenin sosyal ve kültürel alanlarda olduğu gibi ekonomi alanında da dünyayı etkisi altına almasıdır. Yeni pazar arayışları ve rekabet gibi nedenlerle küresel pazarda çalışan şirketler, uluslararası düzeyde iletişimi sağlayabilmek, merkezi denetimi artırabilmek ve yeni yönetim sistemlerinden yararlanabilmek amacıyla bilişim teknolojilerinden yararlanırlar. Diğer taraftan farklı ülkelerde farklı yöntemlerle bütünleşen şirketler, farklı hükümet politikalarıyla ve farklı döviz kurlarıyla karşı karşıyadırlar. Şirketler karşılaşabilecekleri riskleri azaltmak amacıyla bir yandan finansal yapılanmaya önem vererek risk yönetim modelleri oluştururken bir yandan da küreselleşen piyasalardaki finansal ürünleri kullanırlar.

Turizm, bilgi edinilmesine ve bilginin etkin biçimde aktarılmasına dayalı bir endüstridir. Karşılıklı operasyonlar, iletilen bilgilere göre gerçekleştirilir ve farklı üreticilerin ürünleri bu bilgiler doğrultusunda en kısa zamanda biraraya getirilmeye çalışılır. Bilişim teknolojileri, turizm endüstrisinde bilginin edinilmesi, paylaşılması ve dağıtımı amacıyla kullanılır. Turizm endüstrisinde yapısal değişime neden olan üç önemli bilişim teknolojisi vardır. Bunlar:

- Ağ uygulamalarının gelişmesi,
- Sistemlerarası bütünleşme ve
- Elektronik ticaretle (e-ticaret) ilgili yeni uygulamalardır.

³¹⁵ Ceylan, a.g.e., s.185

Yukarıda belirtilen bilişim teknolojileri, özellikle çokuluslu ve küresel turizm şirketlerinin gelişmesinde etkili olmuştur. Şirketlerin kendilerine bağlı olarak çalışan yan kuruluşları ile aralarındaki iletişimi ve denetimi kolaylaştıran işletme içi sistemler (intranet), uluslararası pazarlara açılmak konusunda önemli etkenlerdir. İletişim ve pazarlama olanağı sağlayan e-posta ile rezervasyon, pazarlama ve denetim olanağı sağlayan rezervasyon sistemleri şirketlerin uluslararası çalışmalarını hızlandırmış, etkinleştirmiş ve ucuzlaştırmıştır.

Bilişim teknolojilerindeki gelişme, turizm endüstrisinde çalışan şirketlerin finansal yapılarını birkaç bakımdan etkilemiştir. Bunlardan bir tanesi, bilişim teknolojilerinin uluslararası düzeyde nakit akışlarını çok kolay hale getirmesi ve tek merkezden bütün bağlı kuruluşların hesaplarını izlemesini sağlamasıdır. Bir diğeri, finansal piyasaların bilişim teknolojileri aracılığıyla küreselleşmesi ve şirketlerin farklı ülkelerdeki işlemlerine olanak tanınmasıdır. Bilişim teknolojilerinin şirketlerin finansal yapılanmasına dolaylı bir etkisi ise uluslararası pazarlarda yapılan işlemleri kolaylaştırması nedeniyle bütünleşmeye giden şirketlerin farklı ülkelerde farklı risk türleriyle karşılaşmalarına neden olmasıdır. Diğer taraftan bilişim teknolojilerine pazar arayışları yada rekabet nedeniyle yatırım yapan şirketler, fon sağlama gibi amaçlarla değişik finansman araçlarını kullanmak durumundadırlar.

Turizm, küreselleşme sürecine en çabuk uyum sağlayan endüstrilerin başında gelir. Bunun nedeni, turizm hareketlerinin başlangıcından itibaren arz ve talebin farklı ülkelerde gerçekleşmesidir. Turizm endüstrisinde çalışan şirketler turistik ürünün üretimi, dağıtımı ve satışı sonrası faaliyetler için farklı ülkelerdeki bileşenleri biraraya getirmek zorundadırlar. Ayrıca turizm, birbirinden bağımsız alt sektörlerin bulunduğu bir endüstridir. Kitle turizmi sürecinde ürünü ve talebi kontrol etmek isteyen turizm şirketleri, ürünün bileşenlerini sağlayan alt sektörlerde yatırım yapmışlardır. Sabit maliyetlerin (konaklama tesisi, ulaşım araçları vb.) ağırlıkta olduğu turistik ürün bileşenlerinin kontrolünde finansal yönetim iki yönden önem taşır. Birincisi, turistik ürün bileşenlerini sağlamak amacıyla finansman araçlarının kullanılması; ikincisi ise turistik ürün bileşenlerinin farklı ülkelerde olması nedeniyle bu ülkelerde yapılacak yatırımlarda karşılaşılabilecek riskleri azaltıcı finansman yöntemlerinin ve bütünleşme tekniklerinin kullanılmasıdır.

Farklı ülkelerde ve farklı sektörlerde yatırım yapan turizm şirketleri, karmaşık yapıları gereği farklı döviz kurlarından işlem yapmak zorunda kalırlar. AB’de ortak para birimi euroya geçilmesiyle turizm talebini ve arzını denetleyen kümelerin karşılaştıkları döviz kuru riski azalmış olmakla birlikte havayolu şirketlerine, CRS’lere ve GDS’lere olan yatırımları nedeniyle ABD doları üzerinden yaptıkları işlemler devam etmektedir. Diğer taraftan AB’de euroya geçilmesi sonrasında AB üyesi turist çekim ülkelerindeki ürün bileşeni fiyatlarının artmasını bekleyen çokuluslu ve küresel turizm şirketleri, diğer turist çekim ülkelerindeki yatırımlarını artırmakta ve bu ülkelerde bütünleşmektedirler. Örneğin Avrupa’lı kümeler ekonomik ve bürokratik olumsuzluklara rağmen son yıllarda Türkiye’deki işletmelerle bütünleşmektedirler. AB dışındaki finansal, sosyal ve politik risk oranlarının yüksek olduğu ülkelerde yapılan yatırımlar, turizm şirketlerini döviz kuru değişimlerinden ve diğer etkenlerden doğabilecek risklere karşı etkin korunma yöntemleri geliştirmeye yöneltmiştir.

Sonuç olarak küreselleşme süreci turizm endüstrisinde de diğer birçok endüstriyel alanda olduğu gibi bilişim teknolojileri ve finansal yapılanmayı önemli hale getirmiştir. Ekonomik sınırların giderek kalktığı günümüzde, şirketler uluslararası pazarlarda yatırım yapmasalar bile bilişim teknolojilerine ve finansal yapılanmaya önem vermek zorundadırlar. Türk turizm endüstrisinde çalışan şirketler açısından değerlendirildiğinde, Avrupa’daki merkez kuruluşa ya da çokuluslu tur operatörlerine yönelik çalışan şirketler, gerek ülke içi bileşenlerin biraraya getirilmesinde gerekse yurtdışındaki şirketlerle ilişkilerinde bilişim teknolojilerine ve güçlü bir finansal yapıya gereksinim duymaktadırlar. Hedeflerini bu doğrultuda oluşturmayan şirketler, olası kriz ortamlarından diğer şirketlere göre daha çabuk etkilenerek iflas tehlikesiyle karşı karşıya kalmakta ya da devlet desteği almaktadırlar. Türkiye’de çalışan turizm şirketlerinin bilişim teknolojilerindeki yatırımlarını ve finansal yapılanmalarını belirlemek amacıyla çalışmanın son bölümünde Avrupa’nın önde gelen turizm şirketleriyle Türkiye’nin önde gelen turizm şirketleri arasında bir karşılaştırma yapılacaktır. Ayrıca çalışmanın son bölümünde yapılacak karşılaştırma sonrasında, Türk şirketlerinin –varsa- eksik kaldıkları alanlardan yola çıkılarak bir model önerisi sunulacaktır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİ VE FİNANSAL YAPILANMA SÜRECİNDE BÜTÜNLEŞMİŞ TÜRK TUR OPERATÖRLERİNİN KONUMUNA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA VE MODEL ÖNERİSİ

1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Turizm endüstrisini, her döneminin halen devam ettiğini varsayarak üç döneme ayırmak mümkündür. Başlangıç dönemleri bakımından üçe ayrılacak bu dönemler; *Kitle Turizmi Süreci*, *Kurumsallaşma ve Bütünleşme Süreci* ile içinde bulunduğumuz *Bilişim Teknolojileri ve Finansal Yapılanma Süreci*'dir. Araştırmanın amacı, "bilişim teknolojileri ve finansal yapılanma" olarak adlandırılan üçüncü dönem ile bu dönemi doğrudan etkileyen "kurumsallaşma ve bütünleşme" döneminde bütünleşmiş Türk tur operatörlerinin konumunu belirlemektir. Bu amaçla, Avrupa'nın önde gelen bütünleşmiş tur operatörleri ve bütünleşmiş Türk tur operatörleri arasında karşılaştırmalı bir durum araştırması yapılması planlanmıştır. Daha sonra bütünleşmiş Türk tur operatörleri için hazırlanacak olan model önerisinde, araştırma sonunda elde edilen bulgulardan da yararlanması hedeflenmiştir.

2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI

Bu çalışmada Türk ve Avrupalı bütünleşmiş tur operatörlerinden oluşan iki şirket grubu karşılaştırılmaktadır. Araştırmanın kapsamını büyüklükleri, bütünleşme durumları, yıllık ciroları ve ülkelerine kazandırdıkları döviz gibi değişkenler dikkate alınarak sıralanan Türk ve Avrupalı tur operatörleri oluşturmaktadır.

Araştırmayla ilgili önemli bir sınırlılık, turizmin farklı sektörlerinden şirketlerin araştırılması yerine genellikle turizmin her sektörüyle bütünleşmiş seyahat işletmelerinin ele alınmasıdır. Her ne kadar çalışmanın önceki bölümlerinde diğer turizm sektörlerinden sözedilmişse de, çalışma kapsamında bütünleşmiş ve kurumsallaşmış yapıları nedeniyle ana şirket sayılan tur operatörleri temel alınmıştır.

Türk ve Avrupalı tur operatörleri arasında yıllık ciroları türünden bir eşleştirme yapmak oldukça zordur. Avrupalı şirketler daha fazla kurumsallaşmış ve uluslararasılaşmış kuruluşlar olarak turizmin her alanında faaliyet göstermekle birlikte outgoing turizm pazarı ağırlıklı olarak çalışmaktadırlar. Dolayısıyla Avrupalı tur operatörleri için ülkelerine en fazla döviz kazandıran şirketler şeklinde bir sınıflandırma bulunmamaktadır. Bunun yerine Avrupa'nın ciroları bakımından en büyük on tur operatörü belirli dönemlerde profesyonel turizm yayınlarında açıklanmaktadır. AB'de tek para birimi uygulamasına geçileceğinin açıklanmasından sonra tur operatörleri bünyesindeki ve arasındaki bütünleşmeler oldukça artmıştır. Bu nedenle araştırma evreninin Avrupalı tur operatörlerini oluşturan bölümünde yazılı kaynaklara gereksinim vardır. Harald Dettmer'in *Tourismus 3* adlı eserinde 1999 yılı itibarıyla Avrupa'nın ciroları bakımından en büyük on tur operatörü sıralanmıştır³¹⁶ (araştırmanın sürdüğü dönemde şirketler arasındaki bütünleşmelerin devam etmesi nedeniyle araştırma evreninin sayısında değişimler olabileceği gibi* ondan fazla tur operatörünün ilan edildiği bir kaynak bulunamamıştır).

Türkiye'nin ağırlıklı olarak bir turist çekim ülkesi özelliği göstermesi ve incoming turizminin önemli bir paya sahip olması nedeniyle, TÜRSAB tarafından, Türkiye'ye en fazla döviz kazandıran seyahat şirketleri açıklanmaktadır. Adları ilan edilen en büyük tur operatörleri aynı zamanda bütünleşmiş yapıya sahip olan ve ağırlıklı olarak kitle turizminde çalışan şirketlerdir. Avrupalı tur operatörleriyle ilgili verinin 1999 yılına ait olması nedeniyle Türk tur operatörleri için de benzerlik ilkesinden hareket edilerek aynı yıla ilişkin verilere gereksinim duyulmuştur. TÜRSAB'ın ilgili yılda herhangi bir ilanı bulunmadığından, bu kurumun Ar-Ge bölümünden bire bir görüşme yoluyla 1999 yılında Türkiye'ye en fazla döviz kazandıran ilk on Türk tur operatörünün isimleri alınmıştır.** Sonuç olarak araştırma evrenini 1999 yılında Avrupa'da en fazla ciro yapan on bütünleşmiş tur operatörü ile aynı yıl Türkiye'ye en fazla döviz kazandıran on bütünleşmiş Türk tur operatörü oluşturmaktadır.

³¹⁶ Dettmer, a.g.e., s.58

* İlgili kaynakta 1999 yılı itibarıyla bağımsız olarak sıralanan tur operatörlerinden Thomson ve Nouvelles Frontieres günümüzde TUI'yi de bünyesinde bulunduran Preussag Ag sahipliğindedir.

** TÜRSAB Ar-Ge tarafından ilk on kuruluş arasında olduğu belirtilen Ben Tour'dan yanıt alınmadığından, araştırma kapsamına bütünleşmiş olduğu bilinen ETS tur operatörü dahil edilmiştir.

Araştırma ile ilgili bir başka sınırlılık ise, araştırmanın önerilen modele olan katkısıdır. Yukarıda belirtildiği gibi araştırma kapsamını oluşturan denek sayısı, yazılı kaynaklardan elde edilen bilgiler doğrultusunda sınırlı kalmıştır. Ayrıca Avrupalı tur operatörlerine ulaşmak ve bu şirketlerden veri toplamak uzun bir süreye yayıldığından, anketlerde yer almayan ancak geçen zaman içinde edinilen teorik bilgiler, çalışmanın kuram kısmına ve önerilen modele aktarılmıştır. Türk tur operatörleri için önerilen modele, özellikle finansman ile ilgili kullanabilecekleri “içsel korunma yöntemleri” için çalışmanın üçüncü bölümü, diğer konular için de araştırma bölümü temel oluşturmaktadır.

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma kapsamına alınan tur operatörlerinden istenilen veriler anket yoluyla elde edilmiştir. Anket, bütünleşme, finansal yapılanma ve bilişim teknolojileri konularına yönelik üç bölümden ve toplam 19 adet kapalı ve açık uçlu sorudan oluşmaktadır. Anket soruları farklı ülkelerde yer alan şirketler için Türkçe, İngilizce ve Almanca olmak üzere üç dilde hazırlanmıştır (Bkz. Ek 1, Ek 2 ve Ek 3). Anket sorularının yanıtları Türk tur operatörlerinin altı tanesinden yüz yüze görüşme yoluyla, kalan dört tanesinden ise elektronik posta yoluyla alınmıştır. Avrupalı tur operatörlerinin tamamına anket soruları önce elektronik posta yolu ile gönderilmiş, yanıt almamayan iki tur operatörü ile daha sonra yüz yüze görüşme yöntemi kullanılmıştır. Araştırma kapsamındaki yabancı tur operatörlerine ulaşmanın güçlüğü ve şirketlerin yeterince ilgili olmayışları nedeniyle Avrupalı tur operatörlerine yönelik bir pilot çalışma yapılamamıştır. Tur operatörlüğü, çalışmanın önceki bölümlerinde belirtildiği gibi ağırlıklı olarak Avrupa turizm endüstrisinden kaynaklanan bir işletmecilik türüdür. Bu nedenle çalışma kapsamındaki Avrupalı bütünleşmiş tur operatörleri aynı zamanda dünyanın en büyük tur operatörleridir. Dolayısıyla araştırma kapsamında Avrupa dışında başka kıtalardan ya da ülkelere ilk on arasına giren şirket bulunmamaktadır. Diğer taraftan, anket dönüşleri uzun bir döneme yayıldığından* ve anket soruları güncel konulara yönelik olduğundan şirketlerin farklı turizm pazarlarındaki paylarını öğrenmeye yönelik birkaç soru süreci içinde önemini yitirmiş ve anketten çıkarılmıştır.

* İlk anket yanıtı 28.11.2000'de, son anket yanıtı ise 26.8.2002'de alınmıştır.

Çalışma kapsamındaki yabancı tur operatörleri, kendilerine bağlı birçok yan kuruluşu bünyelerinde barındıran bütünleşmiş ve uluslararası nitelikteki şirketlerdir. Bu tur operatörlerinin 1999 yılındaki toplam ciroları 65 milyar Alman markıdır (yaklaşık 35 milyar ABD doları).³¹⁷ Bu tutar dünyanın tatil turizminde en önemli çekim ülkesi olan İspanya'nın aynı yıl incoming turizmden elde ettiği 32.5 milyar ABD dolarından daha fazla³¹⁸ ve önemli bir tatil turizmi ülkesi olan Türkiye'nin yine aynı yıl 5.2 milyar ABD doları olan incoming turizm gelirinden yaklaşık yedi kat fazladır.³¹⁹ Çalışma kapsamındaki Avrupalı tur operatörleri, toplam 12.000'e yakın seyahat acentasına, 260 adet uçağa, yaklaşık 300.000 yatak kapasitesine ve 200'den fazla incoming/outgoing tur operatörüne sahiptirler.* Anket yanıtları, araştırma kapsamındaki on Avrupalı tur operatörünün sekizinden doğrudan, diğer ikisinden ise bünyelerindeki tur operatörleri aracılığıyla alınmıştır. Çalışma kapsamındaki Türk tur operatörleri ise ölçekleri bakımından Avrupalı rakiplerine göre çok daha küçük olmakla birlikte bütünleşen ve diğer turizm sektörlerinde yatırımlar yapan şirketlerdir. Türk tur operatörlerinin tamamı anket sorularını kendileri yanıtlamışlardır. Araştırma kapsamındaki bütünleşmiş tur operatörleri, anket sorularını yanıtlayan şirketler ve tur operatörlerinin bağlı oldukları kümeler Tablo 8'de ve Tablo 9'da gösterilmiştir.

³¹⁷ Dettmer, a.g.e., s.58

³¹⁸ http://www.inegi.gob.mx/estadistica/ingles/economia/internacional/ine_11.html

³¹⁹ [http://www.turizm gazetesi.com/sayisal bilgiler köprüsü](http://www.turizm gazetesi.com/sayisal_bilgiler_koprusu)

* Avrupalı tur operatörlerine ait bilgiler, şirketlerin web sayfalarından ve anketlere verdikleri yanıtlardan derlenerek hazırlanmış olup, tur operatörlerinin web adresleri çalışmanın kaynakça bölümünde gösterilmiştir.

Tablo 8. Araştırma Evrenini Oluşturan Türk Tur Operatörleri

Araştırma Evrenini Oluşturan Bütünleşmiş Türk Tur Operatörleri	Anket Yanıtı Alınan Kuruluşlar	Araştırma Evrenini Oluşturan Bütünleşmiş Türk Tur Operatörlerinin Bağlı Oldukları Kümeler
Öger Tour	Öger Tour	---
Ten Tour	Ten Tour	First Choice
Diana	Diana	---
Pasha Tour	Pasha Tour	---
STGI (Simena)	STGI (Simena)	---
TanTur	TanTur	Preussag Ag (Worl of TUI)
Airtour	Airtour	---
Kayı Tur (GTI)	Kayı Tur (GTI)	---
MAY Ekfun	MAY Ekfun	---
ETS	ETS	---

Tablo 9. Araştırma Evrenini Oluşturan Avrupalı Tur Operatörleri

Araştırma Evrenini Oluşturan Bütünleşmiş Yabancı Tur Operatörleri	Anket Yanıtı Alınan Kuruluşlar	Araştırma Evrenini Oluşturan Bütünleşmiş Yabancı Tur Operatörlerinin Bağlı Oldukları Kümeler
TUI	TUI	Preussag Ag (Worl of TUI)
Airtours (My Travel)	Airtours (My Travel)	---
C&N (Thomas Cook Ag)	C&N (Thomas Cook Ag)	Thomas Cook Ag
Thomson	Thomson	Preussag Ag (Worl of TUI)
First Choice	Marmara (Gruba Bağlı Bütünleşmiş Tur Operatörü)	---
Kuoni	Kuoni	---
LTU	LTU	REWE
REWE	Dertour (Gruba Bağlı Bütünleşmiş Tur Operatörü)	REWE
Club Med	Club Med	Exor ve Accor
Nouvelles Frontieres	Nouvelles Frontieres	Preussag Ag (Worl of TUI)

4. BULGULAR

Çalışmada bütünlük sağlanması bakımından, araştırmaya katılan Türk turizm grupları “Türk tur operatörleri”, Avrupalı turizm grupları ise “yabancı tur operatörleri” olarak adlandırılmıştır.

4.1. Tur Operatörlerinin Yönetimleri ve Finansal Yapılanmalarıyla İlgili Bulgular

Hazırlanan anketlerde tur operatörlerinin çalışma alanlarını, kurumsallaşma ve bütünleşme politikalarını öğrenmeye yönelik sorular “yönetim ile ilgili sorular” başlığı altında toplanmıştır. Tur operatörlerinin finansal yapılarını öğrenmeye yönelik sorular ise “finansman ile ilgili sorular” başlığı altında toplanmıştır. Her iki alanın birbiriyle iç içe özellik göstermesi nedeniyle bulgular birleştirilerek tablo haline getirilmiştir.

