



**T.C.  
ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI  
TUR-YL-2015-0001**

# **KRUVAZİYER TURİZMİNE YÖNELİK TUR UYGULAMALARINDA DEĞER ZİNCİRİ ANALİZİ**

**HAZIRLAYAN**

**Mehmet Doğan ÖZ**

**TEZ DANIŞMANI**

**Doç. Dr. Osman Nuri ÖZDOĞAN**

**AYDIN, 2015**

**T.C.  
ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI  
TUR-YL-2015-0001**

**KRUVAZİYER TURİZMİNE YÖNELİK TUR  
UYGULAMALARINDA DEĞER ZİNCİRİ ANALİZİ**

**HAZIRLAYAN**

**Mehmet Doğan ÖZ**

**TEZ DANIŞMANI**

**Doç. Dr. Osman Nuri ÖZDOĞAN**

**AYDIN, 2015**

**T.C.**  
**ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**  
**AYDIN**

Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı öğrencisi Mehmet Doğan ÖZ tarafından hazırlanan ” Kruvaziyer Turizmüne Yönelik Tur Uygulamalarında Değer Zinciri Analizi” başlıklı tez, 13/04/2015 tarihinde yapılan savunma sonucunda aşağıda isimleri bulunan jüri üyelerince kabul edilmiştir.

**Unvanı, Adı ve Soyadı :**

Doç.Dr. Osman N. ÖZDOĞAN

Yrd.Doç.Dr. Tuğrul AYYILDIZ

Doç.Dr. Burcu Selin YILMAZ

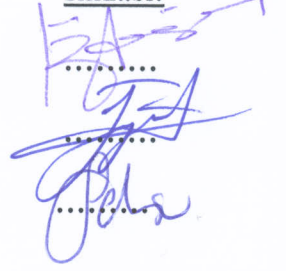
**Kurumu :**

ADÜ Turizm Fakültesi

ADÜ Turizm Fakültesi

Dokuz Eylül Ü. İşletme Fak.

**İmzası:**



Jüri üyeleri tarafından kabul edilen bu Yüksek Lisans tezi, Enstitü Yönetim Kurulunun .....sayılı kararıyla ..... tarihinde onaylanmıştır.

Prof.Dr. Recep TEKELİ  
Enstitü Müdürü

Bu tezde görsel, işitsel ve yazılı biçimde sunulan tüm bilgi ve sonuçların akademik ve etik kurallara uyularak tarafımdan elde edildiğini, tez içinde yer alan ancak bu çalışmaya özgü olmayan tüm sonuç ve bilgileri tezde kaynak göstererek belirttiğimi beyan ederim.

Adı Soyadı : Mehmet Doğan ÖZ

İmza : 

**Mehmet Doğan ÖZ**

## **KRUVAZİYER TURİZMİNE YÖNELİK TUR UYGULAMALARINDA DEĞER ZİNCİRİ ANALİZİ**

### **ÖZET**

Bu alışma, değer zinciri yöntemini detaylı bir şekilde incelemenin yanı sıra, kruvaziyer turizmi tur organizasyonunda değer zincirinde yer alması gereken değişkenleri ortaya çıkarmak amacını taşımaktadır. Çalışma nitel araştırma yöntemi ile gerçekleştirilmiş olup, veri toplama aşamasında mülakat tekniği kullanılmıştır. Çalışmada, birincil kaynak olarak Aydın'ın Kuşadası ilçesinde bulunan kruvaziyer turizmi ile ilgili olan seyahat acentelerinden faydalanılmıştır. Bu şirketlerin Kuşadası limanına demirleyen kruvaziyer gemilerine hizmet verirken hazırlamış oldukları paket turların içeriği, değer zinciri analizi çerçevesinde incelenerek ve bu süreç içerisinde yer alan aşamaların hangisinin güçlü, hangisinin zayıf olduğunu ortaya konulmaya çalışılmıştır. Analiz sonucu; hangi halkanın diğerlerinden daha değerli olduğunu, hangi halkanın desteğe ihtiyaı olduğunu göstermiştir. Ortaya çıkan zayıf yönlerin işlevsel hale getirilmesi için çeşitli önerilerde bulunulmuştur. Bu araştırma ile liman kentlerimizde hizmet veren seyahat acentelerinin işletme içi yönetimsel avantajlarının veya dezavantajlarının farkına varmaları ve bu doğrultuda işletme politikalarını gözden geirmeleri beklenmektedir.

### **ANAHTAR SÖZCÜKLER:**

Değer zinciri analizi, Paket tur operasyonu

**Mehmet Doğan ÖZ**

**VALUE CHAIN ANALYSIS OF TOUR APPLICATIONS FOR  
CRUISE TOURISM**

**ABSTRACT**

Main objective of this study is to reveal the variables which must be included within value chain analysis of tour organizations in cruise tourism as well as is to investigate value chain model. The study was being accomplished with qualitative research method and interview method was being used in data collection process. In this paper, Kuşadası cruise travel agencies in the district of Aydın was utilized as primary source. The contents of package tours which are prepared and served to the cruise ships anchored to the Kuşadası port were examined by the frame of value chain analysis. Hence, which of the stages in this process are stronger or weaker are attempted to be put forward. Analysis result reveals us which link is more valuable, which link needs to be supported. Eventually, various proposals are presented in order to make weak aspects more functional. With this study, it is expected that travel agencies which are operating in port towns will realize their internal administrative advantages and disadvantages and will review their operational policies in this direction.

**KEYWORDS:**

Value Chain Analysis, Package Tour Operation

## ÖNSÖZ

Tez çalışmasının başlangıcından bitimine kadar, benden yardımlarını esirgemeyen pek çok kişiye teşekkür borçluyum. Tez çalışmasının başlangıcından bitimine kadar yardımlarını esirgemeyen, son derece anlayışlı yaklaşımıyla yoluma ışık tutan danışman hocam Sayın Doç. Dr. Osman Nuri ÖZDOĞAN'a teşekkürlerimi sunarım. Zaman zaman tezimin yürütülmesi sırasında bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım Araş. Gör. Sayın Vedat ACAR'a çok teşekkür ederim.

Bununla birlikte verilerin elde edilmesinde bana yardımcı olan ve çalışmama yüz yüze görüşme yöntemiyle katılan, Kuşadası kruvaziyer seyahat acentaları operasyon müdürleri ve tüm çalışanlarına teşekkürü borç bilirim.

Hayattaki en büyük varlığım olan annem Elif ÖZ'e, babam Vedat ÖZ'e, ve değerli kardeşlerim Gökçen Sultan ÖZ, Fatma Hülya ÖZ, Güngör Hakan ÖZ ve Rabia Nihal ÖZ'e en özel ve sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca bu çalışmayı, yetişmemde emeği geçen ve benden maddi, manevi desteğini hayatımın hiçbir döneminde esirgemeyen dayım Ramazan AŞKAR'a ithaf ederim.

Mart, 2015

Mehmet Doğan ÖZ

## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT .....	ii
ÖNSÖZ.....	iii
İÇİNDEKİLER .....	iv
ŞEKİLLER DİZİNİ .....	viii
TABLolar DİZİNİ .....	ix
EKLER DİZİNİ.....	x
KISALTMALAR DİZİNİ .....	xi
GİRİŞ .....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### DEĞER ZİNCİRİ ANALİZİ

1.1.DEĞER KAVRAMI VE DEĞERİN OLUŞUMU .....	4
1.2.DEĞER TÜRLERİ .....	5
1.2.1. İşletme Değeri .....	5
1.2.2. Müşteri Değeri.....	9
1.2.2.1. Naumann Müşteri Değeri Modeli .....	10
1.2.2.2. Woodall'ın Müşteri Değeri Modeli.....	11
1.3.İŞLETMELERDE DEĞER ZİNCİRİ ANALİZİ VE ÖNEMİ.....	12
1.3.1. Değer Zinciri Analizi Tanımı .....	12
1.3.2. Değer Zinciri Analizi Amacı ve Önemi .....	16
1.4.İŞLETMELERDE DEĞER YARATAN FAALİYETLERİN BELİRLENMESİ	18
1.4.1. İşletmelerde Değer Yaratan Temel Faaliyetler .....	20
1.4.1.1. İçe ve Dışa Yönelik Lojistik .....	21
1.4.1.2. Üretim Faaliyetleri .....	23
1.4.1.3. Pazarlama ve Satış .....	24



1.4.1.4. Servis (Müşteri Hizmetleri) .....	25
1.4.2. İşletmelerde Değer Yaratan Destek Faaliyetleri .....	26
1.4.2.1. İşletmenin Yönetmel Altyapı Faaliyetleri .....	26
1.4.2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Faaliyetleri.....	27
1.4.2.3. Teknoloji Geliştirme Faaliyetleri.....	29
1.4.2.4. Altyapı Tedarik Faaliyetleri.....	30
1.4.3. Kâr Marjı .....	31

## İKİNCİ BÖLÜM

### SEYAHAT ACENTALARINDA TURİSTİK ÜRÜN PLANLAMASI VE TUR YÖNETİMİ

2.1. SEYAHAT ACENTALARININ GENEL OLARAK YAPISI .....	32
2.1.1. Seyahat Acentası Tanımı.....	33
2.1.2. Seyahat Acentalarının Özellikleri .....	34
2.1.3. Seyahat Acentalarının Sınıflandırılması.....	35
2.1.3.1. Uluslararası Düzeyde Sınıflandırma .....	36
2.1.3.1.1. Seyahat Acentaları.....	36
2.1.3.1.2. Tur Operatörleri.....	38
2.1.3.2. Türkiye'deki Sınıflandırma.....	40
2.1.3.2.1. Yasal Sınıflandırma.....	40
2.1.3.2.2. Fonksiyonel Sınıflandırma .....	41
2.1.4. Seyahat Acentalarının Faaliyetleri .....	42
2.2. SEYAHAT ACENTALARINDA TURİSTİK ÜRÜN PLANLAMASI VE TUR YÖNETİMİ.....	43
2.2.1. Turistik Ürün Kavramı Ve Turistik Ürünü Oluşturan Unsurlar.....	43
2.2.2. Turistik Ürünün Özellikleri.....	44
2.2.3. Bir Turistik Ürün Olarak Paket Tur Kavramı .....	45
2.3. TUR TASARIMI .....	48
2.3.1. İş Planlaması .....	50
2.3.2. Destinasyon Araştırma ve Geliştirme .....	51
2.3.3. Turizm İşletmeleri ile Anlaşma.....	53

2.3.4. Turun Fiyatlandırılması.....	56
2.3.4.1.Ulaşım .....	58
2.3.4.2.Konaklama .....	58
2.3.4.3.Yemekler .....	59
2.3.4.4.Müze ve Ören Yeri Giriş Ücretleri ve Rehberlik Hizmetleri.....	59
2.3.4.5.Zorunlu Sigorta Hizmetleri .....	60
2.3.4.6.Paket Fiyatlama.....	61
2.4. TUR PAZARLAMASI.....	61
2.4.1.Pazarlama Stratejileri .....	62
2.4.1.1.Broşür Yaratma .....	62
2.4.1.2.Reklamcılık .....	63
2.4.1.3.Halkla İlişkiler.....	64
2.4.1.4.Bireysel Satış.....	66

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KRUVAZİYER TURİZMİNE YÖNELİK TUR

### UYGULAMALARINDA DEĞER ZİNCİRİ ANALİZİ UYGULAMA

### ÖRNEĞİ

3.1.UYGULAMANIN KONUSU, AMACI, ÖNEMİ VE SINIRLILIKLARI .....	67
3.1.1.Uygulamanın Konusunun Belirlenmesi .....	67
3.1.2.Uygulamanın Amacının Belirlenmesi.....	68
3.1.3.Uygulamanın Önemi .....	69
3.1.4. Uygulamanın Sınırlılıkları ve Sayıltıları .....	69
3.2.UYGULAMA YÖNTEMİ VE VERİ KAYNAKLARI .....	70
3.2.1. Uygulamanın Çalışma Grubu.....	70
3.2.2. Veri Toplama Araçları .....	70
3.2.3. Veri Toplama Süreci .....	71
3.2.4. Verilerin Analizi.....	71
3.3. UYGULAMANIN SUNULMASI.....	72
3.3.1. Kruvaziyer Turizm Endüstrisine Ait İstatistikî Bulgular .....	72
3.3.2. Turizm Endüstrisi Değer Zinciri Analizi .....	78

3.3.3. Kruvaziyer Uygulamalarında Değer Zinciri Analizi.....	83
3.3.3.1. Temel Faaliyetler .....	85
3.3.3.1.1. Ülke Dışı Faaliyetler .....	86
3.3.3.1.1.1. Dağıtım .....	86
3.3.3.1.1.2. Uluslararası Ulaşım ve Konaklama .....	86
3.3.3.1.2. Ülke İçi Faaliyetler.....	88
3.3.3.1.2.1. Dağıtım ve Rezervasyonlar.....	89
3.3.3.1.2.2. Bölgesel Ulaşım.....	91
3.3.3.1.2.3. Müze ve Ören Yeri Ziyaretleri.....	92
3.3.3.1.2.4. Yiyecek - İçecek ve Alışveriş .....	94
3.3.3.1.2.5. Tur Sonu İşlemleri .....	95
3.3.3.2. Yan Faaliyetler.....	96
3.3.3.2.1. Genel Yönetim ve İnsan Kaynakları .....	97
3.3.3.2.2. Bilgi Teknolojileri .....	102
3.3.3.2.3. Mali İşler .....	103
3.3.3.2.4. Pazarlama ve Satış.....	104
3.3.3.2.5. Kalite ve Güvence .....	106
3.3.4. İşletmelerde Değer Zinciri Maliyetlerinin Yönetimi .....	107
3.3.4.1. Ürün Farklılaştırma Stratejisi .....	117
3.3.4.2. Maliyet Azaltma Stratejisi .....	121
<b>SONUÇLAR .....</b>	<b>123</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>127</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>140</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>145</b>