Türk ve yabancı tur operatörlerine “işletmeniz bir ana firma ya da bir üst kuruluşun sahipliği altında mıdır?” şeklinde bir soru yöneltilmiştir. Verilen yanıtlara göre, Türk tur operatörlerinden dördü bir üst kuruluşun sahipliğindeyken yabancı tur operatörlerinden yedisi bir üst kuruluş ya da kümeye bağlıdır. Yabancı tur operatörlerinden Airtours, First Choice ve Kuoni grup olarak bütünleşen ve bünyelerinde diğer yan kuruluşlarla birlikte başka tur operatörlerini de bulduran şirketler olup ana şirket konumundaki tur operatörüyle aynı adı taşımaktadırlar. Önemli bir özellik, bir üst kuruluşa bağlı olan dört Türk tur operatöründen ikisinin aynı zamanda yabancı şirketlerden bazılarının da sahibi olan First Choice ve World of TUI kümelerinin sahipliğinde olmalarıdır. Bu durum Avrupa turizm endüstrisinde çalışan büyük turizm gruplarının turist gönderen ülkelerde olduğu gibi, turist çekim ülkelerinde de önemli turizm şirketleriyle bütünleştiklerine bir örnek oluşturmaktadır. Çalışmaya katılan bir diğer Türk tur operatörü ise Thomas Cook kümesine bağlı Neckermann kuruluşu ile işbirliği halindedir. Tablodan çıkarılabilecek bir sonuç, yabancı tur operatörlerinin Türk tur operatörlerine göre daha çok kurumsallaşmış ve bütünleşmiş olduklarıdır. Gerçekte araştırma evreni kapsamındaki yabancı turizm kümeleri (World of TUI, Airtours, Thomas Cook, REWE ve First Choice) Avrupa tatil turizmi pazarında talep ve arzaya yönelik sayısız yan kuruluşları ve yıllık yaklaşık 30 milyar ABD doları tutarında ciroları bulunan çokuluslu ve küresel şirketlerdir. Artan rekabet sonucu düşen kar oranları ve AB’deki ülkelerarası bütünleşme süreci, araştırma kapsamındaki yabancı kuruluşları hem kitle turizminde hem de diğer turistik ürünlerde pazara hakim olma arayışına yöneltmiştir. Halen Avrupa tatil turizmi pazarı yukarıda sıralanan beş büyük

kümenin denetimindedir. Ayrıca İngiltere kökenli kümelerden First Choice'nin diğer bir küme olan Airtours'u satın almaya çalıştığı bilinmektedir.³²⁰ Dolayısıyla süreç içinde bütünleşmelerin devam edeceği ve kuruluşların sahiplik yapılarında değişikliklerin olabileceği görülmektedir. Bütünleşmelerin ve satın almaların sürmesi durumunda Avrupa turizm pazarına daha az sayıda bütünleşmiş tur operatörünün hakim olması beklenebilir.

Tablo 10. Tur Operatörlerinin Çalışma Alanları

Çalışma Alanı	Türk Tur Operatörleri		Yabancı Tur Operatörleri		Toplam N
	Var	Yok	Var	Yok	
	n	n	n	n	
Incoming	10	0	8	2	20
Outgoing	9	1	10	0	20
İç Turizm	6	4	4	6	20
Havayolu İşlt.	4	6	10	0	20
Seyahat Ac. İşlt.	6	4	10	0	20
Kruvaziyer/Gemi	2	8	8	2	20
Özellikli Turlar	6	4	8	2	20
Rent a Car	5	5	3	7	20
Yatçılık	2	8	3	7	20
Tatil Köyü/Otel İşlt.	8	2	9	1	20
Kongre/Fuar İşlt.	6	4	2	8	20
Hediyelik Eşya	2	8	2	8	20
Restoran İşlt.	1	9	1	9	20
Otobüs İşlt.	7	3	7	3	20
Diğer	3	7	10	0	20

Tablo 10'dan da anlaşılacağı gibi, iki farklı bütünleşmiş tur operatörü grubunun çalışma alanlarıyla ilgili yapılan karşılaştırmada havayolu işletmeciliği, seyahat acentası işletmeciliği ve kruvaziyer/gemi işletmeciliği alanlarında farklılık olduğu ortaya çıkmaktadır. Yabancı tur operatörlerinin tümü outgoing pazarında çalışmakta olup, bu tur operatörlerinin tümü satış ve pazarlama için seyahat acentalarına ve uluslararası ulaşım için charter havayollarına sahiptirler. Yabancı tur operatörlerinin temel çalışma alanının kitle turizmi olması nedeniyle, bütünleşmiş şirket yapıları içinde tatil köyü işletmeciliği de (9 yabancı tur operatörü) yaptıkları görülmektedir. Yabancı tur operatörlerinin faal oldukları bir diğer çalışma alanı ise

³²⁰ <http://www.fvw.com/index.cfm?ID=274>

incomingdir (8 tur operatörü). Akdeniz bölgesinde ağırlıklı olarak çalışan yabancı tur operatörlerinin sekizi kruvaziyer/gemi işletmeciliği yapmaktadır. Doğal olarak yabancı tur operatörlerinin tümü outgoing pazarında çalışmaktadır. Yabancı tur operatörleri kitle turizminin yanında özellikli turizm alanında da çalışarak pazar paylarını artırmaktadırlar. Pazara egemen olma amacı, yabancı tur operatörlerinin ürünlerini dağıtma ve satma konusunda da görülmekte olup, hepsi perakendeci seyahat acentaları zincirlerine sahiptirler. Türk tur operatörlerinin hepsi incoming turizm pazarında faal olup, büyük çoğunluğu outgoing pazarında da çalışmaktadır. Türk tur operatörlerinin sattıkları ürünü bütünlemek için tatil köyü/otel işletmeciliği ile otobüs işletmeciliği alanlarında da çalıştıkları görülmektedir. Ürün çeşitlendirmesine giden Türk tur operatörleri kongre/fuar işletmeciliği, rent a car ve iç turizm gibi alanlarda da çalışmaktadırlar. Bütünleşmiş Türk tur operatörlerinden altısı aynı zamanda seyahat acentacılığı da yapmaktadırlar. Türk ve yabancı tur operatörlerinin ilgili soruda belirtilen çalışma alanları dışındaki faaliyetlerini öğrenmeye yönelik “diğer” şıkkına verdikleri cevaplar arasında da farklılık vardır. Diğer şıkkına verilen cevaplar büyük çoğunlukla bilişim teknolojileriyle, daha sonra da finans ve medya sektörleriyle ilgilidir. Ayrıca incoming turizm alanında çalışan tur operatörü sayısı sekiz olarak görülmekle birlikte bu alanda çalışmadığını belirten tur operatörleri, araştırma kapsamındaki yabancı kuruluşlara bağlı olan yan kuruluşlardır. Gerçekte araştırma kapsamında yer alan yabancı kuruluşların gerek turist gönderen gerekse turist çeken birçok ülkede incoming ve outgoing faaliyetleri vardır. Türk tur operatörlerinin ilgili soruya verdikleri yanıtlar değerlendirilirken bu şirketlerin bir bölümünün Avrupa merkezli çalışan şirketler olduğu, bir bölümünün incoming turizmde çalıştıktan sonra diğer alanlarda faaliyete başlayan bütünleşmiş şirketler olduğu ve bir bölümünün de halen temel olarak incoming turizmde hizmet veren daha küçük ölçekli şirketler oldukları gözönünde bulundurulmalıdır. Tablo 10’da belirtilen çalışma alanları, şirketlerin aynı zamanda bu alanların hepsinde bütünleştikleri anlamına gelmemektedir. Türk ve yabancı tur operatörlerinin bütünleştikleri alanlar, Tablo 11’de gösterilmiştir.

Tablo 11. Tur Operatörlerinin Bütünleştikleri Alanlar

Bütünleşilen Çalışma Alanı	Türk Tur Operatörleri		Yabancı Tur Operatörleri		Toplam
	Var	Yok	Var	Yok	N
	n	n	n	n	
Incoming	10	0	8	2	20
Outgoing	9	1	10	0	20
İç Turizm	5	5	4	6	20
Havayolu İşletmeciliği	3	7	10	0	20
Seyahat Acentası İşlet.	6	4	10	0	20
Kruvaziyer/Gemi	1	9	8	2	20
Özellikli Turlar	3	7	4	6	20
Rent a Car	1	9	3	7	20
Yatçılık	0	10	3	7	20
Tatil Köyü/Otel İşlet.	8	2	9	1	20
Kongre/Fuar İşletmeciliği	4	6	2	8	20
Hediyelik Eşya	2	8	2	8	20
Restoran İşletmeciliği	1	9	1	9	20
Otobüs İşletmeciliği	7	3	4	6	20
Diğer	1	9	8	2	20

Türk ve yabancı tur operatörlerinin çalıştıkları alanların ve bu alanlarda yaptıkları bütünleşme sayılarının birbirine yakın oldukları görülmektedir. Sayısal bakımdan incelendiğinde Türk tur operatörlerinden hiçbirinin yatçılık alanına yatırım yapmadığı, yabancı tur operatörlerinden üçünün ise bu alanda bütünleştiği görülmektedir. Yabancı tur operatörlerinin tamamı “diğer” şikkını işaretlerken bu faaliyetlerin büyük çoğunluğunun bilişim teknolojileriyle ilgili olduğu bilinmektedir. Yabancı tur operatörlerinin tamamı (tatil köyü/otel işletmeciliğinde bütünleşmeyen bir şirket hariç) en önemli paket tur bileşenlerinden olan havayolu işletmeciliği, seyahat acentacılığı ve tatil köyü/ otel işletmeciliğinde bütünleştikleri daha önce belirtilmişti. Bu bütünleşmelerin nedeni, tatil paketi bileşenlerini denetim altına almak, turizm arzını kontrol etmek ve pazar payını artırmaktır. Türk tur operatörlerinin büyük bir bölümü tatil köyü/otel yatırımına veya işletmeciliğine girmişlerdir. Arzı kontrol etmek hem Türk tur operatörlerinin hem de yabancı tur operatörlerinin temel amacıdır; çünkü bir paket tatil/tur içinde konaklama arzının payı oldukça yüksektir. Türk tur operatörleri, yabancı tur operatörlerinin tersine, havayolu işletmeciliğinde yeterince bütünleşmemişlerdir. Bunun nedeni havayolu

işletmeciliğinin maliyetinin yüksek olması, operasyonunun ise -talep yurt dışından kaynaklandığından- yüksek risk taşımasıdır. Türk ve yabancı tur operatörleri iç turizm pazarında yaklaşık aynı oranlarda bütünleşmişlerdir. Seyahat acentacılığında ise Türk tur operatörlerinin bütünleşme oranı yabancı tur operatörlerine göre oldukça düşüktür. Buna karşılık transferlerde ve turlarda yoğun biçimde kullanılması nedeniyle ve çok merkezli turların yerel deneyim gerektirmesi sonucunda Türk tur operatörlerinin büyük bir bölümü otobüs işletmeciliğine yatırım yapmıştır. Kruvaziyer/gemi işletmeciliği yabancı tur operatörlerinin temel bütünleşme alanlarından biridir ancak Türk tur operatörlerinden yalnızca biri bu alana yatırım yapmıştır. Türk tur operatörlerinden aynı alanlarda bütünleştiklerini belirten şirketlerin çoğunluğu aynı zamanda Avrupa'da faaliyet gösteren Türklerin sahipliğindeki tur operatörleridir. Dolayısıyla outgoing pazarında çalıştıklarını açıklayan Türk tur operatörlerinin bir kısmı outgoing faaliyetlerini Türkiye'den diğer ülkelere yapmak yerine çalıştıkları Avrupa ülkelerinden Türkiye'ye ve diğer turist çekim ülkelerine yapmaktadırlar. Türkiye daha çok bir turist çekim ülkesi özelliği gösterdiği için Türkiye merkezli tur operatörleri, incoming pazarında uzmanlaşmış şirketlerdir. Incoming pazarına yönelik çalışan Türk tur operatörlerinin Avrupa'dan ve diğer ülkelerden Türkiye'ye turist gönderen yabancı tur operatörlerine bağımlılıkları açıktır. Avrupalı kümeler ise ürün girdilerini, maliyetleri ve ürün standardını denetlemek ve rekabetten kaynaklanan düşük fiyatların yarattığı gelir azalmasını gidermek amacıyla turizm endüstrisinin hemen her pazarında ve her sektöründe bütünleşmişlerdir.

Tablo 12. Türk Tur operatörlerinin Uyguladıkları Bütünleşme Yöntemleri

Bütünleşme Türü \ Çalışma Alanı	Doğr. Yatırım	Ortak Girişim	Diğer	Bütünleşme Yok	Toplam
	n	n	n	n	N
Incoming	4	4	1	1	10
Outgoing	8		1	1	10
İç Turizm	5			5	10
Havayolu İşletmeciliği	2	1		7	10
Seyahat Acentacılığı	4		2	4	10
Kruvaziyer/Gemi	1			9	10
Özellikli Turlar	2	1		7	10
Rent a Car	1			9	10
Yatçılık				10	10
Tatil Köyü/Otel	4	3	1	2	10
Kongre/Fuar	3	1		6	10
Hediyelik Eşya	2			8	10
Restoran İşletmeciliği		1		9	10
Otobüs İşletmeciliği	6	1		3	10
Diğer	1			9	10

Tablo 12’de Türk tur operatörlerinin farklı çalışma alanlarında yaptıkları bütünleşmeler ile türleri gösterilmiştir. Ankete katılan Türk tur operatörlerinin stratejik ortaklıkları ve konsorsiyum bütünleşmeleri bulunmaması, satın alma, franchise ve yönetim sözleşmesi ile bütünleşen şirketlerin ise çok az olması nedeniyle ilgili bütünleşme yöntemleri diğer başlığı altında gösterilmiştir. Gerçekte ise Türkiye’de incoming turizm alanında çalışan ve yabancı tur operatörlerinin Türkiye’deki faaliyetlerini yürüten tur operatörleri stratejik ortaklık yapan kuruluşlar olarak değerlendirilmelidir. Türk tur operatörlerinin en yaygın bütünleşme şekli doğrudan yatırım olarak görülmektedir. Diğer yaygın bir bütünleşme yöntemi ise Türk tur operatörlerinin çoğunlukla yabancı tur operatörleriyle yaptıkları ortak girişimlerdir. Yabancı tur operatörleriyle yapılan bu tür bütünleşmeler, daha çok yabancı şirketlerin Türk tur operatörlerine ortak olması ya da birlikte kurulan yeni işletmeler şeklinde gerçekleşmektedir. Türk tur operatörlerinin fiziki yatırım gerektiren tatil köyü/otel işletmeciliğine çoğunlukla doğrudan yatırım yöntemiyle giriştikleri anlaşılmaktadır. Türkiye’deki finansman piyasalarının yeterince gelişmemiş olması ve Türk tur operatörlerinin yeterince kurumsallaşmış olmamaları nedeniyle yoğun olarak kullanılan finansman yöntemleri özkaynaklar ve banka

kredileridir. Bu nedenle doğrudan yatırım Türk şirketlerinin öncelikli bütünleşme yöntemi olmaktadır.

Tablo 13. Yabancı Tur Operatörlerinin Uyguladığı Bütünleşme Yöntemleri

Bütünleşme Türü	Doğr. Yatırım	Ortak Girişim	Satın Alma	Franchise	Diğer	Büt. Yok	Toplam
Çalışma Alanı	n	n	n	n	n	n	N
Incoming	2	1	3		2	2	10
Outgoing	5	2	3				10
İç Turizm	1		2	1		6	10
Havayolu İşletmeciliği	5	2	3				10
Seyahat Acentacılığı	3		1	6			10
Kruvaziyer/Gemi	4		4			2	10
Özellikli Turlar	2		2			6	10
Rent a Car	2		1			7	10
Yatçılık	1	2				7	10
Tatil Köyü/Otel	2		2	1	4	1	10
Kongre/Fuar	1		1			8	10
Hediyelik Eşya	1		1			8	10
Restoran İşletmeciliği	1					9	10
Otobüs İşletmeciliği	2	2				6	10
Diğer		1	5		2	2	10

Tablo 12'ye benzer şekilde, konsorsiyum, yönetim sözleşmesi ve stratejik ortaklık yoluyla bütünleştiklerini açıklayan yabancı tur operatörlerinin az sayıda olması nedeniyle, bu bütünleşme yöntemleri Tablo 13'e diğer başlığıyla yansıtılmıştır. Yabancı tur operatörlerinin de doğrudan yatırım yaptıkları en önemli alanların havayolu, kruvaziyer/gemicilik ve tatil köyü/otel gibi yüksek sermaye yatırımı gerektiren alanlar olduğu görülmektedir. Aynı alanlarda satın alma yöntemiyle yapılan bütünleşmeler ikinci sırada yer almaktadır. Yabancı tur operatörlerinin sahiplik ilişkileri ve bağlı buldukları kümelerin büyüklükleri dikkate alındığında Tablo 13'te görülen bütünleşme türlerinin tüm tur operatörlerinde aynı oranda yoğun olmadığı görülmektedir. Bu durumun önemli bir nedeni, tur operatörlerinin soruyu sadece yanıt veren kuruluş açısından yanıtlamalarıdır. Aslında yabancı tur operatörlerinin bağlı oldukları ana şirketler dikkate alındığında bu kuruluşların birçok bütünleşme yöntemini kullandıkları görülmektedir. Diğer önemli olabilecek nedenler, bütünleşme oranının yüksekliği nedeniyle sadece akla gelen

birkaç bütünleşme şeklinin verilmesi ve bütünleşme türü bilgilerinin bazı çalışma alanlarında verilmek istenmemesidir. Bu etkenler gözönünde bulundurulduğunda, yabancı tur operatörlerinin bütünleşmelerinin Tablo 13'te görülenden çok daha fazla olduğu ve tur operatörlerinin yaptıkları bütünleşme yöntemlerinin bütünleşme sayısı arttıkça daha düzgün dağılacığı belirtilebilir. Bu konuda açıklayıcı olması amacıyla Preussag-World of TUI kümesinin bütünleşmiş yapısı Ek 4'te gösterilmiştir.

Öncelik ortalamalarının gösterildiği aşağıdaki tablolarda ve diğer benzer tablolarda denekler şıkları önem derecelerine göre sırasıyla 1'den 8'e kadar sıralandırdıklarından, bütün şıklara verilen önem derecelerinin genel toplamı alınmış ve bu toplamın ağırlıklı ortalamaları "öncelik ortalaması" olarak tablolara yanstitilmiştir.

Tablo 14. Bütünleşmenin Türk Tur Operatörlerine Etkileri

	Öncelik Ortalaması	Öncelik Sırası
Talep artışında etkili olmuştur	1.88	1.
Ürün standardını denetlemede etkili olmuştur	2.25	2.
Marka imajı sağlamıştır	3.56	3.
Talebi yönlendirmede etkili olmuştur	4.11	4.
Pazar payını artırmıştır	4.25	5.
Karlılığı artırmıştır	4.56	6.
Diğer	6.33	7.
Etkisi olmamıştır	7.67	8.

Tablo 15. Bütünleşmenin Yabancı Tur Operatörlerine Etkileri

	Öncelik Ortalaması	Öncelik Sırası
Talebi yönlendirmede etkili olmuştur	2.00	1.
Pazar payını artırmıştır	2.00	1.
Talep artışında etkili olmuştur	3.38	2.
Ürün standardını denetlemede etkili olmuştur	3.38	2.
Marka imajı sağlamıştır	4.22	3.
Karlılığı artırmıştır	5.22	4.
Etkisi olmamıştır	7.33	5.
Diğer	7.67	6.

Bütünleşmenin tur operatörlerine etkisini öğrenme amacıyla sorulan soruya Türk ve yabancı tur operatörlerinin verdikleri yanıtlar öncelik bakımından bazı farklılıklar göstermektedir. Türk tur operatörleri, bütünleşmenin şirketlerine en önemli etkisini "talebi artırması" olarak belirtmişlerdir. Buradan, bütünleşmiş şirketlerin turist talebini yönlendirme konusunda etkili oldukları sonucu çıkmaktadır. Yabancı tur operatörlerinin "talebi yönlendirmede etkili olmuştur" yanıtını birinci

öncelikle vermeleri de benzer nedenden kaynaklanmaktadır. Talebi artıran bütünleşmiş tur operatörleri aynı zamanda talebi yönlendirmeyi de başarabilmektedirler. Yabancı tur operatörlerinin “pazar payını artırmıştır” yanıtına verdikleri öncelik de bu görüşü desteklemektedir. Türk tur operatörleri için bütünleşmenin ikinci öncelikli etkisi “ürün standardının denetlenebilmesidir”. Avrupalı tur operatörlerinde ise “ürün standardının denetlenebilmesi” ve “talep artışında etkili olması” yanıtları ikinci öncelik olarak birlikte verilmiştir. Ürün standardının denetlenmesinin her iki tur operatörü grubu için ikinci öncelik olarak çıkması bütünleşmenin temel nedeninin turistik ürün girdilerinin denetlenmesi için gerekli olduğunu göstermekte ve buna bağlı olarak da bir marka yaratılmasının talebi artırma ve yönlendirme konusunda işlevsel olduğuna işaret etmektedir. Zaten marka imajının yaratılması gerek Türk gerekse yabancı tur operatörleri için ortak olarak üçüncü sırada yer almaktadır. Türk tur operatörlerinin dördüncü önceliği bütünleşmenin “talebi yönlendirmedeki etkisi” iken yabancı tur operatörleri “karlılığı artırmıştır” yanıtını dördüncü öncelik olarak göstermişlerdir. Yabancı tur operatörleri için bütünleşmenin karlılığı artırmadaki öncelik sırasının çok önemli olmaması, Avrupa turizm pazarında bütünleşmiş tur operatörlerinin oligopol bir yapı içinde çalışmaları, rekabetin çok yüksek olması, bu nedenle paket tatil ve tur fiyatlarının düşme eğilimi göstermesiyle açıklanabilir. Ayrıca bütünleşmiş şirket yapıları sonucunda, yabancı tur operatörü kümelerinin operasyon maliyetlerinin arttığı ve bunun da karlılığı olumsuz etkilediği düşünülebilir. “Karlılığı artırmıştır” yanıtına Türk tur operatörlerinin verdiği öncelik ise altıncı sırada görülmektedir. Karlılıkla ilgili yanıtın Türk tur operatörlerinde alt sıralarda öncelik bulması birkaç nedene bağlanabilir. Bunlardan birincisi, Türk tur operatörlerinin yabancı tur operatörü kümeleriyle bütünleşmesi sonucunda turistik ürün fiyatlarının denetimini bu kümelere bırakmalarıdır. İkinci bir neden Türk tur operatörlerinin bütünleşmeye Avrupalı tur operatörlerinden daha sonra başlamaları sonucunda herhangi bir pazara girerken fiyat indirimi yapmak zorunda kalmalarıdır. Her iki tur operatörü grubu için doğal olarak “bütünleşmenin etkisi olmamıştır” yanıtı en düşük öncelik sırasına sahiptir. Tablo 14 ve Tablo 15’te görüldüğü gibi, aslında bütünleşmeler tur operatörlerini birçok alanda etkilemektedir.