## ŞEKİLLER DİZİNİ

<b>Şekil 1.1:</b> Finansal Kararlar ve İşletme Değeri.....	7
<b>Şekil 1.2:</b> Zamanla Oluşan Yaşam Boyu Değer Blokları .....	8
<b>Şekil 1.3:</b> Müşteri Tatmini, Müşteri Bağlılığı ve Müşteri İçin Değer Yaratma .....	9
<b>Şekil 1.4:</b> Naumann Müşteri Değeri Modeli.....	10
<b>Şekil 1.5:</b> Woodall Müşteri Değeri Modeli .....	11
<b>Şekil 1.6:</b> Bir Uçtan Diğer Uca Değer Sistemi .....	13
<b>Şekil 1.7:</b> Endüstri Değer Zinciri ve İşletme Değer Zinciri Arasındaki İlişki.....	13
<b>Şekil 1.8:</b> Basit Bir Değer Zinciri Örneği .....	15
<b>Şekil 1.9:</b> Değerin Yaratılması .....	16
<b>Şekil 1.10:</b> Jenerik Değer Zinciri.....	19
<b>Şekil 1.11:</b> Lojistiğin Rolü.....	22
<b>Şekil 2.1:</b> Seyahat Dağıtım Sistemleri .....	35
<b>Şekil 2.2:</b> Seyahatin Bir Halkası Olarak Seyahat Acentası .....	36
<b>Şekil 2.3:</b> Tur Operatörlüğü İşlemleri.....	38
<b>Şekil 2.4:</b> Paket Tur Hazırlama Evreleri.....	49
<b>Şekil 3.1:</b> Turizm Endüstrisi Değer Zinciri .....	79
<b>Şekil 3.2:</b> A, B ve C Acentalarının Değer Zinciri Analizi.....	84
<b>Şekil 3.3:</b> A Acentası Organizasyon Şeması .....	98
<b>Şekil 3.4:</b> B Acentası Organizasyon Şeması .....	99
<b>Şekil 3.5:</b> C Acentası Organizasyon Şeması .....	100

## TABLolar DİZİNİ

<b>Tablo 2.1:</b> Tur Operatörü ile Seyahat Acentası Arasındaki Farklar.....	39
<b>Tablo 2.2:</b> Paket Tur Çeşitleri .....	48
<b>Tablo 2.3:</b> Toplam Tur Fiyatı İçinde Tüketim Kalıplarının Genel Dağılımı .....	56
<b>Tablo 2.4:</b> Bir Turla İlgili Fiyatlandırma Verileri .....	57
<b>Tablo 2.5:</b> 2014 Yılı Kültür ve Turizm Bakanlığı Günlük Tur Taban Ücretleri.....	60
<b>Tablo 3.1:</b> 2003-2013 Yılları Arasında Türkiye'ye Gelen Kruvaziyer Yolcu ve Gemi Sayıları .....	73
<b>Tablo 3.2:</b> Kuşadası Limanı'na Gelen Kruvaziyer Gemi ve Yolcuların Yıllar İçindeki Değişimi .....	74
<b>Tablo 3.3:</b> Kuşadası Limanı'na Gelen Kruvaziyer Gemi Sayılarının Ülkemizin Diğer Limanlarıyla Karşılaştırılması.....	75
<b>Tablo 3.4:</b> Kuşadası Limanı'na Gelen Kruvaziyer Yolcu Sayılarının Ülkemizin Diğer Limanlarıyla Karşılaştırılması.....	76
<b>Tablo 3.5:</b> Ülkemize Gelen Kruvaziyer Gemi ve Yolcuların Acentelere Göre Dağılımı.....	77
<b>Tablo 3.6:</b> İşletmelerin 2013 Yılı Çalışan Sayısı .....	102
<b>Tablo 3.7:</b> Uygulamaya Konu Olan Seyahat Acentalarının Maliyetlerinin Temel Faaliyet Kollarına Göre Yüzdelerle Dağılımı (TL/Tur Başı) .....	109
<b>Tablo 3.8:</b> Uygulamaya Konu Olan Seyahat Acentalarının Maliyetlerinin Destek Faaliyet Kollarına Göre Yüzdelerle Dağılımı (TL/Günlük) .....	111
<b>Tablo 3.9:</b> İşletmelerin Temel ve Destek Faaliyet Maliyetleri ve Kâr Marjları (1 Otobüs = 46 Kişi) .....	114
<b>Tablo 3.10:</b> İşletmelerin Temel ve Destek Faaliyet Maliyetleri ve Kâr Marjları (5 Otobüs = 230 Kişi) .....	115
<b>Tablo 3.11:</b> İşletmelerin Temel ve Destek Faaliyet Maliyetleri ve Kâr Marjları (10 Otobüs = 460 Kişi).....	116
<b>Tablo 3.12:</b> Acentaların Ürün Çeşitliliği.....	119

**EKLER**

<b>EK 1:</b> 2014 TÜRSAB Müze ve Ören Yeri Bilet Fiyatları.....	140
<b>EK 2:</b> Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu .....	142

## KISALTMALAR DİZİNİ

<b>a.g.e.</b>	Adı geçen eser
<b>AMA</b>	Amerika Pazarlama Birliği
<b>ARC</b>	Havayolları Raporlama Birliği
<b>ATRAK</b>	Ulusal Demiryolu Yolcuları Birliği
<b>BB</b>	Oda Kahvaltı (Bed and Breakfast)
<b>bkz.</b>	Bakınız
<b>c.</b>	Cilt
<b>CLIA</b>	Uluslararası Deniz Yolları Birliği
<b>çev.</b>	Çeviren
<b>DBL</b>	Çift Kişilik Otel Odası
<b>FB</b>	Tam Pansiyon (Full - Board)
<b>HB</b>	Yarım Pansiyon (Half - Board)
<b>IATAN</b>	Uluslararası Havayolları Seyahat Acentaları İletişim Ağı
<b>IPA</b>	İngiliz Reklam Uygulayıcıları
<b>ISO</b>	Uluslararası Standart Örgütü
<b>IT</b>	Bireysel Turist Fiyatı (Individual Tourist)
<b>KDV</b>	Katma Değer Vergisi
<b>km.</b>	kilometre
<b>KUTO</b>	Kuşadası Ticaret Odası
<b>no.</b>	Numara
<b>s./ss.</b>	Sayfa/Sayfa Sayısı
<b>SAY</b>	Seyahat Acentaları Yönetmeliği
<b>syf.</b>	Sayfa

<b>TDK</b>	Türk Dil Kurumu
<b>TL</b>	Türk Lirası
<b>TSPAKB</b>	Türkiye Sermaye Piyasası Aracı Kuruluşları Birliği
<b>TUREB</b>	Turist Rehberleri Birliği
<b>TÜRSAB</b>	Türkiye Seyahat Acentaları Birliği
<b>UNWTO</b>	Birleşmiş Milletler Dünya Turizm Örgütü
<b>vb.</b>	ve benzeri
<b>vd.</b>	ve diğerleri
<b>vs.</b>	ve saire



# KRUVAZİYER TURİZMİNE YÖNELİK TUR UYGULAMALARINDA DEĞER ZİNCİRİ ANALİZİ

## GİRİŞ

Türkiye, tarihi, kültürel, doğal güzellikler ve çekiciliklere sahip olan ve bu özelliklerini günümüze kadar muhafaza edebilmiş dünyada nadir bulunan turizm cennetlerinden birisidir. Dört mevsim boyunca her türlü turizm imkânına elverişli yapısı, kültürü ve konuksever insanları bakımından ayrıcalıklı bir ülkedir. Buna benzer birçok çekicilikleri bulunan ülke turizminin geliştirilmesi, sosyo-ekonomik bakımdan hem seyahat acentalarına hem de ülkemize büyük yararlar sağlayacaktır.

Ülkemizde seyahat eden turistler, seyahat acentalarından temin ettikleri paket turları aracılığı ile ülkemizin tarihi ve kültürel değerlerini tanıma imkânı bulmaktadırlar. Somutlaştırılmış turistik ürün olarak satılan paket turlar bu bağlamda, ülke turizminin geliştirilmesi amacının başlangıç noktasını oluşturmaktadır. Çekim yerlerinin bir takım süreçlerden geçerek turistik ürün haline geldiği gerçeği bu ürünün oluşum sürecinin analiz edilmesi ihtiyacını doğurmuştur. Bu çalışmayla, paket turların (turistik ürünlerin) tıpkı diğer ticari ürünler gibi nasıl bir oluşum sürecinden geçtiği “Değer Zinciri Analizi” olarak ifade edilen yöntem ile analiz edilmeye çalışılmıştır.

Kruvaziyer turizmi hızlı gelişmeler gösteren, bulunduğu şehre veya ülkeye yüksek getiriler bırakan ve günümüzde dünyada en çok ilgi gören turizm aktivitelerinden biridir. Bu bağlamda orta ve üst gelir grubuna ait olan ve klasik kıyı turizminden başka alternatif turistik aktiviteleri arayan turistler için kruvaziyer gemileriyle yapılan turizm faaliyeti, oldukça cazip bir seçenek olarak ortaya çıkmaktadır. Zaten bu gemiler, yukarıda ifade edilen turist profiline uygun özellikte seyahat programına sahip olan, başta konfor ve güvenlik olmak üzere, kaliteli turistik geziler için aranan birçok niteliği barındırmaktadırlar. 4-5 yıldızlı yüzer otel şeklinde olan bu gemiler, alışveriş, eğlence merkezleri; balkonlu kamaraları; casino, bar, restoran hizmetleri gibi birçok aktiviteyi bir arada barındıran turistlere yönelik hizmetlerle “yüzer otel” şekline dönüşmüştür.

Kruvaziyer güzergahı içerisinde Akdeniz çanağı içerisinde yeni güzergahlar üretilmesi bakımından önem arz etmektedir. Bu bakımdan Akdeniz çanağı kruvaziyer gemileri için vazgeçilmez destinasyon haline gelmiştir. Üç yanından denizlerle çevrilen Türkiye denizden istifade etme konusunda yeterli doneye sahip olan bir ülkedir ve kontrolü altında bulundurduğu boğazları kendisine stratejik bir avantaj sağlamaktadır (Gök-göz, 2010: 61). Bununla birlikte kruvaziyer turizmi açısından dünya çapında ilgi gören çok sayıda destinasyonun bulunduğu Akdeniz Havzası'nda konumlanmış olan ülkemiz, söz konusu turizm türü bakımından dikkat çekici destinasyonlara sahiptir. Nitekim İspanyada hizmette olan Cruises News Media Group yayın organının 2010 yılında İspanya'da gerçekleştirdiği kruvaziyer forumu ve ödül töreninde Türkiye ve Hırvatistan 2009 yılının en iyi destinasyonları seçilmiştir (turkiyeturizm, 2014).

Tüm dünyada turist sayısı her yıl % 6,5 oranında artarken buna bağlı olarak da turizm gelirleri de ortalama % 15 oranında artmaktadır. Ülkemizin turizm gelirlerindeki artış dünya turizm gelirlerindeki artışın üzerinde gerçekleşmektedir. Turizm gelirlerimizin ülke ihracatına oranı % 37,8 iken, gayri safi milli hâsıla içindeki payı % 3,8'dir. Bu göstergeler turizmin ülkemiz için önemini açık şekilde ortaya koymaktadır (izmirdenizcilik.gov.tr, erişim: 10.03.2014). Turizmin küresel ekonomide üstlendiği önemli rol turizm sektöründe alt sektörlerin gelişmesine yol açmıştır. Sağlık turizmi, kültür turizmi ve inanç turizmi gibi birbirinden tema olarak farklı birçok yeni sektör doğmuş ve gelişmiştir. Ulaştırma, denizcilik ve turizm sektörlerini birlikte kapsayan deniz turizmi, bu üç sektördeki olumlu ve olumsuz gelişmelerden doğrudan etkilenmektedir. Toplam turizm gelirimiz içerisinde % 25 paya sahip olan deniz turizmi turizm gelirlerimizin en istikrarlı yapıdaki dalını oluşturmaktadır. Küresel ekonomideki gelişmeler tüm sektörleri olduğu gibi turizm sektörünü de etkilemekte, entelektüel sermaye diğer sektörlerdeki işletmeler için olduğu gibi turizm işletmeleri için de büyük önem kazanmaktadır (izmirdenizcilik.gov.tr, erişim: 10.03.2014)

Çalışmanın ilerleyen bölümlerinde görüleceği gibi Türkiye'de kruvaziyer limanlarının başında çok sayıda doğal ve kültürel çekicilikle büyük bir potansiyele sahip olan Kuşadası gelmektedir. Kuşadası gelirin büyük bir bölümünü turizmden elde eden bir ilçe olmasının yanı sıra Kuşadası limanı ve Kruvaziyer turizmi ilçe halkı için önem taşı-

maktadır. 2013 yılı itibarıyla Kuşadası Limanı, kruvaziyer gemi sayısı bakımından ülkemizde ilk sırada gelmektedir. Nitekim 2013 yılı itibarıyla Kuşadası Limanı'na 428 kruvaziyer gemi demirlemiş ve bunlarla birlikte 577 bin 685 adet kruvaziyer yolcu gelmiştir. Bütün bu potansiyeline rağmen Kuşadası, Akdeniz Havzası'ndaki rakip destinasyonlar arasında istenilen düzeye erişememiştir. Buna rağmen Kuşadası limanı, gerek gemi sayısı bakımından gerekse turist bakımından Türkiye'de en önde gelmektedir. Buraya kadar yapılan açıklamalar ışığında stratejik yönetim ve pazarlamanın önemli analiz yöntemlerinden olan değer zinciri analizi kruvaziyer turizmi hizmet üretimine uygulanmıştır. Gerek kruvaziyer turizminin geleceğinin olması, gerek istihdam yaratma ve otonom harcamalar ve gelir akımı yaratarak çarpan etkisi gibi nedenler bu tezi hazırlamadaki temel motivasyonu oluşturmuştur.