Tur operatörlerinin “işletmenizin finansal faaliyetleri nasıl yürütülmektedir?” sorusuna verdikleri yanıtlar sayısal olarak değerlendirildiğinde, yabancı tur operatörlerinin dördünün uzman bir finans kuruluşuyla bütünleştiği, Türk tur operatörlerinin ise sadece birinin böyle bir yapıya sahip olduğu ortaya çıkmaktadır. Tur operatörlerinin halka açılmaya ilgili soruya (s.178) verdikleri yanıtlardan anlaşılacağı gibi, yabancı tur operatörlerinin dokuzu, Türk tur operatörlerinin ise sadece biri halka açık olan kuruluşlardır. Yabancı tur operatörleri, hisseleri organize piyasalarda işlem gören ve bir kısım hisseleri bankaların denetiminde olan şirketlerdir. Bankalar tur operatörlerinin uluslararası nakit akışlarından yararlanırken bir yandan da bu kuruluşlara uzman finansman hizmetleri sunmaktadırlar. Araştırma kapsamındaki Türk tur operatörleri ise yalnızca turizm endüstrisinde çalışan, bir kısmı zaman içinde büyümekle birlikte turizm holdingi olarak kalan ve çoğunluğu borsada işlem görmeyen daha az kurumsallaşmış şirketlerdir. Bu nedenle kurumsallaşma düzeyi ile finansman işlemleri arasında çok açık bir ilişki vardır. Bütünleşme ve kurumsallaşma arttıkça, finansman araçlarını kullanma gereği ortaya çıkmakta ve aynı zamanda tur operatörü bünyesinde uzmanlaşmış bir finans bölümüne gerek duyulmaktadır. Türk tur operatörlerinin de zaman içinde bütünleşme düzeyleri arttıkça ve bu şirketlerin kurumsallaşmaları tamamlandığında ayrı bir finans bölümüne sahip olmaları gereği ortaya çıkacaktır. Uluslararası turizmde nakit akışlarının yoğun olması zaten bir finans kuruluşunun yardımını gerektirecektir.

Tablo 16. Tur Operatörlerinin Euro Uygulamasıyla İlgili Fikirleri

	Türk Tur Operatörleri			Yabancı Tur Operatörleri*			Toplam N
	Olumlu	Olumsuz	Etkilemez	Olumlu	Olumsuz	Etkilemez	
	n	n	n	n	n	n	
Tur operatörlerinin AB'ye üye Akdeniz çekim ülkelerine euronun etkisi ile ilgili fikirleri	3	1	6	1	1	5	17
Tur operatörlerinin AB'ye üye olmayan Akdeniz çekim ülkelerine euronun etkisi ile ilgili fikirleri	4	1	5	0	1	6	17
Tur operatörlerinin euronun kendilerine etkisi ile ilgili fikirleri	5	1	4	3	2	2	17

Türk ve yabancı tur operatörlerine AB'de euro para birimi uygulamasına geçilmesiyle ilgili üç soru yöneltilmiştir. Euronun AB'ye üye Akdeniz çekim ülkelerine etkisi ile ilgili soruya, benzer şekilde her iki tur operatörü grubunun yarısından fazlası “etkilemez” yanıtını vermişlerdir. Euronun AB'ye üye olmayan Akdeniz çekim ülkelerine etkisi ile ilgili soruda da bir önceki soruda olduğu gibi tur operatörü gruplarının önemli bir bölümü “etkilemez” yanıtını vermişlerdir. Aynı soruyla ilgili olarak Türk tur operatörlerinin dördü –kendilerini de ilgilendirmesi bakımından- “olumlu” bir beklenti içinde olduklarını belirtmişlerdir. Euronun tur operatörlerinin kendilerine etkisi ile ilgili soruda ise her iki tur operatörünün öncelikli yanıtları “olumlu” şeklindedir. Anketlerin yapıldığı dönemde beklenti olarak verilen yanıtlarla euronun AB'de yürürlüğe girmesinden sonraki gerçek etkileri arasında bir karşılaştırma yapılırsa şirketlerin kendi adlarına beklentilerinin (özellikle Türk tur operatörleri açısından) doğru çıktığı söylenebilir.³²¹ Bunun nedeni, Türkiye gibi Avrupa için incoming pazarı olan ülkelerin para politikalarında istedikleri uygulamaları (devalüasyon vb.) yapabilmeleri, AB'ye üye incoming

* Tablo 16 ile ilgili soruları yabancı tur operatörlerinin yedi tanesi yanıtlamıştır.

³²¹ http://www.turizm gazetesi.com/ic_f.asp?HaberID=8949

pazarı ülkelerin (İspanya, Yunanistan gibi) ise euronun kullanılmaya başlamasından sonra para politikalarını serbestçe uygulayamamalarıdır.³²²

Tablo 17. Türk Tur Operatörlerinin Bütünleşme Nedenleri

	Öncelik Ortalaması	Öncelik Sırası
Finansman kolaylığı	2.33	1.
Marka imajı oluşturmak	2.33	1.
Pazar payını artırmak	2.57	2.
Riski azaltmak	3.80	3.
Teknolojiyi birlikte kullanmak	4.00	4.
Ölçek ekonomisinden yararlanmak	5.00	5.
Diğer	5.50	6.
Vergi yasalarından yararlanmak	6.67	7.

Tablo 18. Yabancı Tur Operatörlerinin Bütünleşme Nedenleri

	Öncelik Ortalaması	Öncelik Sırası
Pazar payını artırmak	1.86	1.
Ölçek ekonomisinden yararlanmak	2.71	2.
Finansman kolaylığı	2.83	3.
Vergi yasalarından yararlanmak	3.00	4.
Marka imajı oluşturmak	4.33	5.
Teknolojiyi birlikte kullanmak	4.33	5.
Riski azaltmak	5.00	6.
Diğer	8.00	7.

Türk ve yabancı tur operatörlerinin bütünleşme nedenleriyle ilgili seçenekler ve bu seçeneklere şirketlerin verdikleri ortalama önceliklerin verildiği Tablo 17 ve Tablo 18'e göre, yabancı tur operatörlerinin bütünleşme nedenleri öncelik sıralamasına göre, pazar payını artırmak, ölçek ekonomisinden yararlanmak, finansman kolaylığı sağlamak, vergi yasalarından yararlanmak, marka imajı oluşturmak, teknolojiyi birlikte kullanmak, riski azaltmak ve diğer şeklindedir. Pazar payının artmasına verilen önceliğin nedeni ölçek ekonomisinden yararlanan şirketlerin turistik ürün maliyetlerini azaltabilmeleri ve bu nedenle daha fazla ürün satabilmeleridir. Ayrıca bütünleşmelerin farklı ülkelerde gerçekleştirilmesi, yabancı tur operatörlerine yeni bir pazardan pay alma olanağı sağlamaktadır. Avrupalı tur operatörlerinin "ölçek ekonomisinden yararlanmak" seçeneğine öncelik vermeleri, şirketlerin bütünleşme girişimlerinde daha kurumsal davrandıklarını ve artan rekabet

³²² http://www.turizm gazetesi.com/ic_f.asp?HaberID=8949

sonucu azalan kar oranları nedeniyle maliyetleri düşürmeyi hedeflediklerini göstermektedir. Türk tur operatörlerinin öncelikli bütünleşme nedenleri ise sırasıyla finansman kolaylığı sağlamak, marka imajı oluşturmak, pazar payı sağlamak, riski azaltmak, teknolojiyi birlikte kullanmak, ölçek ekonomisinden yararlanmak, diğer ve vergi yasalarından yararlanmak seçenekleridir. Türk tur operatörlerinin finansman kolaylığı sağlamak konusundaki görüşleri, bu şirketlerin büyüebilmek ve yatırım yapabilmek için yeterli özkaynaklara sahip olmadıklarını göstermektedir. Türk tur operatörleri yabancı tur operatörleri ile bütünleşerek yabancı şirketlerden finans akışı sağlamayı hedeflemiş olabilirler. Yine aynı konuda, bütünleşmenin kurumsallaşmayı artırdığı ve böylece kurumsallaşan Türk tur operatörlerinin değişik finansman araçlarını (hisse senedi ihracı ve türev ürünler gibi) kullanma olanaklarının artacağı öne sürülebilir. Türk tur operatörlerinin “finansman kolaylığı” seçeneğine birinci önceliği vermeleri, turizm gelirlerinin dönemsel olması ve şirket özkaynaklarının yeterli olmaması dikkate alındığında, doğaldır. Tur operatörleri tarafından verilen sıralamaya göre, “pazar payı sağlamak” seçeneği her iki grup için de öncelikli bütünleşme nedenidir. Kitle turizmi ve özellikle de tatil turizmi pazarında artan rekabet sonucunda tur operatörlerinin son yıllarda daha fazla bütünleşerek pazarlarını korumaya ve büyümeye çalışmaları verilen yanıtları doğrulamaktadır. Tatilci kitle turizm pazarında ağırlıklı olarak birbirinin aynı olan paket tatiller satıldığı için, yabancı tur operatörleri pazarlarını çoğunlukla fiyat rekabeti yaparak ve fiyat düşürerek artırmak yoluna giderler. Pazar payını artırmanın etkili olan diğer bir yöntemi ise, aynı turistik ürünü şirket bütünleşmelerinin gerçekleştirildiği yeni ülkelerdeki turistlere sunmaktır.

Tablo 19. Türk Tur Operatörlerinin Yararlandıkları Finansman Araçları

	Öncelik Ortalaması	Öncelik Sırası
Öz Sermaye	1.33	1.
Banka Kredisi	2.11	2.
Leasing	3.13	3.
Factoring	4.00	4.
Franchising	4.57	5.
Halka Açılmak	6.00	6.
Türev Ürünler	6.83	7.
Diğer	7.25	8.

Tablo 20. Yabancı Tur Operatörlerinin Yararlandıkları Finansman Araçları

	Öncelik Ortalaması	Öncelik Sırası
Banka Kredisi	1.78	1.
Öz Sermaye	2.89	2.
Türev Ürünler	3.00	3.
Leasing	3.63	4.
Franchising	4.71	5.
Factoring	5.60	6.
Halka Açılmak	5.75	7.
Diğer	8.00	8.

Türk Tur operatörlerinin yararlandıkları finansman araçlarının öncelik durumları Tablo 19'a göre sırasıyla, öz sermaye, banka kredisi, leasing, factoring, franchising, halka açılmak ve türev ürünlerdir. Yabancı tur operatörlerinin sıralama ortalamaları ise Tablo 20'de görüldüğü gibi sırasıyla, banka kredisi, öz sermaye, türev ürünler, leasing, franchising, factoring ve halka açılmak şeklindedir. Türk ve Avrupalı tur operatörlerinin öncelikli iki finansman aracı benzer olarak özkaynaklar ile banka kredileridir. Banka kredisi seçeneğinin her iki tur operatörü grubu tarafından öncelikli olarak gösterilmesi doğaldır. Banka aracılığıyla finansman, yatırım ve yönetim sermayesi kullanılması, tüm ekonomik alanlar için kullanımı en kolay finansman aracıdır. Daha sonraki öncelik sıralamalarında tur operatörleri arasında önemli farklılıklar vardır. Yabancı tur operatörlerinin türev ürünleri kullanım öncelikleri tabloya göre üçüncü sıradadır. Bu şirketlerin özellikle dövizle ilgili türev ürünleri kullandıkları bilinmektedir. Birçok farklı ülkede yatırımları bulunan ve bu ülkelerde farklı alanlarda çalışan turizmle ilgili şirketlerle bütünleşen yabancı tur operatörleri, dövizle ilgili risklerden korunmak amacıyla türev ürünlerini yoğun olarak kullanmaktadırlar. Türk tur operatörlerinden ise yalnızca bir tanesi türev ürünleri kullandığını belirtmektedir ve bu şirket de merkezi Almanya'da olan ve türev işlemleri bu ülkede gerçekleştiren bir tur operatörüdür. Ayrıca, tabloya göre franchising yöntemine her iki tur operatörü grubunun verdikleri öncelik beşinci sırada görülmeyle birlikte gerçekte yabancı tur operatörlerinin tamamına yakını bu yolla bütünleşmiş perakendeci seyahat acentası zincirlerine sahiptirler. Oysa Türk tur operatörlerinden Türkiye içinde yalnızca ikisi bu yöntemi kullanmakta olup, diğer bazı tur operatörleri ise lisans anlaşması yolunu tercih etmektedirler. Tablo bilgilerinden, Türk tur operatörlerinin daha az kurumsallaşmış ve içinde buldukları ekonomik ortamları yeni finansman araçlarını kullanmaya yeterince elverişli olmayan şirketler olduğunu belirtmek mümkündür. Ayrıca Avrupa'daki gelişmiş finans piyasalarının şirketlere birçok finansman aracını kullanma olanağı vermesinin yanında şirketlerin kurumsallaşmış olmaları ile finans piyasalarında sunulan araçların kullanılması arasında bir ilişkinin olduğunu söylemek de mümkündür.

Tur operatörlerinin “İşletmenizin halka açılması ile ilgili görüşünüz nedir?” sorusuna verdikleri yanıtlara göre, yabancı tur operatörleri -biri dışında- halen halka açık olan kuruluşlardır. Bu durum kurumsallaşma ile halka açılma arasında doğrudan bir ilişki olduğunu gösterir. Avrupa ülkelerinde piyasa koşullarının da uygun olması halka açılmayı kolaylaştıran çok önemli bir etkidir. Türk tur operatörlerinde ise tersine bir durum söz konusudur. Bir Türk şirketi (grup bünyesindeki konaklama işletmesi) halka açık iken, halka açık olmayan dokuz tur operatörünün altısı gerekçe olarak “piyasa koşulları uygun değil” seçeneğini işaretlemişlerdir. İki Türk tur operatörü, halka açılmayı “gerekli” gördüklerini, bir tur operatörü de halka açılmayı “gereksiz” gördüğünü belirtmiştir. Türk tur operatörlerinin hisse senedi arzından yararlanmayışları, marka imajına en üst düzeyde önem vermelerine rağmen yeterince kurumsallaşmamış olmaları, bütünleşme düzeyinin yeterli olmaması, piyasa koşullarının uygun olmaması ve bu kuruluşların uzman yönetim anlayışını yeterince benimsemeyişleriyle açıklanabilir. Türk tur operatörlerinin halka açılmama nedenlerinden biri de, son yıllarda Türk turizminin dışsal etkenlerle sürekli kriz içinde olmasıdır. Devam eden kriz ortamı, şirketlerin halka açılma girişimlerini, hisse senetlerinin yeterli ilgiyi görmeyeceği ve hisse senedi değerlerinin düşebileceği beklentileri nedeniyle engellemektedir.

Tur operatörlerine, farklı ülkelerde çalışmaları ve farklı ülkelerden tüketicilere hizmet vermeleri nedeniyle, sıkça karşılaştıkları döviz kuru riskiyle ilgili olarak “Ülkelerarası döviz kuru farkları, üreticilere (havayolu işletmesi, otel v.b) olan ödemelerin döviz kuru ve tahsilat yaptığınız döviz kuru arasındaki farklar işletmenizi ne yönde etkilemektedir?” sorusu yöneltilmiştir. Tur operatörlerinin nakit girişlerinin ve nakit çıkışlarının farklı döviz kurları üzerinden olmasının kendilerini nasıl etkilediğini ölçmeye yönelik soruya verilen yanıtlara göre Türk tur operatörlerinin altısı döviz kuru farklılıklarından “olumsuz” etkilendiklerini, ikisi “olumlu” etkilendiklerini, biri etkilenmediğini, biri de “bazen olumlu bazen olumsuz” etkilendiğini belirtmişlerdir. Yabancı tur operatörlerinin dördü* döviz kuru farklılıklarından olumsuz etkilendiklerini belirtirken üç tanesi döviz kuru farklılıklarından “bazen olumlu bazen olumsuz” etkilendikleri şeklinde, ikisi de

* İlgili soruyu yabancı tur operatörlerinin dokuzu yanıtlamıştır.

etkilenmedikleri şeklinde yanıt vermişlerdir. Türk tur operatörlerinin altısının döviz kuru farklılıklarından olumsuz etkilendiklerini belirtmeleri iki nedenle ilgili olabilir. Birinci neden bu şirketlerin büyük bölümünün sadece Türkiye'ye yönelik olarak incoming ağırlıklı çalışmasıdır. İkinci neden ise buna bağlı olarak Türkiye'deki kur politikalarının son yıllarda şirketler açısından önemli riskler taşımasıdır. Yabancı tur operatörlerinin döviz kuru farklılıklarına “bazen olumlu bazen olumsuz” yanıtını vermelerinin nedeni ise bu şirketlerin çokuluslu kümeler olmasıyla ve bazen çalıştıkları ülkelerdeki ekonomik koşullardan (bkz. model önerisi, öne alma ya da geciktirme işlemi) etkilenmeleriyle ve o ülkelerdeki finansal koşullardan yararlanmalarıyla ilgilidir.

Tur operatörlerine “Türev ürünlerden (forward, future, opsiyon, swap) yararlanıyor musunuz?” şeklinde bir soru yöneltilmiştir. Alınan yanıtlara göre, Türk tur operatörlerinden yalnızca birinin türev ürünleri kullandığı, yabancı tur operatörlerinin ise sekiz tanesinin bu finansman tekniğinden yararlandığı ortaya çıkmıştır. AB'de euro para birimi uygulamasına geçilmesinden sonra döviz kuru riskinin azalması beklenmektedir. Ancak araştırma kapsamındaki yabancı tur operatörleri AB dışında diğer ülkelerde de birçok yatırımları bulunan çokuluslu şirketlerdir. Bu nedenle yabancı tur operatörleri, türev ürünleri ve döviz kuru riskinden korunmada yararlanan kurum içi teknikleri sıklıkla kullanmaktadırlar.* Tur operatörlerinin, özellikle döviz kuru riskinden korunmada yararlandıkları türev ürünlere ilişkin verdikleri yanıtlar ile döviz kuru riskinden etkilenmeleri ile ilgili bir önceki paragrafta belirtilen yanıtlar karşılaştırıldığında, ilginç bir saptama yapmak mümkündür. Ankette yer alan “Ülkelerarası döviz kuru farkları, üreticilere (havayolu işletmesi, otel v.b) olan ödemelerin döviz kuru ve tahsilat yaptığımız döviz kuru arasındaki farklar işletmenizi ne yönde etkilemektedir?” sorusuna verilen yanıtlara göre Türk tur operatörleri döviz kuru riskinden yabancı tur operatörlerine göre daha çok olumsuz olarak etkilenmektedirler. Ancak, “türev ürünleri kullanıyor musunuz” sorusuna yabancı tur operatörlerinin sekizi evet yanıtını verirken, Türk tur operatörlerinden sadece bir tanesinin türev ürün kullandığını görülmektedir. Bu durumu, Türk tur operatörlerinin türev ürünler hakkında yeterli bilgi sahibi

* Şirketlerin web sayfalarındaki bilgilerden yararlanılmıştır.

olmamalarıyla ve türev ürünlerin Türkiye finansman piyasalarında henüz yaygın olarak kullanılmayıyla açıklamak mümkündür.

4.2. Tur Operatörlerinin Kullandıkları Bilişim Teknolojileriyle İlgili Bulgular

Araştırmada tur operatörlerine “bilişim teknolojileriyle ilgili sorular” başlığı altındaki sorulara verilen yanıtlarla ilgili bulgular aşağıdaki gibidir.

Tablo 21. Türk Tur Operatörlerinin Kendi Aralarında ve Yan Kuruluşlarıyla İletişimlerinde Kullandıkları Araçlar

	Öncelik Ortalaması	Öncelik Sırası
E-posta	2.20	1.
Telefon	2.40	2.
Fax	2.67	3.
Intranet	2.86	4.
Posta	4.83	5.

Tablo 22. Yabancı Tur Operatörlerinin Kendi Aralarında ve Yan Kuruluşlarıyla İletişimlerinde Kullandıkları Araçlar

	Öncelik Ortalaması	Öncelik Sırası
Telefon	1.60	1.
E-posta	1.90	2.
Fax	3.56	3.
Posta	4.17	4.
Intranet	4.23	5.

Tablo 21 ve Tablo 22’de Türk ve yabancı tur operatörlerinin iletişim amaçlı kullandıkları teknolojilere verdikleri öncelik ortalamaları görülmektedir. İki şirket grubu arasında iletişim araçlarına verilen öncelik açısından en önemli farklılık intranet kullanımında görülmektedir. Diğer taraftan her iki şirket grubu için de telefon, e-posta ve faks en yaygın iletişim araçlarıdır. Türk tur operatörleri iletişim amaçlı bilişim teknolojilerini üst düzeyde kullanan şirketlerdir. Turizmin bilgi iletişimine dayalı bir endüstri olması nedeniyle bu yönde bir sonuç oluşması doğaldır. Elektronik postanın her iki tur operatörü grubunda ön sıralarda yer alması bu iletişim türünün diğerlerine göre daha az maliyetli olması ile ilgilidir.

Tablo 23. Tur Operatörlerinin Kullandıkları Bilişim Teknolojileri*

	Türk Tur Operatörleri	Yabancı Tur Operatörleri
	n	n
GDS, CRS	7	9
Intranet	9	10
Internet	10	10
Videotext	0	4

Tur operatörlerinin kullandıkları bilişim teknolojilerini öğrenmeye yönelik soruya verilen yanıtların yer aldığı Tablo 23'te gösterilen bilişim teknolojileri seçenekleri aslında rezervasyon ve satışa yönelik sistemlerdir. Gerçekte birçok yan kuruluştan oluşan ve turizmin her alanında çalışan her iki tur operatörü grubunun, yazılımlar ve donanımlardan oluşan birçok bilişim teknolojisi ürünlerini kullandıkları açıktır. Belirtilen teknolojilerin bir bölümü güncel olmaları bakımından, bir bölümü de turizm endüstrisine özgü olmaları bakımından tur operatörlerince yaygın olarak kullanılmaktadırlar.