Bütün bu açıklamalar ışığında bu çalışma üç ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, değer zinciri analizi kavramsal olarak açıklanmıştır. İkinci bölümde, seyahat işletmeciliği kavramı açıklanmış ve seyahat acentalarında turistik ürün planlaması ve tur yönetimi kavramlarına değinilmiştir. Üçüncü ve son bölüm ise araştırmanın konusu, amacı, önemi ve yönteminin anlatıldığı bölümdür ve Kuşadası'nda bulunan kruvaziyer seyahat acentalarından mülakat veri toplama yöntemiyle bir araya getirilen veriler ortaya konulup teorik çerçevenin önerdiği doğrultuda paket tur operasyonunun değer zinciri analizi yapıp çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### DEĞER ZİNCİRİ ANALİZİ

Bu bölümde genel olarak; değer zinciri analizi hakkında bilgi verilerek konunun daha iyi anlaşılması için, öncelikle değer kavramının tanımı, oluşumu, değer türleri, değer analizi ve işletmeler için önemi ele alınmıştır. Daha sonra sırasıyla işletmelerde değer zinciri analizi, işletmelerde değer yaratan faaliyetlerin belirlenmesi ele alınmıştır.

#### 1.1. DEĞER KAVRAMI VE DEĞERİN OLUŞUMU

Gerek Türk dil kurumunun sözlüğünde gerekse literatürde değer tanımı, önem ölçüsü, karşılık, bedel ve fayda gibi ifadelerle karşılık gelmektedir. Bu yüzden değer tam olarak değer tam bir tanımı yapılamamaktadır. Literatürde bazı durumlarda fayda, bazı durumlarda fiyat kavramlarının eşanlamlısı olarak kullanılmaktadır (Ertuğrul, 2008: 143).

Değer kavramı tanımı ekonomi biliminin en temel sorunsallarından olagelmıştır. Temelde değer kavramının üretim faktörlerinden doğduğu fikri yaygın ve ortak görüştür. Bu konuda çalışma yapanlar tarihsel süreç içerisinde genel olarak üç teorik değer yaklaşımı ortaya koymuşlardır. Bunlar (Ertuğrul, 2008: 144);

- Genel Kullanım Teorileri: Üretilen malın değerinin onun kullanım alanına bağlı olduğu varsayımına dayanır. Bu görüşün önemli temsilcilerinden birisi Ferdinando Galiani'dir.
- Emek - Değer Teorileri: Bu teorilere göre, değer emek cinsinden ifade olunan üretim maliyetine bağlıdır. Karl Marx ve Adam Smith bu görüşü paylaşırlar.
- Marjinal fayda Teorileri: Burada, arz ve talepte ufak miktarda yapılan artışların doğurduğu fayda mübadelede malların değerini belirler. H. H. Gossen, W.S. Jevons ve A. Marshall bu görüşün temsilcileri olarak kabul edilebilirler.

Değer kavramı sözlük anlamı olarak Türk Dil Kurumunun sözlüğünde “bir şeyin önemini belirlemeye yarayan soyut ölçü, bir şeyin değdiği karşılık, kıymet, bir varlığın parayla ölçülebilen karşılığı, fiyatı” olarak ifade edilmektedir (Doğru, 2010). Michael E.

Porter değer kavramını; “müşterilerin satın aldıkları mal veya hizmet karşılığında işletmeye ödemeye razı oldukları tutar” olarak tanımlamıştır (Porter, 1985: 38). Gerek işletme yazınında, gerek pazarlama yazınında, gerekse finans yazınında farklı farklı değer kavramları tanımları yapılmasına rağmen burada bu tanımlara yer verilmemiştir.

Değer, müşterilerin işletmelere ödemeye razı oldukları bedel olarak ifade edildiğinde, Akbaş (2008) “müşteri tatmini yaratan ve kurulacak uzun süreli ilişkiler sayesinde rekabet avantajını getirecek özelliklerde ürünün sunulması ile elde edilmektedir” vurgusunu yapmaktadır. Toplam gelir olarak değeri tanımladığımızda, karlılık sağlayabilmek adına işletmenin ürettiği değer, ürünün üretilmesi ilgili faaliyet maliyetlerinden daha fazla olması gerekir (Porter, 1985: 38). Bu çalışmada değer kavramı, çalışmanın amacına bağlı kalmak için üretilen ve satılan hizmetin sahip olduğu faydalı özellikler ve bu özelliklerin parayla ölçülebilen karşılığı ve kıymeti şeklinde ifade edilmiştir.

## **1.2. DEĞER TÜRLERİ**

Değer, tüketicilerin elde ettikleri faydaya karşılık olarak ödemeye razı oldukları bedel olarak ifade edildiğinde, değer işletmeler ve müşteriler (tüketiciler) olmak üzere iki yönünün olduğu görülmektedir. Bu iki yönde de dikkat edilmesi gereken konu değer parasal olarak ifade edilebilirliğidir. Bu bakımdan, temelde değer İşletme değeri ve müşteri değeri olmak üzere ikiye ayrılır.

### **1.2.1. İşletme Değeri**

Değer kavramının ekonomik ifadesinin yarattığı güçlüğü benzer bir durum işletmelerin değeri kavramında da bulunmaktadır. Bir işletme için çok sayıda farklı amaçla çok sayıda değer tanımı yapılabilmekle birlikte finansal anlamda işletme değeri dendiğinde kastedilen değer tanımı işletmenin piyasa değeri olmaktadır (iibf.ogu.edu.tr, erişim: 10.03.2014). Bu bakımdan işletme değeri, yatırılan sermayenin getirisinin sermaye maliyetinden yüksek olması durumunda yaratılır (Öztürk, 2008: 15).

Ekonomi yazınında işletme değeri denildiğinde, sıklıkla işletmenin piyasada dolaşan hisse ve tahvil senetlerinin fiyat toplamı olarak algılanmaktadır. Hisse senedi ihraç etmiş işletmelerin piyasa değeri, hisse senetlerinin fiyatlarıyla ölçülür (Aydın, Şen ve

Berk, 2012: 14). Şirket değerlendirilmesi işletmenin ihraç etmiş olduğu hisse senetlerinin toplam fiyatı üzerinden hesaplanmaktadır (TSPAKB, 2009).

Hisse senedi ihraç etmeyen işletmelerin değerlendirilmesi ise işletmelerin işleyen teşebbüs değeri veya işletme değeri olarak ifade edilir ki bu yöntem işletmelerin tüm varlıklarının ve borçlarının düşünüldüğü değerdir. Bu değerlendirmede, bir şirketin menkulü, gayrimenkulü, kullandığı teknoloji, iş göreni, piyasa payı, markası, imajı gibi parasal ve parasal olmayan tüm değerlerini içermektedir. Özellikle şirket satışları veya birleştirmelerde dikkate alınması gereken bir değerdir ve işletmenin en yüksek değerini gösterir. İşletmenin en düşük değeri ise tasfiye değeridir (Özevren, 2008: 8). Tasfiye değeri, işletmenin iflas etmiş olarak değerlendirilip, varlıklarının satışa çıkartılıp nakde çevrilmesi sonucu ortaya çıkan tutardan, yasal alacaklıların payları ödendikten sonra kalan tutardır (Aydın, 2012: 96).

İşletmelerin piyasa değeri; bir varlığın, piyasada varlıkların değerini etkileyebilecek tüm bilgilere sahip, herhangi bir zorlayıcı etki altında olmayan, istekli bir alıcı ve satıcı arasında el değiştirdiği fiyattır (iibf.ogu.edu.tr, erişim: 10.03.2014). İşletmelerin değerleri temelde şu iki yöntem ile hesaplanabilir (Özevren, 2008: 7):

- İşletmeye veya hisse senetlerine bir mal olarak bakarsak, işletmenin değeri pazarda belirlenir. İşletmenin hisse senetlerini almak isteyen kişinin vermeye hazır olduğu fiyat işletme değerini gösterir. Bu durum teorik olarak hisse senetlerinin sayısının fiyatıyla çarpılmasıyla hesaplanabilir. Hisse senedi çıkarmayan işletmelerde borsada işlem gören benzer işletmeleri değeri temel alınarak ve bazı temel göstergelerine bakılarak belirlenebilir.
- Diğer metot ise net aktif değerdir. Bu yöntemde aktif ve pasif varlıkların gerçek pazar değerleri bulunarak, varlıkların pazar değerinden borçların pazar değeri çıkarılarak bulunur.

Gerçekte finansal yönetimle ilgili kararlar, işletmelerin içinde yer aldığı sektörün niteliğine, işletmenin büyüklüğüne, ulusal ya da uluslararası olup olmadığına ve benzeri özelliklerine göre değişmekte ve çeşitlenmektedir. Finans yöneticisinden beklenen, işletmenin piyasa değerini maksimum yapacak kararlar almaktır (Aydın vd. 2012: 14).

**Şekil 1.1: Finansal Kararlar ve İşletme Değeri**



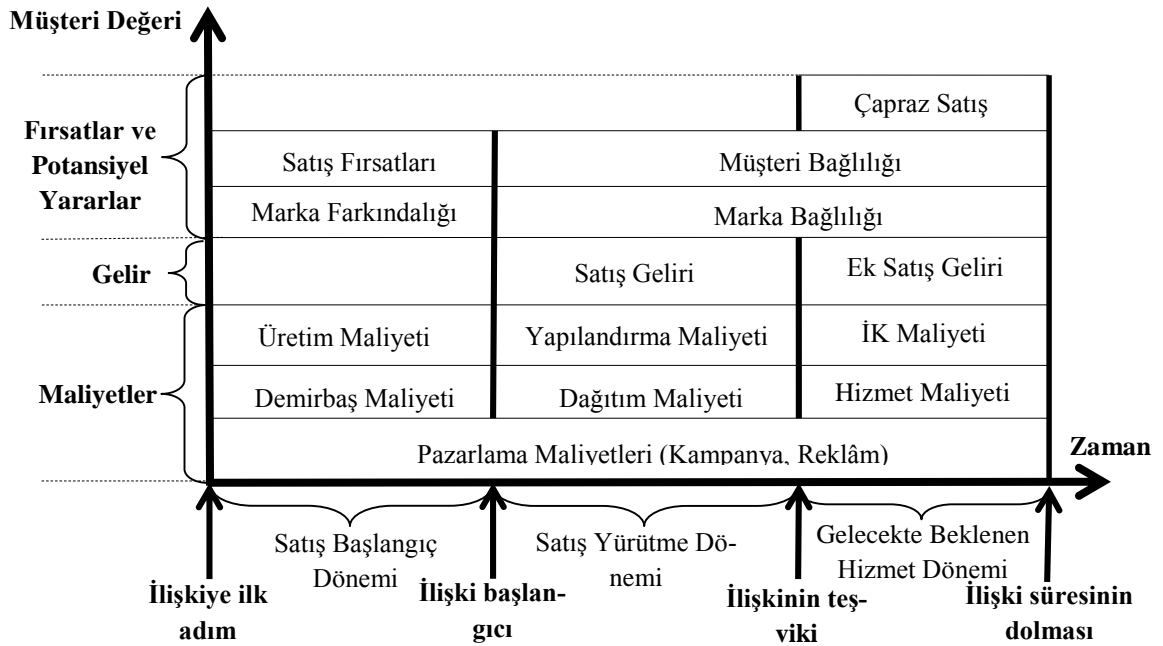
**Kaynak:** Aydın vd. 2012 *Finansal Yönetim*, Anadolu Üniversitesi, Açık Öğretim Fakültesi Web-Ofset, Eskişehir, s. 14.

Şekil 1.1’de görüldüğü gibi; gerek finansman, gerek yatırım, gerekse kâr payı dağıtım kararlarıyla ilgili çok sayıdaki finansal kararlar işletmenin gelecekte sağlayacağı nakit akışlarını ve riskini etkilemesinin yanı sıra işletmenin değerini de belirleyecektir.

İlgili literatürde işletmelerin kendi başlarına ayrı ayrı değeri ve değerlendirilmesi söz konusu olabileceği gibi müşterilerin işletmeye olan yaşam boyu değeri de söz konusudur. Müşterilerin işletmeye olan yaşam boyu değeri, bir müşterinin işletme için yaşam boyu sağladığı toplam net katkı olarak tanımlanabilmektedir. Tüketici yaşam boyu değeri; işletmenin hayatta olduğu süre zarfında müşteriye sürekli değer yaratarak uzun vadede olarak değer yaratma özelliklerini kapsamaktadır (Kurtuldu, 2007: 103).

İşletmeler için müşteri yaşam boyu değeri, bir müşterinin bir işletmeden hayatı boyunca yapmış olduğu alışveriş ve işlemlerden ortaya çıkan net kâr veya zarardır (Jain ve Singh, 2002: 37). Dolayısıyla bir firma için bir müşterinin yaşam boyu değeri, paranın zaman değerini dikkate alarak müşterinin yaşamı boyunca işletmeden yapmış olduğu alışverişlerden elde edilen gelirden, o müşteriye elde etme maliyetinin, satış maliyetlerinin ve hizmet maliyetlerinin çıkartılması ile bulunacak değerdir (Berger ve Nasr, 1998: 20).

**Şekil 1.2: Zamanla Oluşan Yaşam Boyu Değer Blokları**



**Kaynak:** Hwang H., Jung T. ve Suh E., 2004 “An LTV Model and Customer Segmentation based on Customer Value: A Case Study on the Wireless Telecommunication Industry”, *Expert Systems with Applications*, c. 26, s. 2, s. 183.