Tablo 24. Tur Operatörlerinin Kullandıkları Rezervasyon Sistemleri

	Türk Tur Operatörleri	Yabancı Tur Operatörleri
	n	n
Galileo	5	5
Amadeus	3	4
Sabre	0	3
Worldspan	0	2
Diğer	2	1

Global Dağıtım Sistemleri'ni oluşturan Galileo, Amadeus, Sabre ve Worldspan'ın Türk ve yabancı tur operatörleri tarafından kullanım sayıları Tablo 24'te verilmiştir. Önceki konularda belirtildiği gibi Galileo ve Amadeus GDS'leri daha çok Avrupa'da kullanılan sistemlerdir. Çalışmaya katılan bütün şirketler

* Bazı tur operatörleri birden fazla seçeneği işaretlediğinden 23 ve 24 no'lu tabloların şirket sayıları toplamı fazla görülmektedir.

Avrupa kökenli olduklarından Galileo ve Amadeus'un kullanım yüzdeleri yüksek çıkmaktadır. Türk şirketlerinin Sabre ve Worldspan'ı kullanmamaları bu GDS'lerin Türkiye pazarında bulunmamalarından kaynaklanmaktadır. Sabre, özellikle Amerika kıtasında egemen bir GDS iken Worldspan Türkiye pazarına girmiş ancak pazarda tutunamayarak Türkiye faaliyetlerini sonlandırmıştır. Diğer seçeneğine verilen yanıtlar ise tur operatörlerinin ülkesel düzeyde kullandıkları CRS'lerden kaynaklanmaktadır. Ayrıca İngiltere merkezli tur operatörleri dışındaki yabancı tur operatörleri ile Türk tur operatörlerinin kullandıkları GDS'lerin benzer olması, Türkiye turizminin ağırlıklı olarak Avrupa'dan kaynaklanmasıyla ilgilidir.

Tablo 25 ile ilgili soruda deneklerden şıkların yüzdeler karşılıklarını vermeleri istenmiştir. Her şıkla ilgili alınan yanıtın genel toplamının denek sayısına bölünmesi sonucu Tablo 25'teki ortalama değerler elde edilmiştir.

Tablo 25. Tur Operatörlerinin Ürün Pazarlamasında Kullandıkları Yöntemler

	Türk Tur Operatörleri Ortalama	Yabancı Tur Operatörleri Ortalama
	%	%
Toptan satış yoluyla	47.8	28
Şirket bünyesindeki acentalar aracılığıyla	26.2	47.9
Diğer acentalar aracılığıyla	13.8	13.2
Bireysel pazarlama yoluyla	3.8	0.8
İnternet aracılığıyla	3.1	8.6
GDS/CRS aracılığıyla	2.8	1.5
Diğer	2.5	-
Toplam	100	100

Tablo 25'de, tur operatörlerinin ürün pazarlamasında kullandıkları yöntemlerin yüzdesel dağılımları verilmiştir. Türk tur operatörleri, diğer ülkelerde bütünleşen kuruluşlar bir yana bırakılırsa, incoming ağırlıklı gelişmişlerdir. Bu tur operatörleri yerel hizmet paketini yabancı tur operatörlerine bir bütün ve paket olarak satmaktadırlar. Bu nedenle Türk tur operatörleri açısından toptan satış yoluyla ürün pazarlamak daha önemlidir. Oysa satış dağıtım ağına turiste ulaşımında önemli

olduğu ve talebin kaynaklandığı Avrupa ülkelerinde turistik ürün satışları ağırlıklı olarak turizm kümelerine bağlı seyahat acentaları tarafından yapılmaktadır. GDS/CRS yoluyla pazarlama seçeneğinin her iki şirket grubu açısından düşük oranlar göstermesi iki nedenle ilgilidir. Birinci neden Avrupa turizm endüstrisi yapısının paket tur/tatil ağırlıklı oluşu ve havayolu satışlarının paket dahilinde charter turlarla gerçekleştirilmesidir. İkinci neden ise GDS/CRS'lerin soruları yanıtlayan tur operatörlerinden çok, bunlara bağlı seyahat acentaları tarafından kullanılmasıdır. Yine internet yoluyla ürün pazarlama çalışmaları Avrupa'da ABD'deki kadar gelişmiş değildir. Bunun nedeni Avrupa turizmde turistik ürünün paket tur veya paket tatil halinde acentalar aracılığıyla satılması ve bu anlayışın tüketiciler tarafından da yıllar içinde benimsenmiş olmasıdır. ABD'de ise turistik ürünler çoğunlukla birbirinden bağımsız olarak satıldığından bu ürünlerin internet üzerinden pazarlanabilmesi daha kolaydır. Türkiye'de ise Avrupa'ya bağımlı bir turizm yapısı hakim olduğundan, Türk tur operatörleri incoming ağırlıklı çalıştıklarından ve tek başına merkezi bir rezervasyon sistemine sahip olup bu sistem üzerinden internette pazarlama yapabilecek mali yapılarının sınırlı olmasından dolayı internet üzerinden pazarlama yüzdesinin düşük olduğu (%3.1) görülmektedir.

5. MODEL ÖNERİSİ

Çalışmanın üçüncü bölümünde anlatılan konular ve araştırmadan elde edilen bulgular doğrultusunda, Türk turizm endüstrisinde çalışan tur operatörlerinin uluslararası pazarlarda rekabet güçlerini artırabilmeleri, yeni yönetim ve yeni finansman anlayışlarından yararlanabilmeleri ve bilişim teknolojilerini etkin olarak kullanabilmeleri amacıyla bir model geliştirilmiştir.

5.1. Model Üzerinde Etkili Olan Faktörler

Türkiye'de çalışan tur operatörlerinin kurumsal yapıları, kullandıkları bilişim teknolojileri ve finansal yapılarıyla ilgili bir model oluşturmadan önce gözönünde bulundurulması gereken bazı etkenler vardır;

- Gerek kurumsallaşma ve bütünleşme süreci, gerekse bilişim teknolojilerinin etkin kullanımı süreci şirketlerin büyüklükleri ve finansal yapılarıyla doğrudan ilgilidir.
- Kurumsallaşma sürecini tamamlamayan daha küçük ölçekli bazı şirketler, finans piyasaları yerine başka finansman araçlarına başvurabilirler.
- Tur operatörlerinin buldukları ülkelerin turist çekim ülkesi olması, turist gönderen ülke olması ya da her ikisi de olmaları kurumsallaşmayı doğrudan etkilemektedir. Turist çekim ülkelerinde çalışan tur operatörleri, özellikle incoming pazarında uzmanlaşan şirketlerdir. Dolayısıyla turist çekim ülkelerinin ve bu ülkelerdeki tur operatörlerinin turist gönderen ülkelerdeki tur operatörlerine bağımlılıkları sözkonusudur (bkz. turist gönderen ülke açısından kurumsallaşmanın ve bütünleşmenin etkileri). Kısaca bu bağımlılığın nedeni, yabancı turist talebinin yurtdışında, turizm arzının ise çekim ülkesinde olmasıdır.
- Ekonomik ve politik belirsizlik ortamının bulunduğu ülkelerde çalışan şirketler, kurumsallaşma ve bütünleşme sürecinde yatırım riskini azaltan yöntemleri tercih etmektedirler.
- Tur operatörlerinin buldukları ülkelerin gelişmişlik düzeyine uygun olarak bu ülkelerin teknolojik alt yapılarının gelişmişlik düzeyi, şirketlerin kullandıkları bilişim teknolojilerini etkilemektedir.
- Tur operatörlerinin güçlü finansal yapıya sahip olabilmeleri, mikro etkenler yanında makro etkenlerle de ilgilidir. Güçlü bir mali yapının oluşturulmasında şirket yönetimlerinin etkisi yanında, çalışılan ülkenin ekonomik yapısının, kalkınma düzeyinin ve küresel ekonominin de etkisi vardır.

- Tur operatörlerinin buldukları ülkelerdeki finans piyasalarının sağlığı ya da gelişmişliği şirketlerin finansal yönetim politikalarını olumlu ya da olumsuz etkilemektedir.

Çalışmanın araştırma bölümünde bütünleşmiş Türk tur operatörleriyle Avrupalı tur operatörleri ya da bunlara bağlı yan kuruluşlar arasında bir karşılaştırma yapılmıştır. Kurulması planlanan modelle ilgili veri tabanının önemli bir bölümünü yapılan karşılaştırmadan elde edilen bulgular oluşturmaktadır. Ancak karşılaştırmaya konu olan Türk tur operatörlerinin çalışma koşulları ile yabancı tur operatörlerinin çalışma koşulları arasında belirgin farklılıklar vardır.

Yabancı tur operatörleri bilişim teknolojilerini yoğun olarak kullanmaktadırlar. Bu nedenle her iki şirket grubunun aynı koşullar altında çalıştığından yola çıkarak kurulan bir modelin etkinliği tartışmalıdır. Modelin etkinliği, Türk tur operatörlerinin bütünleşmeleri ve kurumsallaşmaları ile yakından ilgilidir. Ayrıca ülke finans piyasalarının gelişmişlik düzeyi ve finansman araçlarının çeşitliliği de modelin etkinliğiyle ilgili bir başka unsurdur. Öte yandan, Türk tur operatörleri turist çekim ülkesinde ve arzı etkileyen, yabancı tur operatörleri ise daha çok turist gönderen ülkelerdedirler ve bunlar aynı zamanda turist talebini etkileyen şirketlerdir.

Türk tur operatörlerinin bir kısmı halen Avrupa merkezli kümelerin sahipliğindedir ve bir kısmı da merkezleri Avrupa'da bulunan uluslararası nitelikteki kuruluşlardır. Türkiye, -gelişmişlik düzeyiyle ilgili olarak- turizmin her pazarında (outgoing, incoming ve iç turizm) yoğun olarak çalışılan bir ülke olmasa da, araştırmaya katılan Türk tur operatörlerinin büyük bölümü üç pazarda da çalıştıklarını belirtmişlerdir. Araştırmaya konu olan yabancı tur operatörlerinin merkezleri Avrupa'da olmakla birlikte, bu şirketler aynı zamanda çokuluslu ve küresel kümeler olduklarından, ekonomik ve politik yapıları birbirinden farklı birçok ülkede yatırımları vardır. Model önerisinin yapısını belirleyen etkenleri de gözönüne alarak oluşturulan modelin aşamaları bir bütün olarak Şekil 14'te gösterilmiştir.

Şekil 14. Türk Tur Operatörleri İçin Hazırlanan Model Önerisi Aşamaları

1. Aşama: Kurumsallaşma ve Bütünleşme

- ◆ Yeni yönetim anlayışının yerleştirilmesi (bulmak, çekmek, elde tutmak)
- ◆ Pazarın ve yönetimin bölümlendirilmesi
- ◆ Tüm yan kuruluşların ve ana şirketin aynı isim altında toplanması ve bu yolla marka imajının artırılması
- ◆ Bütünleşme:
 1. Yatırım riskinin düşük olduğu franchising, yönetim sözleşmesi ve stratejik ortaklık yöntemlerinin tercih edilmesi
 2. Pazar türüne ve bütünleşilen ülke koşullarına göre bütünleşme yöntemlerinin farklılaştırılması

2. Aşama: Bilişim Teknolojileri Kullanımı

- ◆ Rezervasyon sisteminin oluşturulması
- ◆ Rezervasyon sisteminin GDS'lerle bütünleştirilmesi
- ◆ Türk tur operatörlerinin stratejik ortaklık yaparak internet üzerinde turizm portalı oluşturulmaları ve grup rezervasyon sistemlerinin turizm portalına veri sağlaması

3. Aşama: Finansal Yapılanma

- ◆ Gruba bağlı tüm şirketlerin finansman işlemlerini gerçekleştiren ve denetleyen merkezi bir finansman yönetim sisteminin oluşturulması
- ◆ Finansmanla ilgili risk yönetim sisteminin uygulanması
 - a) Döviz kuru riskinin yönetilmesi
 - İçsel korunma yöntemleri (netleştirme, çakıştırma ve öne alma ya da geciktirme)
 - Dışsal korunma yöntemleri (türev ürünler)
 - b) Kredi riskinin yönetilmesi
- ◆ Halka açılma yoluyla kaynak sağlanması ve marka imajı yaratılması

5.2. Model Aşamaları

Türk tur operatörlerine yönelik model önerisi oluşturulurken model üzerinde etkili olabilecek faktörler gözönüne alınmıştır. Model önerisi kurumsallaşma ve bütünleşme ile bilişim teknolojileri kullanımı ve finansal yapılanma olmak üzere üç aşamalıdır.

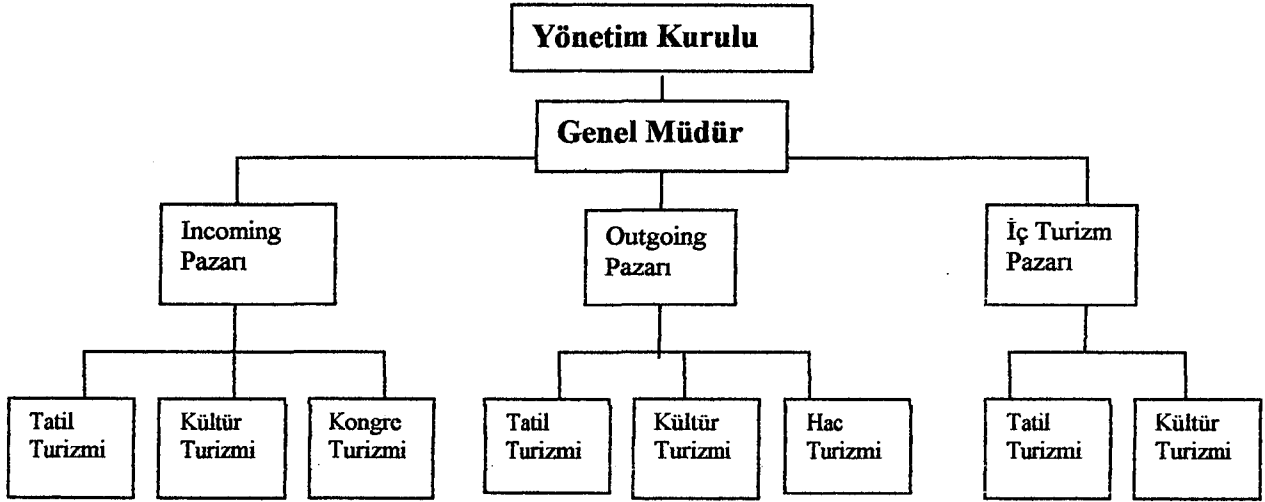
5.2.1. Birinci Aşama: Kurumsallaşma ve Bütünleşme

Model önerisinin birinci bölümünü oluşturan kurumsallaşma ve bütünleşme aşaması ile ilgili maddeler aşağıda sıralanmıştır:

- Kurumsallaşmanın öncelikli koşullarından bir tanesi şirketlerin uzmanlar tarafından yönetilmesidir. Yeni yönetim anlayışı; bulmak, çekmek ve elde tutmak ilkelerine dayalıdır. Bu üç ilkeyi hem pazarlara hem de tüketicilere uyarlamak mümkündür. Kendisine sunulan hazır turistik ürünleri almak yerine araştırmak ve aradığı koşulları taşıyan turistik ürünleri almak eğilimindeki yeni tüketicilerin beklentilerini yeni yönetim anlayışı karşılayacaktır.
- Turizm endüstrisinin farklı pazarlarında çalışan ve bütünleşen tur operatörleri, pazarlarını bölümlendirmeli ve bu pazarların yönetimlerini ayırmalıdır. Turizm endüstrisinde çalışılan pazarlar temelde incoming, outgoing ve iç turizm pazarları olarak bölümlendirilebilir. Tatil turizmi, kültür turizmi, kongre ve incentive turizmi gibi pazar bölümlendirmeleri, tur operatörlerinin faaliyet durumlarına göre belirtilen ilgili alanlara dağıtılabilir.

Ölçekleri büyük olan ve birçok ülkeye yönelik çalışan şirketler, pazarlarını bölgelere göre de bölümlendirebilmektedir (örneğin Türkiye, Yunanistan ve Kıbrıs'ı kapsayan Doğu Akdeniz pazarı gibi). Şekil 15'te turizmdeki pazarların ve bu pazarlarla ilgili Türk tur operatörlerinin önerilen olası yönetim yapısı gösterilmiştir.

Şekil 15. Turizm Pazarlarının ve Bu Pazarlara İlişkin Yönetimlerin Bölümlendirilmesi



- Çalışılan pazarlara ve turistik ürün bileşenlerinin bulunduğu ülke koşullarına göre bütünleşme anlayışları geliştirilmelidir. Örneğin, yatırım riskinin yüksek olduğu ülkelerde riski azaltan stratejik ortaklık, franchising ve yönetim sözleşmesi gibi bütünleşme yöntemleri tercih edilmelidir.

Türkiye turizmde çalışan tur operatörlerinin bir bölümü, outgoing turizm pazarının gelişmiş olduğu Avrupa ülkelerinde tur operatörleri ve seyahat acentaları kurmuşlardır. Bu şirketlerin Avrupalı tüketicilere sunduğu en önemli incoming pazarı Türkiye olmakla birlikte diğer çekim ülkelerine yönelik satışları da vardır. Küba, Tunus ve Cezayir gibi ülkelerde turizmle ilgili yatırım yapan Türk tur operatörlerinin bu ülkelerdeki yüksek politik ve ekonomik risk oranlarını gözönünde bulundurmaları gerekmektedir.

Incoming tur operatörleriyle stratejik ortaklıklar yapmak veya tatil köyü ve otellerle yönetim sözleşmelerini tercih etmek, risk oranlarının yüksek olduğu ülkeler için uygun olabilecek bütünleşme şekilleridir. Türk tur operatörleri incoming turizm

pazarındaki şirketlerle bütünleşirken, tanınmışlıkları ve marka imajları arttıkça franchising yöntemini tercih edebilirler.

- Tur operatörlerinin turistik ürün bileşenlerinin üreticileriyle bütünleşmelerinin en önemli nedenlerinden biri, ürün standardının sağlanmasıdır. Bu amaçla yapılan bütünleşme ürün girdisi sağlaması bakımından geriye doğru dikey bütünleşmedir. Ürün bileşenlerini denetleyemeyen tur operatörleri herhangi bir olumsuz durumda tüketiciye karşı sorumlu şirket olacağından genellikle bu tür dikey bütünleşmeleri tercih ederler. Ancak havayolu işletmeciliği ve konaklama işletmeciliği pahalı yatırımlardır. Her iki yatırım da yüksek finansman gücü gerektirir. Bu nedenle ilgili alanlarda bütünleşmeyi planlayan tur operatörlerinin güçlü mali yapılara ve/veya etkin finansman yöntemlerine gereksinimleri vardır.
- Pazar büyütmek ve etkin pazarlama faaliyeti sürdürmek, günümüz şirketlerinin en fazla önem verdiği konulardandır. Bu nedenle, pazarlama ve satış aracı olan perakendeci seyahat acentalarıyla yapılan ileri doğru dikey bütünleşmeler ve pazar büyütmeyi amaçlayan diğer tur operatörleriyle yapılan yatay bütünleşmeler en sık karşılaşılan bütünleşme şekilleridir. Pazar büyütmek için yapılan yatay bütünleşmelere, outgoing pazarlarında ve iç turizm pazarlarında rastlanmaktadır.

Türkiye, outgoing pazarının gelişmiş olduğu bir ülke değildir. Ancak Avrupa'daki outgoing pazarı ülkelerde çalışan Türk tur operatörlerinin ve Türkiye'de son yıllarda hızla gelişen iç turizm pazarında çalışan tur operatörlerinin pazar büyütmek amacıyla yatay bütünleşmelere gitmeleri mümkündür. Avrupa turizm pazarının birkaç büyük kümenin denetiminde olması bu pazarda tekeli bir rekabet ortamının varlığını gösterir. Bu durumda Türk tur operatörlerinin tekeli rekabet ortamını hazırlayan kümelerin

bir parçası olmak ya da güçleri oranında yatay bütünleşerek pazarlarını artırabilmeyi ve / veya koruyabilmeyi sağlayacak önlemleri almak arasında seçim yapmaları gerekecektir.

- Küresel şirketlerin reklam ve pazarlama giderlerinin azalması uluslararası pazarlarda çalışan diğer şirketlerin ilgisini çekmektedir. Önceleri ürün standardını sağlamak amacıyla turizmin farklı sektörlerinde bütünleşen tur operatörleri, son yıllarda bu sektörlerdeki farklı isimli yan kuruluşlarını, marka imajı sağlamak ve küresel şirketlerin yararlandığı diğer avantajlardan yararlanabilmek amacıyla, aynı isim ve şirket markası altında birleştirmişlerdir. Türk turizmde çalışan tur operatörlerinin bütünleştikleri farklı isimdeki şirketleri aynı marka altında birleştirmeleri benzer bir şirket ve turistik ürün imajı etkisi yaratabilir. Uluslararası pazarda aynı isim altında çalışılması, şirketlere yatırım yaptıkları ülkelerde tanınma avantajı sağlar. Bu da şirketlere franchising gibi riskin düşük olduğu bütünleşme yöntemlerini kullanabilme fırsatı yaratır.

Çalışmanın ikinci bölümünde belirtildiği gibi franchising yoluyla bütünleşmenin hem isim hakkını satan ana kuruluşlara (franchisor) hem de isim hakkının kullanımını satın alan kuruluşlara (franchisee) sağladığı yararlar vardır. İsim hakkını satan kuruluş açısından franchise yoluyla bütünleşmede genel olarak, belirli bir katılım ücreti ve telif ücretinin alınması ile belirli sıklıkta (aylık-yıllık) satış başına komisyon alınması yaygındır. Bütünleşilecek olan işletmenin türü nedeniyle, (seyahat acentası, konaklama işletmesi gibi) franchise anlaşmasının koşullarında farklılıklar olacaktır. İsim hakkını satan kuruluşun talep ettiği telif, katılım ve komisyon ücretlerinin yüksekliği şirketin tanınmışlığı ve marka imajıyla bağlantılıdır.

- Ürün standardı ve marka imajının en önemli yararı, fiyatların artırılabilmesidir. Tüketicilere güven veren ve tanınan şirketler, benzer özellikteki ürünlerini diğer şirketlere göre daha yüksek fiyatlardan satabilirler. Avrupalı rakipleri karşısındaki en önemli sorunu düşük fiyatlı turistik ürün satmak olan Türk tur operatörlerinin marka imajını güçlendirici girişimlerde bulunmaları gerekmektedir. Ürün pazarlamasında halen en önemli kanal olan seyahat acentalarıyla franchise yöntemiyle bütünleşmek hem marka imajının güçlenmesini hem de gerekli yatırım tutarının ve çalışma riskinin azalmasını sağlayabilir.

Türkiye turizmi daha çok incoming pazarında gelişmiş olmakla birlikte son yıllarda Türk tur operatörlerinin özellikle iç turizm pazarına ve kısmen de outgoing pazarına yönelik yatırımları vardır. Örneğin ETS grubu Avrupa'daki tur operatörlerine benzer olarak yerli seyahat acentalarıyla franchise bütünleşme yöntemini uygulamaktadır. Şirket bu yolla daha az yatırımla daha geniş bir pazara sahip olmakta; marka imajını güçlendirmekte ve yarattığı şirket imajı sayesinde ürünlerini yüksek fiyattan satabilmektedir.

Türk tur operatörlerine yönelik kurumsallaşma ve bütünleşmeyle ilgili model aşamaları Tablo 26'da gösterilmiştir.

Tablo 26. Kurumsallaşma ve Bütünleşme Model Aşamaları

Belirleyici Etken	Açıklama
Yönetim	Yeni yönetim anlayışı (bulmak, çekmek ve elde tutmak)
Uzmanlaşma	Pazarların bölümlendirilmesi ve yönetimlerinin ayrılması
Bütünleşme	Pazar türüne ve bütünleşilen ülke koşullarına göre farklı bütünleşme yöntemlerinin (stratejik ortaklık, franchising) kullanılması
Marka İmajı	Marka imajını güçlendirmeye yönelik ana şirkete bağlı farklı isimlerdeki yan kuruluşların aynı isim altında toplanması
Pazar Büyütmek/ Pazarı Denetlemek	Güçlü marka ve mali yapı doğrultusunda franchising, yönetim sözleşmesi ve stratejik ortaklık gibi risk oranlarının düşük olduğu bütünleşme yöntemlerinin tercih edilmesi

5.2.2. İkinci Aşama: Bilişim Teknolojilerinin Kullanımı

Türk tur operatörlerinin bilişim teknolojilerini kullanımları, çalışmanın anket araştırmasından elde edilen bulgularına göre üst düzeydedir. Türk tur operatörlerinin bilişim teknolojileriyle ilgili sorunları yeni teknolojilerin bulundurulmasından çok bu teknolojilerin pazarlama amaçlı kullanımı ile ilgilidir.

Araştırma sonuçlarına göre Türk tur operatörleri bilişim teknolojilerini çoğunlukla örgüt içi iletişim ve diğer kuruluşlarla iletişim amacıyla kullanmaktadırlar. Türk grupları, tüketicilerle iletişimde kullanılan ve tüketicilere ürün pazarlamasında yararlanılan internete yeterince önem vermemektedirler. Oysa birçok alanda olduğu gibi turizmde de yeni tüketim ve yeni tüketici anlayışı egemen olmaya başlamıştır. Yeni tüketiciler ürün alırken araştırmayı ve karşılaştırmayı tercih etmektedirler. Bu nedenle Türk şirketlerinin yeni tüketim anlayışına göre davranmaları ve bu yöndeki yatırımlarını ve girişimlerini artırmaları gerekmektedir. Bu girişimler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

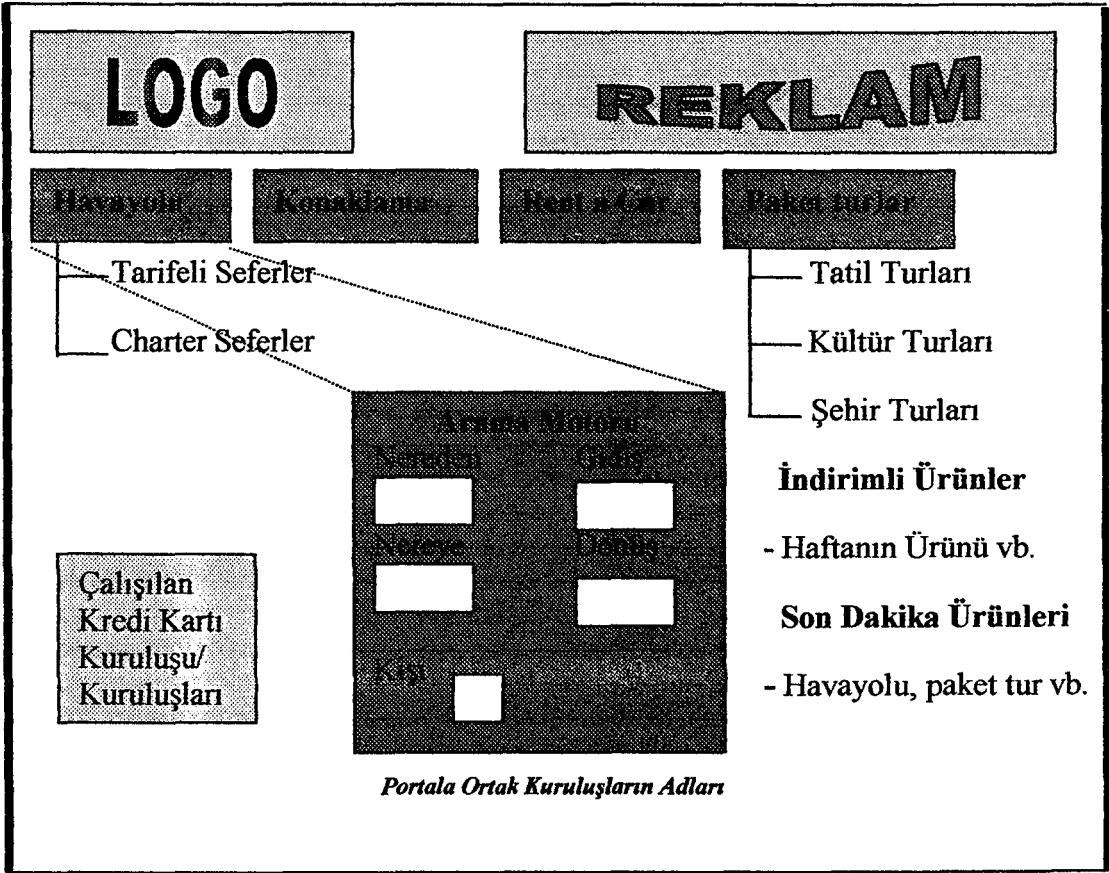
- Eğer yoksa, öncelikle bir rezervasyon veri tabanı oluşturulmalıdır. Bu işlem için uzman bir yazılım şirketi ile stratejik ortaklık yapılabilir. Microsoft yazılım şirketinin denetimindeki internet turizm portalı Expedia.com'un konaklama GDS'si Pegasus şirketi ile yaptığı teknik desteğe karşılık olarak rezervasyon verisi anlaşması giderleri azaltan bu tür bir ortaklığa örnek olarak verilebilir. Oluşturulan rezervasyon sistemi daha sonra GDS'lerle bütünleştirilmelidir. GDS'ler veri tabanlarını aynı zamanda sahip oldukları ya da stratejik ortaklık yaptıkları internet sitelerinde de sunduklarından geniş bir tüketici kitlesine ulaşmak bu yöntemle mümkün olabilecektir.
- Farklı tur operatörü gruplarının biraraya gelmesiyle etkin bir turizm portalı oluşturulmalıdır. ABD'de ve Avrupa'da çalışan konaklama işletmelerinin, havayolu şirketlerinin ve tur operatörlerinin bu tür girişimleri çalışmanın önceki bölümlerinde belirtilmişti.

Birbirlerinden farklı pazarlarda çalışan Türk tur operatörlerinin birlikte oluşturacakları, güçlü bir veri tabanına sahip olan ve arkasındaki mali destekle tanıtımı iyi yapılan bir turizm portalı, internet üzerinden tanıtımı, pazarlama ve satışı yapabilir ve böylece turizm talebini artırabilir. Türk tur operatörlerinin bir bölümü Avrupa merkezli çalıştıklarından Avrupalı tüketicilere yönelik İngilizce, Almanca ve Fransızca giriş yapılabilen bir site oluşturulmalıdır. İnternet sitesinde şirketlerin çalıştıkları pazarlar doğrultusunda paket turlar, uçak biletleri, konaklama ve rent a car ürünleri bulundurulmalıdır.

Ayrıca tüketiciyi çekmek amacıyla internet sitesinin ana sayfasında, son dakika ürünleri ve indirimli ürünler hakkında bilgi verilmelidir. Marka yaratmak ve markanın imajını koruyabilmek için Türk tüketicilere yönelik aynı isim altında başka bir portal oluşturulmalıdır (Portal, Avrupa pazarı için "XXX.com", Türkiye

pazarı için de “XXX.com.tr” şeklinde uzantı yoluyla farklılaştırılabilir). Türk tüketiciler için hazırlanan sitede outgoing ve iç turizm pazarı ürünleri benzer koşullar altında sunulmalıdır. Ayrıca Türk tüketici yapısı gözönüne alınarak “eğitim amaçlı turlar”, “kültür gezileri”, şehir içi geziler” gibi farklı tüketim gruplarını özendirici ürünler pazarlanabilir. Oluşturulan internet sitesi üzerinden rezervasyon ve satış yapılabilmesi, tüketiciye güven vermek amacıyla stratejik ortaklık yapılan kredi kartı kuruluşu / kuruluşları ana sayfada belirtilmelidir. Turistik ürünlerin pazarlanması için oluşturulacak olası internet sitesinin önerilen ana sayfası Şekil 16’da gösterilmiştir.

Şekil 16. Turizm Portalı Ana Sayfası



5.2.3. Üçüncü Aşama: Finansal Yapılanma

Türk ve yabancı tur operatörleri arasında saptanan farklılıkların önemli bir bölümü finansal yapılanma ile ilgilidir. Model önerisini oluşturan kurumsallaşma ve bütünleşme, bilişim teknolojileri kullanımı ile finansal yapılanma aşamaları arasında neden-sonuç ilişkisi vardır. Kurumsallaşmakta olan bir şirket, aynı zamanda farklı bütünleşme yöntemleriyle büyüyerek bir şirketler grubuna dönüşmektedir. Aynı şekilde bütünleşen şirketlerin kurumsallaşma gereği ortaya çıkmaktadır. Bütünleşmeler sonucunda, gruba bağlı şirketlerle, diğer şirketler, kuruluşlar, kurumlar ve tüketiciler ile yapılan bilgi iletişimi için etkin ve yaygın bir teknolojik altyapı gereksinimi doğmaktadır. Sonuçta hem kurumsallaşma ve bütünleşme hem de bilişim teknolojileri yatırımları için kaynağa gereksinim vardır. Kaynak sağlayabilmek ise güçlü bir mali yapıyla, kredibilitıyla ve etkin bir finansman yönetimiyle ilgilidir.

Türk tur operatörleri çeşitli nedenlerle kısmen bütünleşen ve bilişim teknolojilerini kullanan şirketlerdir. Ancak Türk şirketlerinin özellikle finansal yapılanma konusunda önemli sorunları vardır. Bu durumu tur operatörlerinin çalışma koşullarına ve buldukları ülkelerin ekonomik ortamına bağlamak mümkündür. Ancak bütün olumsuz etkenlere rağmen güçlü mali yapılara, ticari kredibiliteye ve etkin finansman yönetimine sahip olan az sayıda büyük yerli turizm şirketi de vardır.

Turizm endüstrisinde çalışan tur operatörlerinin bütün çalışmalarıyla doğrudan ilgisi bulunan finansman yönetiminde izlenebilecek politikalar, şirketlerin uluslararası faaliyetleri de gözönüne alınarak aşağıda sıralanmıştır:

- Tur operatörlerinin bütünleşmiş oldukları ve birden fazla şirkete sahip oldukları varsayımından yola çıkarak, ana şirkette ya da yan şirketlerde bulunan finansman bölümleri dışında merkezi bir finansman yönetimi oluşturulmalı ya da merkezi finansman yönetimi grup bünyesinde bulunan banka finans danışmanlığı şirketi gibi uzman kuruluşlara bırakılmalıdır. Bu tür bir uygulama, özellikle birden fazla ülkede bütünleşen tur operatörleri için gereklidir. Günümüz bilişim teknolojileri uluslararası düzeyde yapılan finansal

işlemleri kolaylaştırmıştır. Bu nedenle bir tur operatörü grubuna bağlı şirketler arasındaki finansal işlemlerin (bazen diğer şirketler ile de yapılabilir) tek bir merkezden denetlenmesi, bir konaklama işletmesinin farklı departmanları arasındaki iç denetimi sağlayan yönetim sisteminde olduğu gibi nakit akışında, fon aktarımında ve finans kaynaklarının etkin kullanımında verimlilik sağlar.

- Küresel bir endüstri olan turizmde belirli bir büyüklükte olan ve turizm endüstrisinin farklı sektörlerinde bütünleşen büyük ve kurumsallaşmış tur operatörleri, bütünleşme çalışmalarının bir bölümünü farklı ülkelerde gerçekleştirirler. Bu tur operatörlerine bağlı yan şirketlerin her birinde finansman bölümü bulursa da şirketler grubu bir bütün olarak düşünüldüğünde, bağımsız finansman bölümlerinin grup varlıklarını yanlış ya da yetersiz kullanmaları mümkün olabilir. Bu nedenle tur operatörleri bir bütün olarak kabul edilerek merkezi bir finansman yönetim sistemi oluşturulmalı ve gruplara bağlı şirketlerin finansman bölümlerinden alınan veriler risk yönetimi esaslarına göre değerlendirilmelidir. Turizm endüstrisinin uluslararası olma özelliği, Türk turizminin ağırlıklı pazarının Avrupa olması ve turizm endüstrisinde uluslararası döviz akışlarının yoğun olduğu koşullarda oluşturulan risk yönetimi sistemi önerisi aşağıdaki gibidir:

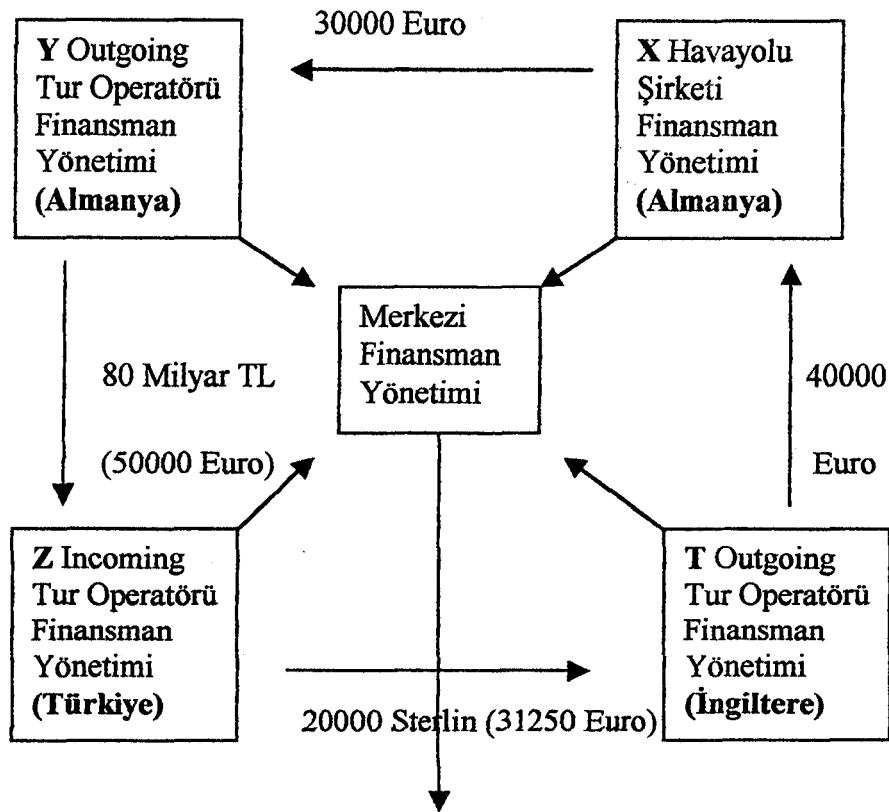
a) Döviz Kuru Riskinin Yönetilmesi: Uluslararası düzeyde çalışan tur operatörlerinin nakit akışları yoğundur. Borçlar ve alacakların birkaç farklı döviz kuru cinsinden olma olasılığı yüksektir. Bu nedenle tur operatörleri için en önemli risk türlerinden biri döviz kuru riskidir. Döviz kuru riski tek merkezden iki şekilde yönetilebilir:

1. *İçsel Korunma Yöntemleriyle Döviz Kuru Riskinin Yönetilmesi.* İçsel korunma yöntemleri, tur operatörlerinin kendilerine bağlı şirketler arasındaki döviz kuru riskini azaltmak amacıyla yapabilecekleri parasal işlemlerdir. İçsel

korunma yöntemleri arasında en yaygın olanları, çalışmanın üçüncü bölümünde belirtildiği gibi netleştirme, çakıştırma ve öne alma ya da geciktirmedir.

Netleştirme işlemi, bir gruba bağlı şirketler arasındaki farklı döviz kurlarından borç ve alacakların tek bir döviz kuru dikkate alınarak hesaplanması ve eşitlenmesine dayalıdır. Bu işlemde, eşitleme sonrası kalan miktar alacaklı yan kuruluş/kuruluşlara transfer edilmektedir. Türk tur operatörlerinin uygulayabileceği bir netleştirme işlemi Şekil 17’de gösterilmiştir.

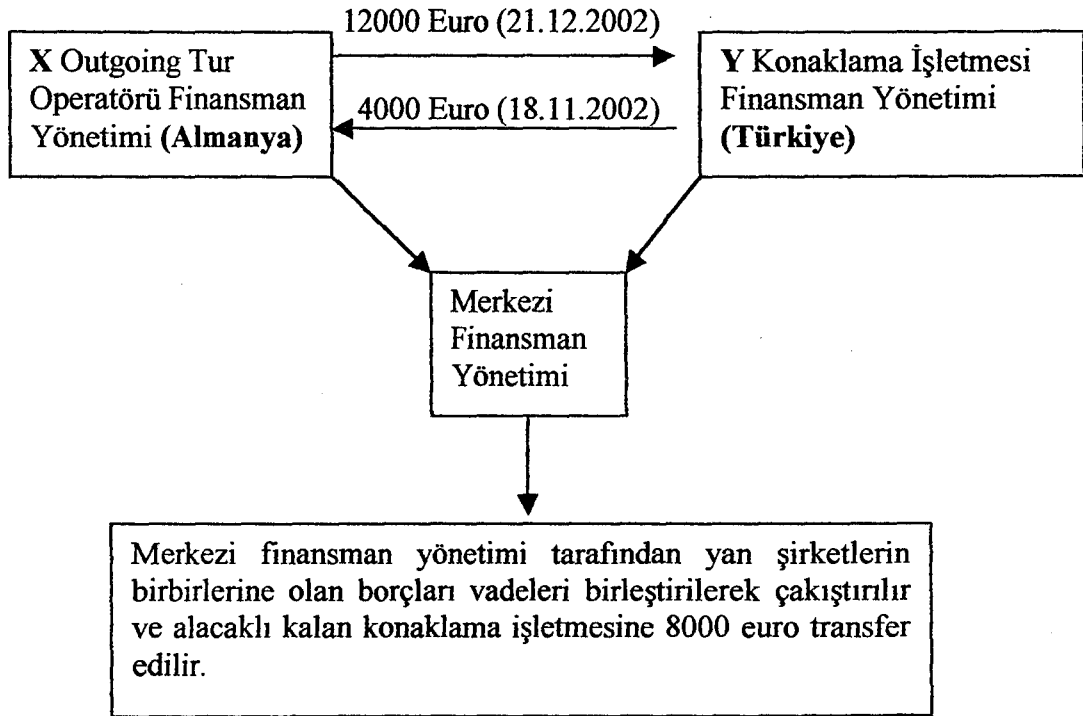
Şekil 17. Türk Tur Operatörleri İçin Netleştirme İşlemi



Şirketler arasındaki borç ve alacaklar tek kur (euro) üzerinden hesaplanır. Kalan miktardan 18750 euro'luk bölüm TL'ye dönüştürülerek Z Tur Operatörüne, 10000 euro ise X Havayolu Şirketine aktarılır. Böylece döviz alım maliyeti, uluslararası havale maliyeti ve transfer zamanından kaynaklanan fon bulmanın fırsat maliyeti azaltılmış olur.

Çakıştırma işleminde temel olan, gruba bağlı şirketler arasındaki borçların / alacakların vadelerinin de hesaba katılarak aynı döviz kurundan olan borçlar / alacaklar ile çakıştırılması ve artan tutarın alacaklı tarafa / taraflara transfer edilmesidir. Türk tur operatörlerini uygulayabileceği bir çakıştırma işlemi Şekil 18’de gösterilmiştir.

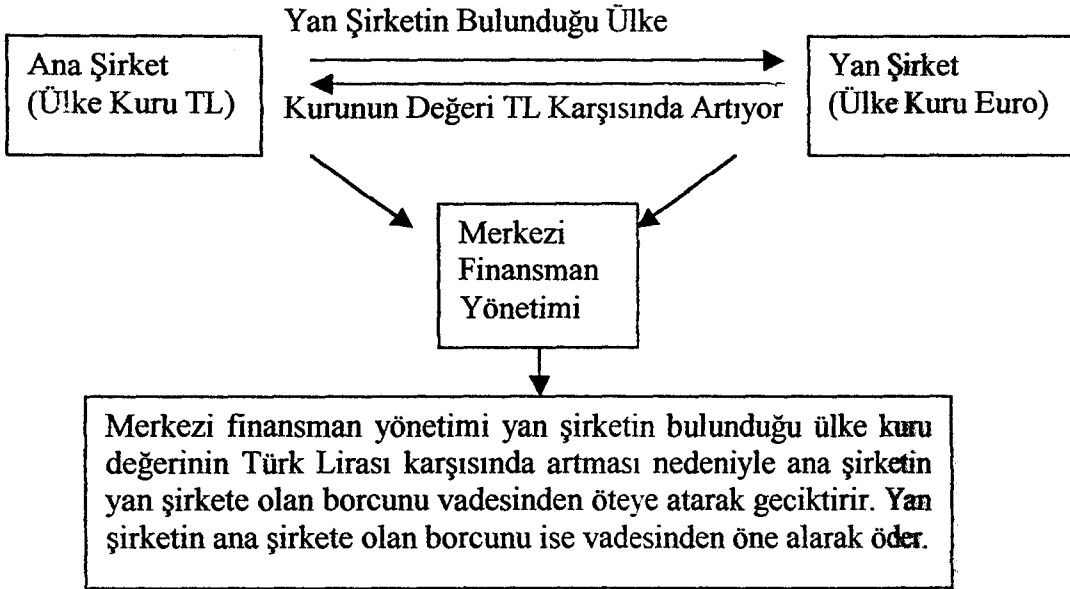
Şekil 18. Türk tur Operatörleri İçin Çakıştırma İşlemi



Bir başka içsel korunma yöntemi olan öne alma ya da geciktirme ise gruba bağlı yan şirketlerin çalıştıkları ülke koşullarına göre borçlarını / alacaklarını öne almaları ya da geciktirmeleri işlemidir. Bu işlemin diğer iki işlemten en önemli farkı, finansman yönetiminin bu işlemi yapmak için geleceğe yönelik doğru tahminlerde bulunması gerekliliği ve spekülatif işlemler yapması gerekliliğidir. Öne alma ya da geciktirme işlemi şirketler bazen çalıştıkları ülke

ekonomilerinin zaaflarından yararlanabilmektedirler. Türk tur operatörlerine yönelik hazırlanan bir öne alma ya da geciktirme işlemi Şekil 19'da gösterilmiştir.