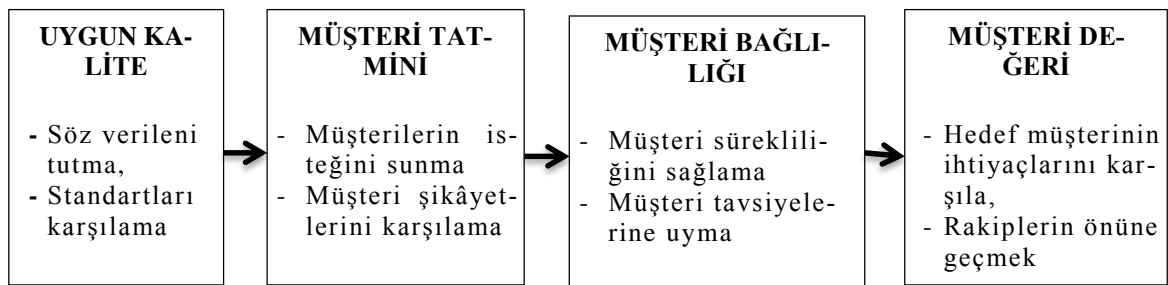
Müşteri yaşam boyu değerini oluşturan bileşenler şekil 1.2’de görüleceği üzere fırsatlar ve potansiyel faydalar, gelir ve maliyet biçiminde üç kategoride ele alınabilmektedir. Fırsat ve potansiyel faydalar kategorisi; marka bilinirliği, marka sadakati, müşteri sadakati, satış fırsatı, üst satış ve çapraz satıştan oluşmaktadır. Gelir kategorisi; satış gelirleri ve ek satış gelirlerinden oluşurken, maliyet kategorisi; pazarlama maliyetleri, demirbaş maliyetleri, teslim maliyetleri, hizmet maliyetleri, üretim maliyetleri, yapılandırma maliyeti ve ilişkiyel yönetim maliyetlerinden oluşmaktadır. Zamana bağlı olarak ise satış başlama dönemi, satış gerçekleşme dönemi ve gelecek hizmet dönemi şeklinde üç zaman sürecine bağlı olarak müşteri değerinin oluşumu açıklanmaktadır. Literatürde, müşteri yaşam boyu değeri ölçümlerinde kullanılan birden çok model vardır. Araştırmanın amacına sadık kalınarak bu modellemelerin detaylarına girilmemiştir. Bundan sonraki kısımda işletmelerin ürettikleri ürünlerin veya işletmenin kendisinin nihai alıcılara ne ifade ettiğini vurgulayan müşteri değerine değinilecektir.



### 1.2.2. Müşteri Değeri

Müşteride değer oluşturma, müşterinin ödemeye razı olduğu ücret karşısında elde ettiği yüksek getirilerden ortaya çıkmaktadır. Başka bir deyişle, herhangi ekstra faydaların müşterinin ekstra ücret ödemesini önleyerek müşteriye ulaştırmaktır (Tekin ve Çiçek, 2005: 66). Şöyle ki, müşteri satın aldığı mal veya hizmetin temel fonksiyonlarından ne kadar çok memnun olur ise ödeyeceği paraya razı olma ölçüsü o kadar çok yükselir. Müşteri değeri, müşterinin satın aldığı mal veya hizmetten elde ettiği fayda olarak düşünülse de bu değer müşterinin ürüne veya hizmete ödemeye razı olduğu bedel ile sıkı sıkıya ilişkilidir (Pitta ve Laric, 2004: 319). Müşterinin algıladığı fayda, katlandığı fedakârlıklardan fazla ise müşteri tarafından algılanan değer oluşmuştur (Özevren, 2008: 112). Değeri baz alan pazarlama yaklaşımının temelinde işletmelerin öncelikle müşterilerle iletişime geçmesi ve onların ilgisine hitap eden ürünler üretip uzun dönemde bağlılık düzeyi yüksek ve kârlı müşteriler oluşturmak yatmaktadır (Savaşçı ve Günay, 2008: 253). Müşteri değeri çoğu zaman işletme veya satıcılar tarafından objektif olarak belirlenememektedir. Bu durum müşteriler tarafından daha gerçekçi belirlenebilir. Çünkü müşterilerin mal veya hizmetten beklediği faydalar ve katlanılan fedakârlıklar daha çok müşteriler ile ilgilidir (Akbaş, 2008: 56). Müşteriye sunulan değer, ürünün tasarım aşamasından başlayan, tasarımın testinden ve düzeltmeler yapıldıktan sonraki imalatından, daha sonra pazarlanması, dağıtımından ve sonunda satış sonrası verilen hizmetlerden oluşan bir zincirdir (Basık ve Türker, 2005: 53). İşletmelerde müşteri değeri, satın alanların üretilen hizmeti satın almaya istekli olma oranı ile ölçülür (Bekçi ve Doğru, 2011: 175).

**Şekil 1.3: Müşteri Tatmini, Müşteri Bağlılığı ve Müşteri İçin Değer Yaratma**



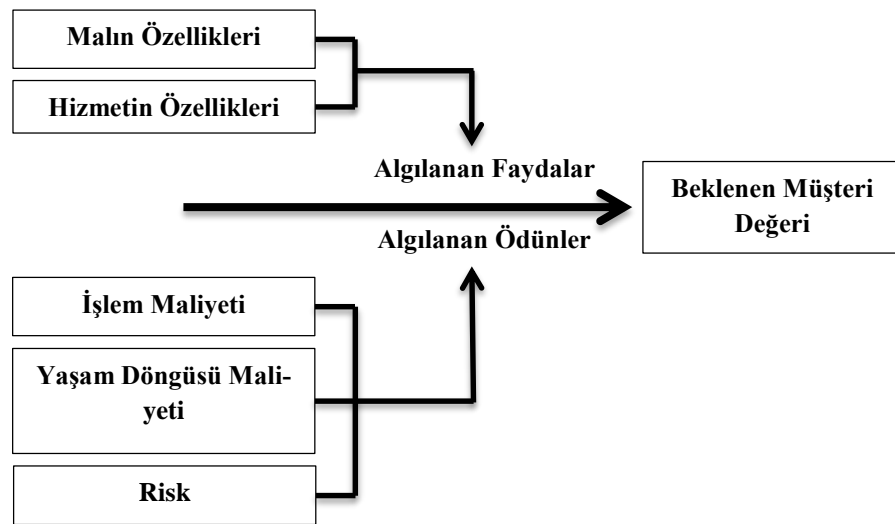
**Kaynak:** Odabaşı, Y. (2000) *Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, s. 24.

Şekil 1.3’de, müşteride değer yaratmanın bir yöntemi sunulmuştur. Şekilden anlaşılacağı üzere, müşteri açısından algılanan değer, yalnızca somut yararlardan oluşmaktadır. Müşterilerin bir bölümü için, duygusal yararlardan söz edilebilir. Güven duyma, ün, güvence ve ilişkinin düzeyi bu konuda üzerinde durulması gereken konulardır (Erk, 2009: 22). Değer yaratmak; ürün veya hizmeti müşterilere ulaştırmanın yanı sıra müşterilerin ürünle ilgili diğer ihtiyaçlarına yönelik çalışmaları da gerektirdiği şekilden anlaşılmaktadır. İlgili literatüre bağlı olarak müşteri değeri kavramı ile ilgili birçok farklı modelin bulunduğunu söylemek olasıdır. Bu nedenle, bu modellere kısaca değinmek konunun daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayabilecektir.

### 1.2.2.1. Naumann Müşteri Değeri Modeli

Naumann’a göre müşteri değerini oluşturan dört temel unsur bulunmaktadır. Bunlar; fiyat, imaj, somut unsurların kalitesi (fiziksel unsurların kalitesi) ve soyut unsurların kalitesinden (hizmet ağırlıklı unsurların kalitesinden) oluşmaktadır. Naumann, müşteri değerini, ürünlerden elde edilen faydaların, ürün faydası sağlamak için verilen ödünlere oranı olarak tanımlamaktadır.