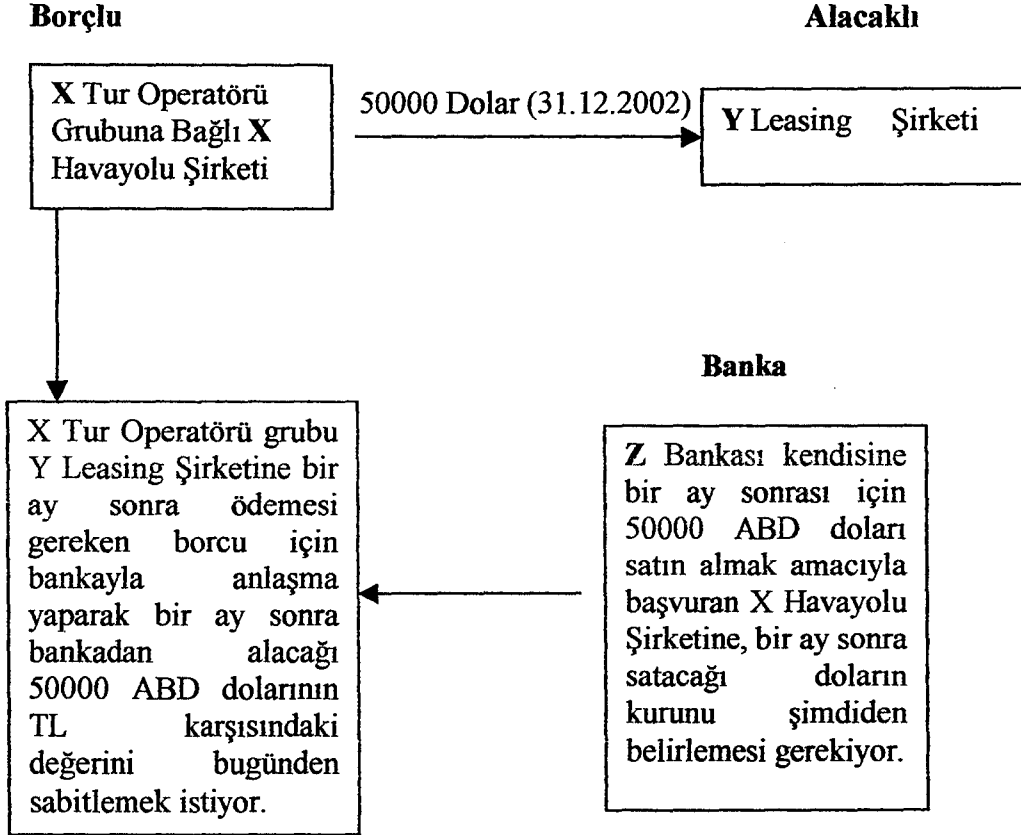
Şekil 19. Türk Tur Operatörleri İçin Öne Alma ya da Geciktirme İşlemi



2. *Dışsal Korunma Yöntemleriyle Döviz Kuru Riskinin Yönetilmesi.* Uluslararası turizmde çalışan tur operatörlerinin farklı ülkelerdeki farklı şirketlerle olan borçlarının / alacaklarının yönetilmesinde türev ürünlerden yararlanılır. Türev ürünler, forward kontratlar, future kontratlar, swap kontratlar ve opsiyon kontratlarından oluşmaktadır. Türev ürünler yalnızca dövizde endeksli işlemlerde değil borsaya ve faiz oranlarına endeksli işlemlerde de kullanılmaktadır. Ancak turizm endüstrisinde döviz kuru riskinin yüksek olması nedeniyle model kapsamında dövizde endeksli türev ürünler önerilmektedir. Ayrıca, forward kontratlar dışındaki türev ürünler için daha düzenli piyasalara ve bu kontratların işlem gördüğü borsalara gerek olduğundan yalnızca Türk tur operatörlerinin daha kolay yararlanabilecekleri forward

kontratlar model önerisinde yer almaktadır. Forward kontratlarda taraflar, alacaklı, borçlu ve forward işleminin yapıldığı aracı finans kurumundan / kuruluşundan (örneğin bir banka) oluşmaktadır. Türk tur operatörlerinin uygulayabileceği bir forward işlemi Şekil 20’de gösterilmiştir.

Şekil 20. Türk Tur Operatörleri İçin Forward Kontratı Uygulaması



Eldeki verilere göre;

TL'nin piyasadaki en yüksek bir aylık faiz oranı %60'dır.

ABD dolarının piyasadaki en düşük bir aylık faiz oranı %3'tür.

ABD dolarının spot piyasadaki en düşük satış fiyatı 1.600.000 TL'dir.

Süre 30 gün.

Banka Y şirketine satacağı doların kurunu belirlemek amacıyla önce uğradığı Faiz Farkı Giderini (FFG) hesaplar. Daha sonra da Faizden Kaynaklanan Kur Farkını (FKKF) hesaplayarak spot piyasadan satın aldığı dolar kuru fiyatının üzerine ekler. Bu durumu işlemle göstermek gerekirse:

$$\begin{array}{l}
 \text{TL faizi} \quad \%60 \\
 \text{Dolar faizi} \quad \%3 \\
 \text{FFG} \quad \%57
 \end{array}
 \qquad
 \begin{array}{l}
 \text{FKKF} = \frac{\text{Spot Kur} \times \text{FFG} \times \text{Faiz}}{36000^*} \\
 \text{FKKF} = \frac{1.600.000 \times 57 \times 30}{36000} \\
 \text{FKKF} = 76000 \text{ TL'dir.}
 \end{array}$$

Banka 76000 olarak bulduğu FKKF'yi doları satın aldığı spot fiyatın (1.600.000TL) üzerine ekleyerek Y şirketine bir ay sonra satmayı vaadettiği dolar kurunu (1.676.000 TL) belirlemiştir. Bu işlemde banka piyasadan anlaşma tutarında bir ay vadeli (%60) TL sağlamış, kur riskini ortadan kaldırmak için anlaşma tutarında spot piyasadan dolar satın almış (1.600.000) ve TL satışından elde ettiği anlaşma tutarındaki ABD dolarını bir aylık faize (%3) yatırmıştır. Böylece banka, kendisi açısından karşılaşılabilecek bütün riskleri ortadan kaldırmıştır. X tur operatörü grubuna bağlı havayolu şirketi ise bir ay içinde karşılaşılabilecek olası fiyat dalgalanmalarına karşı ABD doları kurunu anlaşmayla 1.676.000 TL olarak sabitlediği için karşılaşılabileceği döviz kuru riskini ortadan kaldırmıştır.

Türk tur operatörlerinin türev ürünler yoluyla yapabilecekleri anlaşmalar yukarıdaki örnekteki benzer olarak şirketlerin borçlarıyla ilgili olabildiği gibi, şirketlerin alacaklarıyla ilgili de olabilir.

* Sabit sayı.

b) Kredi Riskinin Yönetilmesi: Türk tur operatörleri oluşturacakları merkezi bir finansman yönetimi sistemi sayesinde grup içindeki borçları / alacakları ve diğer şirketlere / kuruluşlara olan borçları / alacakları daha etkin bir şekilde izleyebileceklerdir. Intranet sistemlerin sağladığı avantajlarla farklı ülkelerde bulunan yan kuruluşların hesapları bile tek bir merkezden güvenli olarak izlenebilmekte ve yönetilebilmektedir.

- Anket çalışmasının bulgularından bölümünden elde edilen verilere göre Türk tur operatörlerinden yalnızca biri (gruba bağlı konaklama işletmesi) halka açık işletmedir. Türk tur operatörlerinin %60'ı halka açılmama gerekçesi olarak piyasa koşullarının uygun olmayışını göstermiştir. Piyasa koşullarının uygun olmayışının yanında şirket mali yapılarının güçlü olmayışı ve şirket varlıklarının üçüncü kişilere / kuruluşlara / şirketlere karşı yeterince şeffaf olmayışı da Türk tur operatörlerinin halka açılmalarını engellemektedir. Türkiye turizmde son yıllarda görülen ve dışsal etkenlerden kaynaklanan politik ve ekonomik riskler de tur operatörlerinin ve diğer turizm şirketlerinin halka açılmamasındaki en önemli nedenlerdendir. Halka açık şirketler olmaları nedeniyle Avrupalı tur operatörlerinin finansal bilgileri ise (bilançoları da dahil) internet sayfalarında bile yer almaktadır. Bu tür bilgiler hem diğer kuruluşlara hem de tüketicilere güven vermektedir. İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'na göre halka açılmanın sekiz avantajı; likidite, finansman, yüksek kredibilite, kurumsallaşma, diğer finansman araçlarından yararlanmak, uluslararası bütünleşme, imaj ve vergi indirimi olarak sıralanmıştır.³²³ Halka açılma yoluyla güçlenen marka imajının ve güvenin yanında hisse senedi satışından kaynak sağlanabilmektir. Türk Ticaret Kanunu'na göre hukuki statüsü anonim şirket olan kuruluşlar halka arz yoluna gidebilmektedirler. Halka açılan şirketlerden hisse senetlerinin borsada işlem görmesini amaçlayanlar, Sermaye Piyasası

³²³ <http://www.kobinet.org.tr/hizmetler/katilimci-kuruluslar/kamukuruluslari/003a.html>

Kuruluna (SPK) kotasyon başvurusunda bulunmaktadırlar. Diğer şirketlerin hisseleri ise “kot dışı pazarda” işlem görmektedir. Şirket hisselerinin menkul kıymetler borsalarında işlem görmesi şirketlere daha ucuz finansman kaynağı sağlamakta, hissedarlara da hisse senetlerinin değerlerini bilmek avantajını sağlamaktadır. Bu nedenle halka açılmaya karar veren tur operatörlerinin aynı zamanda borsaya kotasyon başvurusunda bulunmaları gerekir.

Çokuluslu turizm şirketleri ve kümeleri, küresel pazar anlayışının gelişmesi doğrultusunda yeniden yapılanmaktadırlar. Günümüzde kümeler olarak adlandırılan çokuluslu ve küresel şirketler, bilişim teknolojilerinin sağladığı avantajlarla finansman yönetimlerini merkezileştirmektedirler. Türk tur operatörlerinin kümelere olan bağımlılıklarını da azaltmak amacıyla, oluşan yeni küresel pazara göre yeniden yapılanmaları ve kurumsallaşmaları gerekmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Turistik ürünün tüketimi, tüketicilerin buldukları yerden ayrılmalarıyla mümkündür. Turistik ürün tüketimi amaçlı seyahatler, bazen ülke içinde bazen de ülkeler arasında yapılır. Ülkeler arasındaki seyahatler ve tatil düzenlemeleri, turizme uluslararası ya da daha geniş anlamda küresel bir endüstri olmak özelliğini verir. Küresel turizm endüstrisinde doğal olarak pazar ve rekabet de küreseldir.

Yirminci yüzyılın ikinci yarısından itibaren batı ülkelerinde artan refah düzeyi, ücretli izin uygulamaları, havayolu ulaşımındaki teknolojik gelişmeler ve tatil gereksinimi gibi etkenler, topluca yapılan seyahatlerin düzenlenmesine olanak sağlamıştır. Anılan dönemden bu yana, turistik ürünün talep edildiği kalkınmış ülkelerdeki ve ürünün arzedildiği kalkınmakta olan ülkelerdeki gelişmeler, günümüzdeki küresel turizm endüstrisi yapısının hazırlayıcısı olmuşlardır. Uluslararası tatilleri düzenleyen ve talebi yönlendiren tur operatörleri, bir yandan turist gönderen ülkelerdeki pazarlama çalışmalarını, diğer yandan da turist çekim ülkelerindeki ürün-hizmet standardını yükseltme çalışmalarını yürütmüşlerdir. Gelişmenin ilk dönemi, diğer tüm endüstriyel alanlarda olduğu gibi turizmde de “ne üretirsem onu satarım” pazarlama anlayışının egemen olduğu dönemdir. Turist gönderen ve turist çeken ülkelerdeki bileşenlerle turistik ürün paket tatili oluşturan tur operatörleri, önce ‘daha fazla’ sonra da ‘daha kaliteli’ turistik ürün üretmek için bütünleşmeye başlamışlardır. İzleyen yıllarda teknolojideki gelişmeler, yönetim politikalarındaki değişimler ve AB’deki yapılanmalar sonucunda uluslararası turizm şirketlerinin yapısı da farklılaşmıştır. Ancak şirketlerin pazarlarını koruyabilmek ve büyütme amaçları hiçbir zaman değişmemiştir.

Kalkınmakta olan ülkeler için; yarattığı istihdam, ödemeler dengesine yaptığı katkı ve ekonomiye getirdiği hareketlilik nedenleriyle turizm her zaman cazip bir endüstri dalı olmuştur. Kalkınmakta olan ülkelerin hükümetleri, turizmin yalnızca incoming pazarı ve bu pazarın sağlayacağı yukarıda belirtilen katkılarıyla ilgilenmişlerdir. Outgoing pazarında ise döviz çıkışını engellemek-azaltmak amacıyla kalkınmakta olan ülkelerin bir kısmı caydırıcı uygulamalar (yurt dışına çıkış harcı, konut fonu vb.) getirmiş, bir kısmı da seyahati engelleyici uygulamalarla yurt dışına çıkışları kotalandırmışlardır.

Incoming turizmle ilgili önemli beklentileri olan hükümetlerin bu pazarı geliştirmeye yönelik yaptıkları yatırımlar tartışmaya açıktır. Incoming turizmde tatil turizmi ve kültür turizmi en önemli iki alt pazarı oluşturur. Hükümetler turizm politikalarını bu ayırmadan başlayarak kurgulamalıdır. Çünkü her iki pazarın yapıları birbirinden önemli ölçüde farklıdır. Tatil turizminde homojen bir pazar ve standart ürün / hizmet yapısı egemendir. Avrupa tatil turizmi pazarında paket tatil / tur satın alan tüketiciler, herhangi bir Akdeniz ülkesindeki tatil köyünde ya da kıyı otelinde 'herşey dahil' tatil yaparlar. Tatil turizminde çekim ülkesi hizmetleri transferlere ve satış sonrası hizmetlere dayalı olduğundan, yabancı tur operatörleri incoming tur operatörlerine kültür turizmindeki gibi bağımlı değildirler. Ürün, hizmet ve tesisler birbirine çok benzediğinden tatil turizmi pazarındaki rekabet üst düzeydedir. Rekabet nedeniyle şirketler tarafından yapılan fiyat indirimleri ve tatil turizmindeki kar oranlarını gerek yerli gerekse yabancı tur operatörleri için giderek azaltmıştır. Düşük kar oranlarıyla çalışılan işkollarında, maliyetlerin düşük tutulması ve satış miktarının artırılması esastır. Tatil turizmi pazarında bir taraftan maliyetleri azaltmak, diğer taraftan da satış miktarını artırmak amacıyla yapılan bütünleşmeler sonunda bu pazardaki egemenlik Avrupa'da birkaç büyük turizm kümesinin eline geçmiştir.

Kültür turizminde ise ürün / hizmet homojen değildir. Ülkelerin çekim unsuru olan imajları, tarihi eserleri, kültür varlıkları ve doğal güzellikleri vb. kendilerine özgüdür. Kültür turizmi pazarında rekabet daha az olduğundan bu pazara yönelik paket turların fiyatı daha yüksektir. Bu pazarda çekim ülkesi hizmetleri uzmanlık gerektirdiğinden incoming tur operatörlüğü faaliyetleri yerel seyahat şirketleri tarafından yürütülür.

Özet olarak tatil ve kültür turizmi pazarlarında satın alma kararını etkileyen faktörler birbirinden farklıdır. Tatil turizminde; fiyat indirimi, ürün-hizmet kalitesi ve güven, kültür turizminde ise imaj, tarihi yerler ve doğal güzellikler alım kararındaki belirleyici etkenlerdir. Kalkınmakta olan ülke hükümetleri bu pazarların birine ya da her ikisine yönelik politikalar geliştirebilirler. Ancak yukarıdaki ayırma gidilmeden yapılacak tanıtım faaliyetleri, imaj geliştirme çalışmaları ve altyapı hizmetleri beklenen talep artırıcı ve gelir artırıcı etkileri yaratmaz.

Tatil turizmi pazarında gelişmeyi hedefleyen ülkelerin önünde iki seçenek bulunmaktadır. Birinci seçenek bu pazardaki küme şirketlerin egemenliğini kabul ederek belirlenecek politikalardır. Bu politikalardan en önemlileri:

1. Küme şirketlerin çekim ülkesinde yatırım yapmalarını kolaylaştıran düzenlemeler,
2. Küme şirketlerin sahibi olduğu yan kuruluşları olumlu yönde etkileyen uygulamalar (örneğin hava alanlarındaki vergilerin azaltılarak kümelere bağlı havayolu şirketlerinin teşvik edilmesi) ve
3. Küme şirketlerin diğer ülkelere daha kolay nakit aktarmalarını sağlayan düzenlemelerdir.

Bu tür uygulamalar, çekim ülkelerinin incoming turizm pazarlarını yabancı kuruluşlara ve ülkelere bağımlı hale getirir. Yabancı turistlerden sağlanacak gelirin önemli bir bölümünün yurt dışında kalmasına neden olur. Ancak istihdam gibi, ücretsiz uzman yönetim (know how) gibi ve devamlılık gibi avantajlar sağlar.

Tatil turizmi pazarında gelişmeyi hedefleyen ülkelerin önündeki ikinci seçenek ise küme şirketlere sağlanan kolaylıkların yanında bu şirketlere rakip olabilecek Türk tur operatörlerini ve diğer turizm şirketlerini destekleyerek bu şirketlerin düzenli büyümelerine yardımcı olmaktır. Türk tur operatörlerine ve turizmde yatırımları bulunan yerli holdinglelere yönelik uygulanabilecek politikalar şunlardır:

1. Türk tur operatörlerini turist gönderen ülkelerde yatırım yapmaya özendirme ve çekim ülkesi olarak bu konudaki bürokratik işlemleri kolaylaştırmak,
2. Türk tur operatörü gruplarının mali yapılarının güçlendirilmesi amacıyla orta ve uzun vadeli libor oranında ya da libor oranına yakın kredi sağlamak,
3. Mali yapıları güçlendirilen tur operatörü gruplarının imajlarını ve kaynak seçeneklerini artırmak için halka açılmalarını kolaylaştırmak,

4. Turizm endüstrisinde de yatırımları bulunan yerli holdinglere uygulanan yaptırımların bu şirketlerin turizm endüstrisindeki şirketlerine olumsuz etkilerini göz önünde bulundurmak,
5. Finans piyasalarını olumsuz etkileyecek politikardan kaçınarak tur operatörlerinin ve turizmle ilgili diğer şirketlerin finansman araçlarından yararlanabilmelerine olumlu etki oluşturmak.

Yukarıda sıralanan olası politikalar, gerçekte çalışmanın araştırma bölümünde ortaya konan ve araştırmaya konu olan bütünleşmiş tur operatörlerine yönelik bir modelle geliştirilen kurumsallaşma temelli hedeflerdir. Güçlü finansal yapıların, bilişim teknolojilerini etkin kullanabilmenin ve yeni finansman tekniklerinden yararlanabilmenin en önemli koşulu, kurumsal yapının oluşturulmasıdır. Bu varsayımdan hareket edilerek, araştırma bölümünde bütünleşme, kurumsallaşma, bilişim teknolojileri kullanımı ve finansal yapılanmaya ilişkin karşılaştırmalı bir durum saptaması yapılmış ve Türk tur operatörlerinin konumları belirlenmeye çalışılmıştır. İlerde, araştırma evreninin sayısal bakımdan artırılacağı ve zaman aralığının genişletilebileceği bilimsel çalışmalara veri oluşturması amacıyla aşağıdaki önermeler sunulmuştur:

1. Araştırmada yer alan yabancı tur operatörlerinin turizmin farklı sektörlerinde, birçok farklı şirketle ve farklı ülkelerde bütünleştikleri bilinmektedir. Bu tur operatörleri zaman içinde bütünleşmiş halka açılmış, kümeleşmiş ve kurumsallaşmış şirketlerdir. Bu durumda **“Ana şirket olarak bir tur operatörü bütünleştikçe kurumsal yapısı güçlenmektedir.”**

Araştırmada yer alan Türk tur operatörleri de bütünleşmiş kuruluşlardır. Ancak Türk kuruluşları daha küçük ölçekli, halka açık olmayan ve finansal yapıları Avrupalı rakipleri gibi şeffaf olmayan şirketlerdir. Türk tur operatörlerinin ölçekleri büyüdükçe ve çalıştıkları ülkelerdeki piyasalar geliştikçe kurumsal yapıları da güçlenebilecektir.

2. Turizm, yapısı gereği uluslararası bir endüstridir. Avrupa tatil turizmi, arzı yaratan turist çekim ülkelerine ve talebi yaratan turist gönderen ülkelere

dayalıdır. Araştırma kapsamındaki yabancı tur operatörleri Avrupa'nın en büyük turizm gruplarıdır. Bu turizm kümeleri bütünleşme süreçlerinde, hem diğer turist gönderen ülkelerdeki pazarlama ve satış unsurlarıyla (tur operatörü, seyahat acentası vb.) hem de turist çekim ülkelerindeki üretim unsurlarıyla (otel, incoming tur operatörü vb.) birleşmişlerdir. Dolayısıyla, **“Tur operatörleri bütünleştiklerinde ve kurumsallaştıklarında uluslararası özellikleri artmaktadır.”**

Araştırma kapsamındaki Türk tur operatörlerinin bir bölümü turist gönderen ülkelerde ve ana şirketleri outgoing tur operatörü olan şirketlerdir. Diğer bir bölümü ise yabancı tur operatörlerinin bir yan şirketi ya da stratejik ortağı olan hem tur operatörleri hem de incoming tur operatörleridir. Dolayısıyla yabancı tur operatörlerine göre sınırlı olmakla birlikte Türk tur operatörleri de uluslararası nitelikte şirketlerdir.

3. Kurumsallaşmış şirketler, ölçeklerinin büyüklükleri doğrultusunda borçlanabilen ve kredibiliteleri yüksek olan kuruluşlardır. Yabancı tur operatörleri içinde buldukları ekonomik ortamların ve koşulların uygun olmaları nedeniyle finansman tekniklerini yoğun olarak kullanan şirketlerdir. Özet olarak, **“Bütünleşmiş ve kurumsallaşmış tur operatörü yapısı ile finansman tekniklerinin ve araçlarının kullanımı arasında bir ilişki vardır.”**

Araştırmada yer alan Türk tur operatörlerinin finansman tekniklerini ve araçlarını yabancı tur operatörleri düzeyinde kullanmadıkları görülmüştür. Türkiye'deki ekonomik koşulların ve finansman piyasalarının daha uygun olduğu bir ortamda (turizmde yaşanan krizlerin olmadığı bir dönemde), Türk girişimcilerin kurumsallaşmaya koşut olarak farklı finansman tekniklerinden yararlanmaları beklenmelidir..

4. Uluslararası turizm endüstrisinde çalışan tur operatörleri birçok risk türüyle karşı karşıyadırlar. Nakit akışlarının yoğun olduğu turizm endüstrisindeki en önemli finansal risklerden birisi döviz kuru riskidir. Araştırma kapsamındaki yabancı tur operatörlerinin tamamına yakını döviz kuru riskiyle ilgili finansman tekniklerini kullanan kuruluşlardır. Dolayısıyla, **“Tur operatörlerinin uluslararası nitelikleri arttıkça yeni finansman tekniklerini kullanım düzeyleri artar.”**

Türk tur operatörleri uluslararası nakit akışlarından kaynaklanan döviz kuru riskine karşın, araştırma sonuçlarına göre, yeni finansman tekniklerinden ve araçlarından yeterince yararlanamamaktadırlar. Bu durum, Türkiye'deki finansman piyasalarının gelişmemiş olmasıyla ilgili olduğu kadar Türk şirketlerin kurumsallaşma düzeylerinin sınırlı olmasıyla da ilgilidir.

5. Turizm bilişim teknolojilerinin en üst düzeyde kullanıldığı endüstrilerden birisidir. Çalışmanın araştırma bölümünde, tur operatörlerinin bilişim teknolojilerini turizmin diğer sektörleriyle iletişimde, kendilerine bağlı yan kuruluşlar arasındaki iletişimde ve pazarlama amaçlı olarak kullandıkları görülmektedir. **“Tur operatörlerinin bütünleşmiş yapıları içinde bilişim teknolojilerini kullanım düzeyleri artmaktadır.”**

Araştırma bölümündeki veriler, Türk tur operatörlerinin iletişim amaçlı bilişim teknolojilerini yoğun olarak kullandıklarını göstermektedir. Ancak Türk şirketler, yabancı rakipleri kadar kurumsallaşmış olmadıklarından kendi rezervasyon veri tabanlarına, ve tüketiciye doğrudan satışı sağlayan internet pazarlama kanallarına yeterince sahip değildiler.

Türk turizm arzının denetimi büyük oranda yerli ve yabancı tur operatörlerinin elindedir. Bunun nedeni, tur operatörlerinin arzı oluşturan üretim faktörlerine gerek bütünleşmeleri nedeniyle kendilerinin sahip ya da ortak olmaları, gerekse uluslararası kitle turizminde üreticilerin ürünlerini satın almaları ya da pazarlamalarıdır. Dolayısıyla Türk turizm endüstrisine yönelik bu çalışmanın araştırma bölümünde, Avrupa turizm endüstrisini denetleyen tur operatörü kümeleri ile Türk turizm endüstrisini denetleyebilecek potansiyel Türk tur operatörleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Yukarıda sıralanan önermeler, Türk turizm endüstrisine yönelik gelecekteki çalışmalara ışık tutmak amacıyla oluşturulmuştur. Çalışmanın bütünleşmiş tur operatörleriyle ve belirli bir dönemle sınırlandırılması nedeniyle gelecekte yapılacak turizm endüstrisinin diğer sektörlerini de kapsayan ve araştırma dönemi genişletilebilen çalışmalar, Türk turizm endüstrisi hakkında daha net sonuçlara ulaşmayı sağlayacaktır.

EK-1 TÜRKÇE ANKET ÖRNEĞİ

Tarih:

Görüşülen Kişi ve Ünvanı:

Firma Adı:

Kuruluş Yılı:

YÖNETİM İLE İLGİLİ SORULAR

1. İşletmeniz bir ana firma ya da bir üst kuruluşun sahipliği altında mıdır?
a. Evet b. Hayır

2. İşletmeniz aşağıdaki alanların hangisi ya da hangilerinde faaliyet göstermektedir? İlgili kutucuklara işaretleyiniz.

Faaliyet

a. incoming	
b. outgoing	
c. iç turizm	
d. havayolu işletmeciliği	
e. perakendeci seyahat acentacılığı	
f. kruvaziyer/gemicilik	
g. özellikli turlar	
h. rent a car	
i. yatçılık	
j. tatil köyü/otel işletmeciliği	
k. kongre/fuar organizasyonu	
l. hediyelik eşya	
m. restoran işletmeciliği	
n. otobüs işletmeciliği	
o. diğer.....	
.....	

3. Aşağıdaki alanlarda, birleşmiş olduğunuz, ortağı olduğunuz ya da kendi iştirakiniz olan işletme adlarını ve bütünleşme türlerini (satınalma, ortak girişim, doğrudan yatırım, franchise v.s) belirtiniz.

	İşletme Adı/Adları	Bütünleşme Türü
a. incoming		
b. outgoing		
c. iç turizm		
d. havayolu işletmeciliği		
e. perakendeci seyahat acentacılığı		
f. kruvaziyer/gemicilik		
g. özelliikli turlar		
h. rent a car		
i. yatçılık		
j. tatil köyü/otel yatırımı		
k.kongre/fuar organizasyonu		
l. hediyelik eşya		
m. restoran işletmeciliği		
n. otobüs işletmeciliği		
o. diğer.....		

4. Gerçekleştirdiğiniz bütünleşmelerin işletmenize ne yönde katkıları olmuştur? Önem sırasına göre numaralandırınız. (1, 2, 3,)

- a. Talep artışında etkili olmuştur.
- b. Talebi yönlendirmede etkili olmuştur.
- c. Ürün standardını denetlemede etkili olmuştur.
- d. Karlılığı artırmıştır.
- e. Pazar payını artırmıştır.
- f. Marka imajı sağlamıştır.
- g. Etkisi olmamıştır.
- h. Diğer..... ..

FINANSMAN İLE İLGİLİ SORULAR

5. İşletmenizin finansal faaliyetleri nasıl yürütülmektedir?
- İşletme bünyesindeki finansman departmanı tarafından
 - Ücret karşılığı uzman bir kuruluş tarafından
 - Bütünleştiğiniz bir uzman kuruluş tarafından (Banka v.s.)
6. Avrupa'da Euro para biriminin gerçek anlamda yürürlüğe girmesi sizce AB'ye üye Akdeniz turist çekim ülkeleri turizmini ne yönde etkileyecektir?
- Olumlu
 - Olumsuz
 - Etkilemez
7. Avrupa'da Euro para biriminin gerçek anlamda yürürlüğe girmesi sizce AB'ye üye olmayan Akdeniz turist çekim ülkeleri turizmini ne yönde etkileyecektir?
- Olumlu
 - Olumsuz
 - Etkilemez
8. Avrupa'da Euro para biriminin gerçek anlamda yürürlüğe girmesi sizce işletmenizi ne yönde etkileyecektir?
- Olumlu
 - Olumsuz
 - Etkilemez
9. Bütünleşme nedenleriniz aşağıdakilerden hangisi ya da hangileridir? Önem sırasına göre numaralandırınız. (1, 2, 3,)
- Ölçek Ekonomisinden Yararlanmak
 - Finansman Kolaylığı
 - Vergi Yasalarından Yararlanmak
 - Teknolojiyi Birlikte Kullanmak
 - Riski Azaltmak
 - Pazar payı sağlamak
 - Marka imajı oluşturmak
 - Diğer.....

10. İşletmeniz aşağıdaki finansman araçlarının hangisi ya da hangilerinden yararlanmaktadır? Kullanım sıklığına göre numaralandırınız. (1, 2, 3,)

- a. Öz sermaye
- b. Banka kredisi
- c. Leasing
- d. Factoring
- e. Franchising
- f. Halka açılmak
- g. Türev ürünler (forward, future, opsiyon, swap)
- h. Diğer.....

11. İşletmenizin halka açılması ile ilgili görüşünüz nedir?

- a. Gerekli b. Gereksiz c. Piyasa koşulları uygun değil d. Halka açık işletmeyiz

12. Ülkelerarası döviz kuru farkları, üreticilere (havayolu işletmesi, otel v.b) olan ödemelerin döviz kuru ve tahsilat yaptığınız döviz kuru arasındaki farklar işletmenizi ne yönde etkilemektedir?

- a. Olumlu b. Olumsuz c. Etkilemez d. Bazen olumlu bazen olumsuz

13. Bir önceki soruya yanıtınız **olumsuz** ise, olumsuzluğu gidermeye yönelik herhangi bir işletme politikanız var mıdır? Kısaca belirtiniz.

.....

14. Türev ürünlerden (forward, future, opsiyon, swap) yararlanıyormusunuz?

- a. Evet b. Hayır

15. Bir önceki soruya yanıtınız **evet** ise hangisi olduğunu ve nedenlerini kısaca belirtiniz.

.....

BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİ İLE İLGİLİ SORULAR

16. Genel merkezinde ya da size bağlı kuruluşlarda aşağıdaki bilgi iletişim teknolojilerinden hangileri mevcuttur? İşaretleyiniz.

- a. Bilgisayarlı Rezervasyon Sistemi (GDS/CRS)
- b. Intranet (Lokal Ağ, On-line Sistem)
- c. İnternet
- d. Videotext

17. İşletmeniz aşağıdaki GDS/CRS'lerden hangisini/hangilerini kullanmaktadır?

- a. Amadeus
- b. Galileo
- c. Worldspan
- d. Sabre
- e. Diğer (belirtiniz).....

18. Bütünleşmiş bir işletme olarak size bağlı bütün birimlerle olan iletişimi nasıl sağlıyorsunuz? Önem sırasına göre numaralandırınız. (1, 2, 3,)

- a. Telefon
- b. Fax
- c. Intranet
- d. Videotext
- e. Telex
- f. E-mail
- g. Posta
- h. Diğer

19. Ürün pazarlamasında kullandığınız yöntemlerin yüzdelerini yaklaşık olarak belirtiniz.

- a. Şubeleriniz aracılığı ile toptan satış, %___
- b. Bünyenizdeki seyahat acentaları aracılığıyla, %___
- c. Diğer seyahat acentaları aracılığıyla %___

- d. Internet üzerinden, %__
- e. GDS/CRS (Bilgisayarlı Rezervasyon Sistemleri) aracılığı ile, %__
- f. Bireysel pazarlama yolu ile, %__
- g. Diğer (belirtiniz)..... %__

EK-2 İNGİLİZCE ANKET ÖRNEĞİ

Date:

Name of respondent:

Company name:

Foundation year:

MANAGEMENT QUESTIONS

1. If your firm is part of a parent company/s, indicate its/their name, please.

.....

2. In which of the following fields does your company operate? Mark the related box, please.

operating

a. incoming market	
b. outgoing market	
c. domestic tours	
d. airline operations	
e. retail travel agency	
f. cruising	
g. special tours	
h. rent a car	
i. yachting	
j. holiday village/hotel management	
k. congress/fair organizations	
l. souvenirs	
m. restaurant management	
n. Coach management	
o. other.....	

3. Indicate the companies, which you are integrated with, and the integration types such as acquisition, joint-venture, sole ownership, franchising etc.

	Company/s	Integration Types
a. incoming travel market firm		
b. outgoing travel market firm		
c. domestic tour firm		
d. airline		
e. retail travel agency		
f. cruising		
g. special tours		
h. rent a car		
i. yachting		
j. holiday village/hotel investment		
k. congress/fair organizations		
l. souvenirs		
m. restaurant management		
n. coach management		
o. other.....		

4. Please specify in rank order the advantages that your firm benefited due to integration. (1, 2, 3,.....)

- a. It increased the demand
- b. It gave us a chance to direct the demand.
- c. Helped to standardize the product
- d. Increased profit
- e. Increased market share
- f. Created a brand image
- g. It hasn't changed anything
- h. Other.....

FINANCE QUESTIONS

5. Which of the following/s is/are carrying out your company's financial operations.
 - a. A department of the company
 - b. A private finance company
 - c. An expert firm (bank, etc.) which is integrated with the company

6. How would eurocurrency effect the Mediterranean destination countries which are members of EU?
 - a. Positively
 - b. Negatively
 - c. Neutral

7. How would eurocurrency effect the Mediterranean destination countries which are non-members of EU?
 - a. Positively
 - b. Negatively
 - c. Neutral

8. How would eurocurrency effect your own company?
 - a. Positively
 - b. Negatively
 - c. Neutral

9. Please indicate the reasons of integration in your company in rank order. (1,2,3,...)
 - a. Economies of scale
 - b. Financial advantages
 - c. Taxation advantages
 - d. Mutual use of technology
 - e. Risk reduction
 - f. Increased market share
 - g. Created a brand image
 - h. Other.....

10. Which of the following financial instrument/s is/are used by your company/s? Rank in order of importance, please. (1,2,3,....)

- a. Equity
- b. Bank credit
- c. Leasing
- d. Factoring
- e. Franchising
- f. Initial public offering (ipo)
- g. Derivative instruments (forwards, futures etc.)
- h. Other.....

11. What is your opinion about initial public offering?

- a. Necessary b. Not necessary c. Inappropriate market conditions d. We are already quoted

12. In what way is your company effected by exchange rates when paying or getting paid?

- a. Positively b. Negatively c. Neutral d. Sometimes positively sometimes negatively

13. If your answer is 'negative' to the previous question, indicate if there is any company policy for exchange rates.

.....

14. Do you or does any of the subsidiary companies use derivative instruments?

- a. Yes b. No

15. If your answer is 'yes' to the last question , indicate your reasons briefly.

.....

INFORMATION TECHNOLOGY (IT) QUESTIONS

16. Which of the following/s is/are used in your company and in your subsidiary companies?

- a. Reservation Systems (GDS/CRS)
- b. Intranet
- c. Internet
- d. Videotext

17. Which of the following CRS/GDS/s is/are used in your companies?

- a. Amadeus
- b. Galileo
- c. Worldspan
- d. Sabre
- e. Other.....

18. As an integrated company how do you communicate with all the other departments and subsidiary companies? Please indicate in rank order. (1,2,3,.....)

- a. Telephone
- b. Fax
- c. Intranet
- d. Videotext
- e. Telex
- f. E-mail
- g. Mail
- h. Other.....

19. Indicate the average percentages of the methods employed for product marketing?

- a. Wholesale % _____
- b. Your own travel agencies % _____
- c. Other travel agencies % _____
- d. Internet % _____

EK-3 ALMANCA ANKET ÖRNEĞİ

Datum:

Name:

Name der firma:

Datum der Begründung:

FRAGEN ZUR MANAGEMENT

1. Ist Ihre Firma Teil eines anderen Unternehmens.

a. Ja

b. Nein

2. In welchen der folgenden Feldern ist Ihr Unternehmen tätig? Kreuzen Sie bitte an.

operating

a. incoming	
b. outgoing	
c. innen tourismus (ingoing)	
d. airline management	
e. einzelhandels-reisebüro	
f. schiffahrtswesen	
g. spezielle rundfahrten	
h. rent a car	
i. yachting	
j. ferienort/hotel management	
k. kongress/messe organisationen	
l. souvenirs	
m. restaurant management	
n. coach management	
o. andere.....	

3. Bestimmen Sie bitte die Unternehmen, mit denen Sie integriert sind und die Integrations Typen (Einigung, Mitinhaberschaft, Besitzertum, Franchise).

Unternehmen Integrations Typen

a. incoming firma		
b. outgoing firma		
c. innen tourismus firma		
d. airline		
e. einzelhandels-reisebüro		
f. schiffahrtswesen		
g. spezielle rundfahrten		
h. rent a car		
i. yachting		
j. feriedorf/hotel investierung		
k. kongress/messe organisationen		
l. souvenirs		
m. restaurant management		
n. coach management		
o. andere.....		

4. Nummerieren Sie bitte die Vorteile nach der Einigung Ihres Unternehmens hinsichtlich Ihres Wichtigkeitsgrades. (1, 2, 3,...)

- | | |
|--|-------|
| a. es hat die Nachfrage gesteigert | |
| b. es hat uns die chance, die Nachfrage zu lenken ermöglicht | |
| c. es hat die Standartiesierung des Produktes ermöglicht | |
| d. es hat das Profit gesteigert | |
| e. es hat den Marktanteil gesteigert | |
| f. es hat ein Markt Image ermöglicht | |
| g. es hat absolut nichts verändert | |
| h. anderes..... | |

FINANZIELLE FRAGEN

5. Welche der folgenden übernimmt Ihre finanzielle Leistungen?
- eine Abteilung Ihres Betriebes
 - ein privates Finanz Unternehmen
 - ein Finanz Unternehmen mit dem wir integriert sind (Banken etc.)
6. Wie wird Ihrer Meinung nach die Einführung des Euros die Mittelmeerländer, die Mitglied der EG sind, beeinflussen ?
- Positiv
 - Negativ
 - Neutral
7. Wie wird Ihrer Meinung nach die Einführung des Euros die Mittelmeerländer, die nicht Mitglied der EG sind, beeinflussen ?
- Positiv
 - Negativ
 - Neutral
8. Wie wird die Einführung des Euros Ihr eigenes Unternehmen beeinflussen ?
- Positiv
 - Negativ
 - Neutral
9. Nummerieren Sie bitte Ihre Integrationsgründe Ihres Unternehmens nach dem Wichtigkeitsgrad. (1, 2, 3,...)
- Masstab Wirtschaft
 - finanzielle Vorteile
 - steuerliche Vorteile
 - IT (Informations Technologie)
 - Risiko reduzieren
 - Anstieg des Marktanteiles
 - ermöglichen eines Marken Images
 - anderes.....

10. Welche der folgenden finanziellen Elemente werden in Ihrem Unternehmen eingesetzt? Nummerieren Sie bitte nach Wichtigkeitsgrad. (1, 2, 3,...)

- a. Kapital
- b. Bankkredit
- c. Leasing
- d. Factoring
- e. Franchising
- f. Veröffentlichung durch Aktien
- g. Derivative Elemente (forwards, futures etc.)
- h. anderes.....

11. Was denken Sie über Publikumsangebot für Ihr Unternehmen?

- a. Notwendig
- b. Nicht notwendig
- c. Marktklima ist nicht unangemässig
- d. Aktiengesellschaft

12. Wie wird Ihr Unternehmen bei Ihren Ein- und Auszahlungen durch die verschiedenen Währungen beeinflusst ?

- a. Positiv
- b. Negativ
- c. Neutral
- d. Manchmal positiv manchmal negativ

13. Falls negativ, haben Sie eine innerbetriebliche Strategie für den Devisenkurs? Erläutern Sie bitte.

.....

14. Setzt Ihr Unternehmen oder einer Ihrer Tochtergesellschaften Derivative Elemente (forward, futures, options, swap) ein?

- a. Ja
- b. Nein

15. Falls ja, nennen Sie bitte Ihre Gründe.

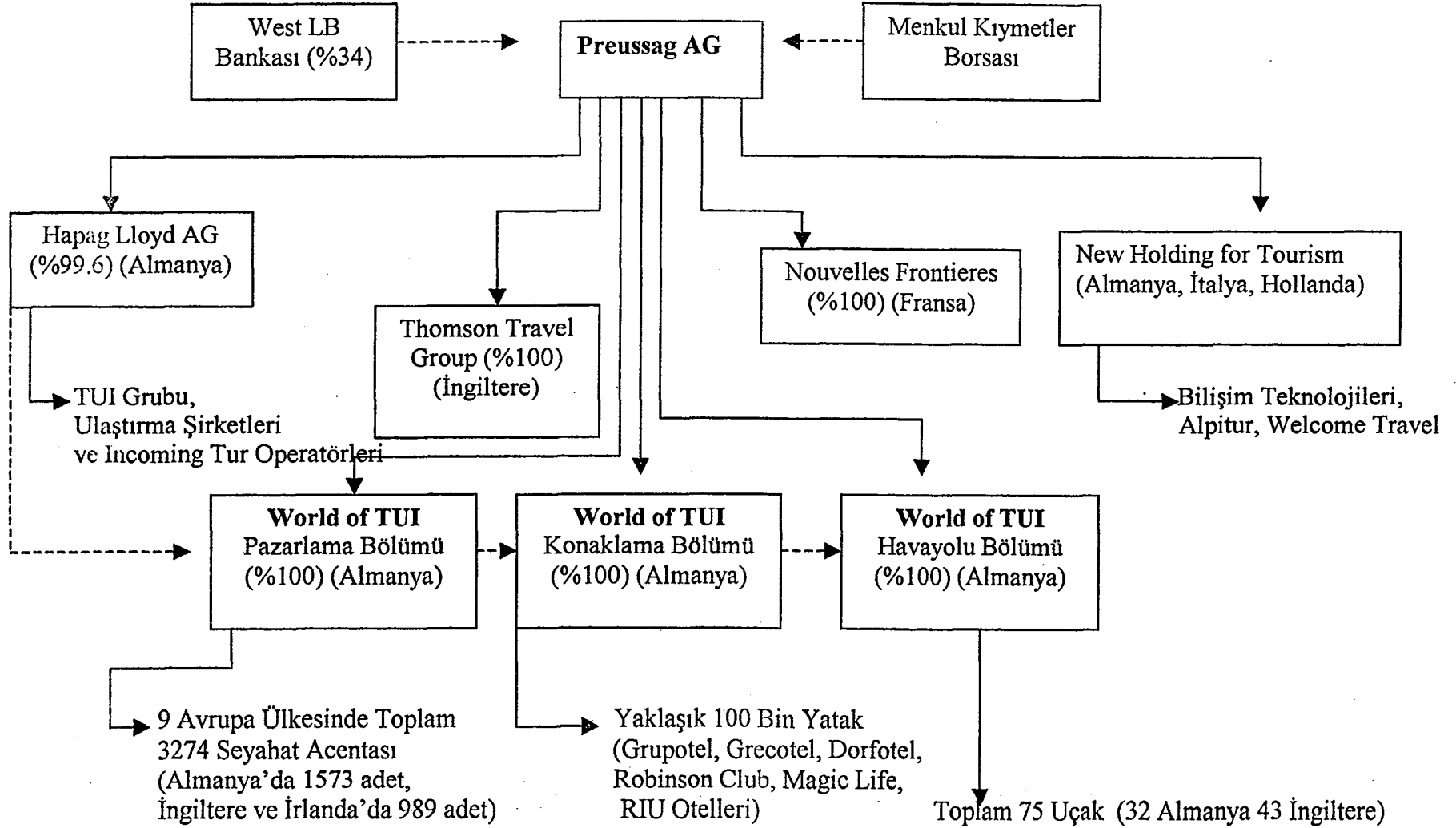
.....

IT FRAGEN

16. Welche der unten aufgezählten werden/wird von Ihrem Unternehmen oder Tochtergesellschaften eingesetzt?
- Reservierungssysteme (GDS/CRS)
 - Intranet
 - Internet
 - Videotext
17. Welche der unten aufgezählten CRS/GDS werden/wird in Ihrem Unternehmen benutzt?
- Amadeus
18. Wie ermöglichen Sie als ein integriertes Unternehmen Ihre Kommunikation mit anderen Abteilungen und Tochtergesellschaften? Nummerieren Sie bitte nach Wichtigkeitsgrad. (1, 2, 3,...)
- Telefon
 - Fax
 - Intranet
 - Videotext
 - Telex
 - E-mail
 - per Post
 - andere.....
19. Geben Sie bitte die Produkt Marketing Methoden, die Sie benutzen in etwaigen Prozentzahlen an.
- Pauschalverkauf % _____
 - integrierte Reisebüroketten % _____

- c. andere Reisebüros % _____
- d. Internet % _____
- e. GDS/CRS % _____
- f. individuelles Marketing % _____
- g. andere..... % _____

EK-4 PREUSSAG GRUBU BÜTÜNLEŞMİŞ YAPISI



KAYNAKÇA

KİTAPLAR

Aksel, A. E. (1995). **Risk Yönetim Aracı Olarak Futures Piyasaları; Yapısı, İşleyiş Mekanizmaları ve Bazı Ülke Örnekleri**, Ankara:SPK Yayınları.

Angelo, R. M., ve A. N. Vladimir. (1940). **Hospitality Today An Introduction**, Michigan:The Educational Istitute.

Aşıkoğlu, R. (1993). **Globalleşme Sürecinde Uluslararası Finansal Yönelimler**, DPÜ yayınları, No 2, Kütahya.

Aydın, N. (1990). **İşletmelerin Birleşmesinde Finansal Analiz ve Bir Uygulama Örneği**, Ankara:Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği.

Baker, J. C. (1998). **International Finance, Management, Markets, and Institutions**, (ABD:Prentice Hall Inc.

Bardaracco, J. L. (1991). **The Knowledge Link:How Firms Compete Through Strategic Alliances**, ABD:Harward Business School Press.

Baykul, Y. (1999). **İstatistik: Metodlar ve Uygulamalar**, Ankara.Anı Yayınevi.

Burke, J. ve B. Resnick. (2000). **Marketing and Selling the Travel Product**, Canada:Delmar-Thomson Learning.

Büker, S., R. Aşıkoğlu. ve G. Sevil. (1997). **Finansal Yönetim**, Eskişehir:Anadolu Üni. Basımevi.

Ceylan, A. (1993). **İşletmelerde Finansal Yönetim**, Bursa:Ekin Kitabevi Yay.

Ceylan, A. (1995). **Finansal Teknikler**, Bursa:Etkin Kitabevi Yay.

Chambers, N. (1998). **Türev Piyasalar**, İstanbul:Avcıol Basımevi.

Chance, D. M. (1989). **An Introduction to Options and Futures**, Florida:The Dryden Press.

Coltman, M. M. (1992). **Financial Control for Your Hotel**, New York:Van Nostrand Reinhold.

Cooper, C. ve J. Fletcher, D. Gilbert, R. Shepherd, ve S. Wanhill. (1998). **Tourism Principles and Practice**, England: Longman Limited.

Çakır, P. (1999). **Türkiye'nin Turizm Gelirlerinin Ödemeler Dengesine Katkısının Analizi**, Eskişehir:Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Dettmer, H. (2001). **Tourismus**, Germany:Schaffer-Poeschel Verlag.

Doganis, R. (1998). **Flying of Course "The Economics of International Airlines"**, London:Routledge.

Dubofsky, D. A. (1992). **Options and Financial Futures**, Singapore:Mc Graw-Hill Book Co.

Durke, R. J. ve C. L. Cooper. (2000). **The Organization in Crisis**, ABD:Blackwell Publishers Ltd.

Edgell, D. L. (1999). **Tourism Policy:The Next Millennium**, ABD:Sagamore Publishing.

Ersan, İ. (1997). **Finansal Türevler, Futures, Options Swaps**, İstanbul:Literatür Yay.

Ertürk, E. (1993). **Ekonomik Entegrasyon Teorisi**, Bursa:Ezgi Kitabevi Yayınları.

Esener, Ö. (1997). **Stratejik Ortaklıklar**, İstanbul:IMKB Yay.

Foley, B. (1991). **Capital Markets**, London:Mc Millan Ltd.

Gee, C. Y., J. C. Makens ve D. J. L. Choy. (1997). **The Travel Industry**, NewYork: Van Nostrand Reinhold.

Gee, C. Y. (1994). **International Hotels Development and Management**, Michigan:Educational Institute.

Go, F. ve L. Moutinho. (2000). "International Tourism Management", İçinde: **Strategic Management in Tourism**, Ed. L. Moutinho. UK:Cabi Publishers.

Go, F. ve R. Pine. (1995). **Globalization Strategy in The Hotel Industry**, UK:Routledge.

Gökçe, B. (1992). **Toplumsal Bilimlerde Araştırma**, Ankara:Savaş Yayınları.

Grimes, R. N. (1999). "Managing Technology", İçinde: **Hotel Investments**, Eds. L. E. Raleigh ve R. J. Roginsky. ABD:Educational Institute of The AH&MA.

Grinblatt, M. ve S. Titman. (2002). **Financial Markets and Corporate Strategy**, New York:McGraw-Hill Inc.

Hacıoğlu, N. (2000). **Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü**, Bursa:Vipaş A.Ş. Yayınları.

- Heidrich, G. (1993). **Tourismus Management**, Berlin:Walter de Gruyter.
- Holloway, J. C. (1994). **The Business of Tourism**, Essex :Longman Group Ltd.
- Horner, P. (1996). **Travel Agency Practice**, England:Longman.
- Inkpen, G. (1998). **Information Technology for Travel and Tourism**, England:Addison Wesley Longman Ltd.
- Karabulut, E. (Haz.). (1998). **Asya Krizinin Türk ve Dünya Turizmüne Etkisi**, İstanbul:Türsab Yay.
- Karalar, R. (1993). **Genel İşletme Ekonomisi**, Ankara:Engin Yay.
- Karlık, R. (1991). **Uluslararası Ekonomi**, İstanbul:Bilim Teknik Yayınevi.
- Kozak, N. M. Akoğlan, ve M. Kozak.(1996). **Genel Turizm**, Ankara:Anatolia Yay.
- Lazer, W. ve R. A. Layton. (1999). **Contemporary Hospitality Marketing**, Michigan:Educational Institute of the AH&MA.
- Lieper, N. (1995). **Tourism Management**, Victoria:RMIT Press.
- Lundberg, D., M. Krishnamoorthy ve M. H. Stavenga. (1995). **Tourism Economics**, ABD:John Wiley and Sons, Inc.
- Lundberg, D. E. ve C.B. Lundberg. (1993). **International Travel and Tourism**, New York:John Wiley and Sons Inc.
- Marcussen, C. H. (1999). **Internet Distribution of European Travel and Tourism Services**, Denmark:Research Centre of Bornholm.
- Martin, J. (1997). "Pricing Forward and Futures Contract", İçinde: **Risk Management and Financial Derivatives**, Ed. S. Das), London:Macmillan Business.
- Miron, P. ve P. Swanel. (1991). **Pricing and Hedging Swaps**, London:Euromoney Publications.
- Morgan, E. J. (1997). **Internationalisation Strategies**, Ed. G. Chrysochoidis, C. Millar ve J. Clegg. Londra:Macmillan Business.
- Moutinho, L. (2000). "Trends in Tourism", İçinde: **Strategic Management in Tourism**, Ed. L. Moutinho. UK:Cabi Publishers.
- Mucuk, İ. (1989). **Modern İşletmecilik**, İstanbul:Der Yayınları.
- Oktar, S. ve S. Yavuz. (2000). **Euro ve Türkiye**, İstanbul:Bilim Teknik Yayınevi.

Pender, L. (2000). "Travel Trade and Transport", İçinde: **Franchising Hospitality Services**, Ed. C. Lashley ve A. Morrison, UK: Butterworth-Heinemann.

Poon, A. (1993). **Tourism, Technology and Competitive Strategies**, UK: Cabi Publishing

Poynter, J. M. (1993). **Tour Design, Marketing and Management**, New Jersey: Prentice Hall.

Renshaw, M. B. (1997). **The Travel Agent**, Great Britain: Business Education Publishers Ltd.

Roth, P. (1996). **Mastering Foreign Exchange and Money Markets**, (Glasgow: Financial Times Pitman Publishing,

Sabuncuoğlu, Z. ve T. Tokol. (1991). **İşletme I-II**, Bursa: Rota Ofset.

Schall, L. D. ve C. W. Haley. (1991). **Introduction to Financial Management**, ABD: McGraw-Hill Inc.

Seaton, A.V. ve M. M. Bennett. (1997). **Marketing Tourism Products**, Oxford: International Thompson Business Press.

Selcuk, H. (1993). **Finansal Hizmetler Sektöründe Yeni Araç ve Teknikler**, İstanbul: İlk Birleşik Yayıncılık.

Sevil, G. (2001). **Finansal Risk Yönetimi Çerçevesinde Piyasa Volatilitésinin Tahmini ve Portföy VaR Hesaplamaları**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Shapiro, A. C. (1994). **Foundations of Multinational Financial Management**, ABD: Allyn and Bacon.

Shevell, R. S. (1989). **Fundamentals of Flight**, New Jersey: Prentice Hall Inc.

Sinkey, J. F. (1992). **Commercial Bank Financial Management**, New York: Macmillan Publishing,

Taylor, F. (1997). **Mastering Foreign Exchange and Currency Options**, Glasgow: Financial Times Prentice Hall.

Türksoy, A. (1997). **Yiyecek ve İçecek Hizmetleri Yönetimi**, Ankara: Turhan Kitabevi.

Uludağ, D. T. (2001). **Araç Kurumlarının Mali Yapılarını Güçlendirmeye Yönelik Bir Yöntem: Sermaye Yeterliliği**, Ankara: SPK Yayınları.

Waguespack, B. P. ve S. R. Evans. (1999). **An Exploratory Examination of a Typology of Alliances in The Global Airline Industry**, ABD:Embry Riddle Aeronautical University Press.

Walker, J. R. (1999). **Introduction to Hospitality**, New Jersey:Prentice Hall.

Williams, A.C. ve M. C. Smith, ve P. C. Young. (1998). **Risk Management and Insurance**, Boston:Mc Graw-Hill Inc.

Witt, S. F., M. Z. Brooke. Ve P. J. Buckley. (1995). **The Management of International Tourism**, New York:Routledge.

Yale, P. (1995). **The Business of Tour Operations**, Malaysia:Longman Group Ltd.

Yarcan, Ş. (1994). **Turizm Endüstrisinin Yapısı**, İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yay.

Yarcan, Ş. (1996). **Türkiye’de Turizm ve Uluslararasılaşma**, İstanbul:Boğaziçi Üniversitesi Yay.

Yu, L. (1999). **The International Hospitality Business:Management and Operations**, New York:Haworth Hospitality Press.

---/---. (....). **Avrupa Birliği ve Türkiye Kavramlar Sözlüğü**, İstanbul:İKV Yayınları.

---/---. (1998). **Avrupa Para Birliği ve Dünya ve Türkiye Turizmi**, İstanbul:Türsab Ar-Ge Yayınları.

---/---. (1993). **Tourism in The European Community**, London:The Economist Intelligence Unit Limited.

SÜRELİ YAYINLAR

Au, N. ve J. S. P. Hobson. (1997). “Gambling on The Internet:A Threat to Tourism”, **Journal of Travel Research**, 35/4, ss.77-81

Baloğlu, Ş. ve M. Mangaloğlu. (2001). “Tourism Destination Images of Turkey, Egypt, Greece, and Italy as Perceived by US-Based Tour Operators and Travel Agents”, **Tourism Management**, 22/1, ss. 1-9.

Barney, J. (1991). “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage,” **Journal of Management**, 17/1, ss.99-120.

Bigne, J. M. Sanchez ve J. Sanchez. (2001). "Tourism Image, Evaluation Variables and After Purchase Behaviour: Inter-Relationship", **Tourism Management**, 22/6, ss. 607-616.

Brown, J. B. ve H. Atkinson. (2001). "Budgeting in The Information Age: A Fresh Approach", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 13/3, ss.136-143.

Buhalis, D. (1998). "Strategic use of Information Technologies in The Tourism Industry", **Tourism Management**, 19/5, ss.409-421.

Burgess, C. ve K. Bryant. (2001). "Revenue Management-the Contribution of the Finance Function to Profitability", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 13/3, ss.144-150.

Cardoso, C. ve L. Ferreira. (2000). "The Effects of European Economic Integration on Tourism: Challenges and Opportunities for Portuguese Tourism Development", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 12/7, ss.401-408.

Cavlek, N. (2002). "Tour Operators and Destination Safety", **Annals of Tourism Research**, 29/3, ss.478-496.

Faulkner, B. (2001). "Towards a Framework for Tourism Disaster Management", **Tourism Management**, 22/2, ss.135-147.

Glisson, L. M., W. A. Cunningham, J. R. Harris, ve J. D. Lorenzo. (1996). "Airline Industry Strategic Alliances: Marketing and Policy Implications", **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, 26/3, ss. 26-34.

Go, F., S. Pyo, M. Uysal ve B. J. Mihalik. (1990). "Decision Criteria for Transnational Hotel Expansion", **Tourism Management**, 11/ 4, ss.297-304.

Graham, B. (1996). "Alliances and Liaisons in Tourism: Concepts and Implications", **Tourism Economics**, 2/1, ss. 64-67.

Jenkins, A. (2000). "Euro Vision? A Strategic Approach to Currency Changeover in The UK Hospitality Industry", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 13/5, ss.227-234.

Kasavana, M. L., B. J. Knutson ve S. J. Polonowski. (1997). "The Future of Hospitality Internet Marketing", **Journal of Hospitality & Leisure Marketing**, 5/1, ss.31-34.

Köfteoğlu, F. (1996). "Alman Turizmi Beş Bankanın Denetiminde", **TÜRSAB Dergisi**, 147, ss. 22-41.

Lafferty, G. ve A. V. Vossen. (2001). "Integrating the Tourism Industry: Problems and Strategies" **Tourism Management**, 22/1, ss.11-19.

Lang, T. C. (2000). "The Effect of The Internet on Travel Consumer Purchasing Behaviour and Implications for Travel Agencies", **Journal of Vacation Marketing**, 6/4, ss.368-385.

Miller, G. (2001). "Corporate Responsibility in The UK Tourism Industry", **Tourism Management**, 22/6, ss.589-598.

Munoz, D. M. ve J. Manuel Garcia-Falcon. (2000). "Successful Relationships Between Hotels and Agencies" **Annals of Tourism Research**, 27/3, ss.737-758.

Özbay, T. (1999). "Turizm Sektöründe Kur Riski ve Korunma Yollarından Biri Olarak Forward Nedir, Nasıl Kullanılabilir?", **Türsab**, 186, s.47.

Proll, B. ve W. Retschitzegger. (2000). "Discovering Next Generation Tourism Information Systems: A Tour on Tiscover", **Journal of Travel Research**, 39/2, ss.182-191.

Rimington, M. ve M. Kozak. (1997). "Developments in Information Technology: Implications for the Tourism Industry and Tourism Marketing", **Anatolia**, 8/3, ss. 59-80.

Rita, P. (2000). "Tourism in The European Union", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 12/7, ss.434-436.

Schonland, A. M. ve P. W. Williams (1996). "Using The Internet for Travel and Tourism Survey Research: Experiences from the Net Traveler Survey", **Journal of Travel Research**, 35/2, ss.81-87.

Sezgin, E. (1999). "Bütünleşme Girişimleri ve Bilgi Teknolojilerinin Türk Seyahat İşletmelerine Etkisi Üzerine Bir Araştırma", **Anatolia Dergisi**, ss.76-84.

Sigala, M., A. Lockwood ve P. Jones. (2001). "Strategic Implementation and IT: Gaining Competitive Advantage From The Hotel Reservations Process", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 13/7, ss.364-371.

Troy T. N. (1994). "Integrating Consortium Takes Standardization Lead", **Hotel&Motel Management**, 209/11, ss.22-28.

Walle, A.H. (1996). "Tourism and The Internet: Opportunities for Direct Marketing", **Journal of Travel Research**, 35/1, ss.72-77.

Wheatcroft, S. (1990). "Towards Transnational Airlines", **Tourism Management**, 11/4, ss.353-358.

Yücel, C. (1997). “Rezervasyon Sistemleri Otellere Alternatif Sunuyor”, **Hotel Dergisi**, 6, ss. 34-35.

---/---, (2000). “Market Trends”, **Tourism Germany**, 7, s.1.

İNTERNET ALINTILARI

<http://www.av-media.com/dpa/pubglo.html>

<http://www.business-line.com/business-weekly/archives/291/02.html>

<http://www.darwinmag.com/connect/opinion/column.html?ArticleID=330>

<http://deltur.cec.eu.int/abturizm.rtf>

http://europa.eu.int/comm/enterprise/services/tourism/tourism_ist_conference/conftour_costa.pdf

http://europa.eu.int/comm/internal_market/en/dataprot/wpdocs/wp10en.htm#1

<http://www.fvw.com/index.cfm?ID=274>

<http://www.fvw.com/wow>

http://www.gencat.es/turisme/nti/not_13_2_02.doc

<http://www.hmmonline.com/highlights/10-02-00internet.asp>

http://www.htmagazine.com/archive/JanFeb99/JanFeb99_1.shtml

http://www.iata.org/idfs/files/country/69/bulletin_137.doc

<http://www.iecc.com/airline/airinfo.html>

http://www.inegi.gob.mx/estadistica/ingles/economia/internacional/ine_11.html

<http://www.kobinet.org.tr/hizmetler/katilimci-kuruluslar/kamukuruluslari/003a.html>

<http://www.metafour.com/embarque/index02.html>

http://www.misrc.umn.edu/wpaper/WorkingPapers/dkl_crs_121899.pdf

<http://www.opodo.com>

<http://pegasus.thisco.com/4Q97.html>

- <http://www.pegs.com/company/company.htm>
- <http://www.pegs.com/company/history.htm>
- <http://www.pegs.com/newsroom/press/021202.htm>
- http://www.tos.ru/tur/tistos_e.htm
- <http://www.travelweb.com/11-11-1997/>
- http://www.tui.com/www/ir/ir_en/gb/risiko_b.htm
- <http://www.turizm gazetesi.com> (sayısal bilgiler köprüsü)
- http://www.turizm gazetesi_dosyalar\arin01.htm
- http://www.turizm gazetesi.com/ic_f.asp?HaberID=8949
- <http://www.twcrossroads.com>
- <http://www.ykb.com/euro/europa.doc>

TEZLER ve DİĞERLERİ

Çelikkol, H. (1999). **Sektörel Dış Ticaret Şirketlerinde Döviz Kuru Riskinden Korunma Teknikleri**, Yayınlanmamış Doktora Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Hopper, M. (1992). **Videotaped Comments at NYU Seminar.**

Liikanen, E. (1999). "Tourism in The Information Society", **Brussels Congress.**

Sezgin, E. (1998). **Seyahat İşletmelerinde Bütünleşme ve Teknoloji**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Türk Hava Yolları, **Galileo Türkiye**, Bilgi İşlem Merkezi.

---/---. (22 Aralık 2001). "BigMac Kuruna Göre Dolar Yüzde 21 Pahalı", **Star Gazetesi.**

---/---. (2001). **Tourism Market Trends**, World Tourism Organization.

ARAŞTIRMA KAPSAMINDAKİ YABANCI ŞİRKETLERİN WEB SİTELERİ

<http://www.tui.com>

<http://www.airtours.co.uk>

<http://www.thomascookag.com>

<http://www.rewe.com>

<http://www.firstchoice.co.uk>

<http://www.thomsonholidays.com>

<http://www.kuoni.com>

<http://www.ltu.com>

<http://www.clubmed.com>

<http://www.nouvellesfrontieres.com>