Şekil 1.4: Naumann Müşteri Değeri Modeli



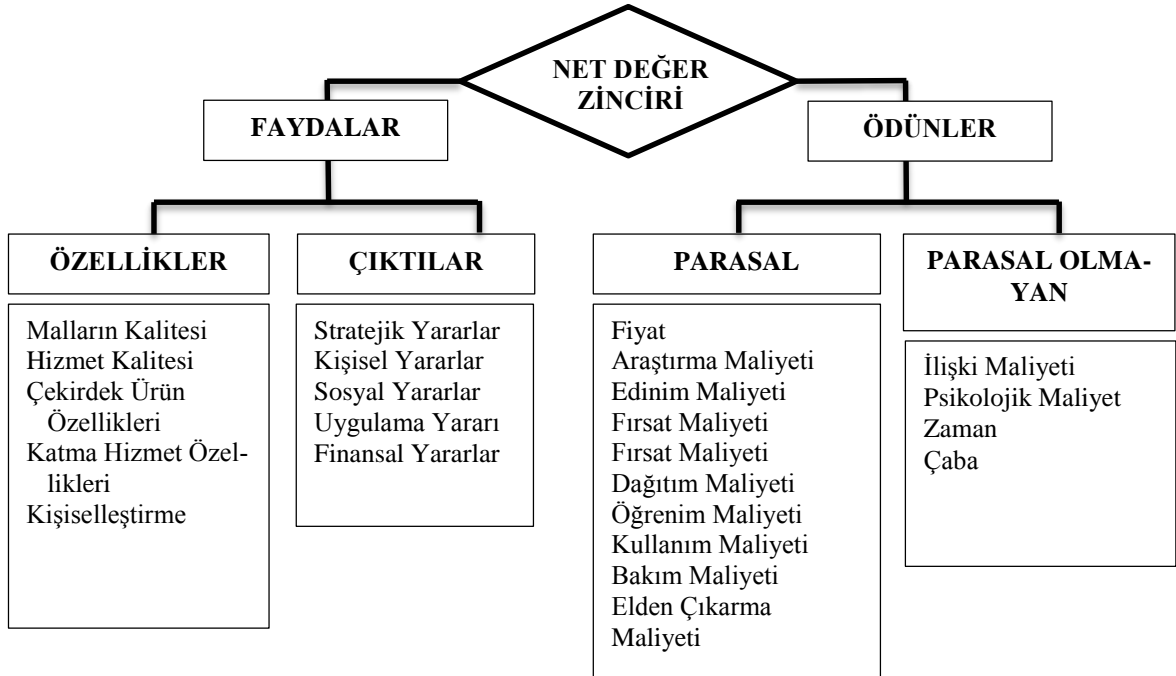
**Kaynak:** Naumann E. ve Jackson D. W. (1995) *Creating Customer Value: The Path to Sustainable Competitive Advantage*, Thomson Executive Press, Cincinnati, Ohio, USA, s. 103.

Şekil 1.4’de görüleceği üzere Naumann’a göre, müşteri değerini oluşturan faydalar mal ve hizmetlerin niteliklerini esas alırken, mal ve hizmetlerin satın alınması ve kullanımı sürecinde, müşterinin verdiği ödünlere ise işlem maliyetini, yaşam döngüsü maliyetini ve riski esas almaktadır. İşlem maliyeti, müşterinin algıladığı ödünlere bir bileşeni olarak, mal veya hizmete ödenen giderleri ifade etmektedir. Yaşam eğrisi maliyeti, mal veya hizmetten faydalanma süresini veya mal ve hizmetlerin ömrünü ifade etmektedir. Risk, satın alınan mal veya hizmetin beklenenden daha az faydalanma ömrünün olması ve beklentileri karşılamama olasılığını ifade etmektedir. Sonuçta, Naumann’a göre, müşteri değeri, algılanan ödünlere algılanan faydalara oranlanması ile belirlenebilmektedir.

### 1.2.2.2. Woodall’ın Müşteri Değeri Modeli

Woodall değer kavramını, “müşteri için değer” olarak kavramsallaştırmaktadır. Müşteri için değer kavramını, Naumann’ın değer tanımına benzer şekilde faydalar ve ödünlere olarak iki bölümde ele almaktadır.

Şekil 1.5: Woodall Müşteri Değeri Modeli



**Kaynak:** Woodall T. (2003) “Conceptualising Value for The Customer: An Attributional Dispositional and Structural Analysis”, *Academy of Marketing Science Review*, c. 3, s. 12, s. 14.

Şekil 1.5’de Woodall’ın müşteri için değer yaratan faktörlerin bir araya getirildiği modeli görülmektedir. Buna göre müşteri için değer faydalardan ve ödünlerden meydana gelmektedir. Faydaları ise iki ayrı alt başlık altında, özellikler ve çıktılar olarak tanımlanmaktadır. Özellikler alt başlığı altında mal ve hizmetin kalitesi, mal ve hizmetin özellikleri olarak değerlendirilmektedir. Müşterilerin mal ve hizmetlerden elde ettikleri çeşitli faydaları ise çıktılar alt başlığı altında toplamıştır.

Woodall, ödünleri de parasal ve parasal olmayan ödünler olarak iki alt başlıkta ele almaktadır. Parasal ödünler; araştırma, fırsat, öğrenme, kullanım, bakım ve elden çıkarma maliyetlerinden oluşurken, parasal olmayan ödünler ise; ilişkisel maliyetler, psikolojik maliyetler, zaman ve çaba olarak sıralanmıştır.

Sweeney, Soutar ve Johnson’ın 1999 yılında yaptıkları çalışmadan ortaya çıkan sonuca göre müşteri değeri, verilen ödünlerin azaldığı buna karşılık elde edilen faydaların çoğaldığı ortamlarda daha hızlı ortaya çıkmaktadır. Paralel olarak, müşteriler elde edecekleri maddi ve manevi faydadan çok, verecekleri ödün, taviz veya kayıplardan kolayca etkilenmektedirler (Bolton, 1998: 63).

### **1.3. İŞLETMELERDE DEĞER ZİNCİRİ ANALİZİ VE ÖNEMİ**

Bu bölümde değer zincirinin analizinin tanımı, analizin amacı ve önemine değinilmiştir.

#### **1.3.1. Değer Zinciri Analizi Tanımı**

Literatüre kazandırıldığı günden bugüne hem teorik hem de pratik alanda kendisine uygulama alanı bulan değer zinciri analizi, mal ya da hizmetin düşünce aşamasından tüketiciye ulaştırılmasına kadar tüm faaliyet zincirini ifade etmektedir. 1985 yılında Harvard Üniversitesi akademisyeni Michael Porter tarafından, “Rekabet Avantajı: Üstün Performans, Yaratma ve Sürdürme” isimli kitabın yazılması ile literatüre kazandırılmış bir terimdir. Porter’in yaklaşımına (1985) göre; her firma bir, tasarım, üretim, pazarlama, taşıma ve ürün destek uygulamalarından oluşan faaliyetler bütünüdür ve tüm bu faaliyetler değer zinciri içerisinde yer almaktadır. Bu tanımlamadan hareketle üretilen her bir

ürün veya hizmetin birer değer zinciri analizi söz konusudur. İşletmeye ham madde gönderen tedarikçilerin kendi ürünlerini üretmedeki birer değerleri söz konusu olabileceği gibi firmada üretilen ürünün dağıtım kanalları aracılığı ile dağıtılmasının da değer zincirlemesi vardır. Porter benzer şekilde müşterilerin de değer zincirlerinin varlığından söz eder.

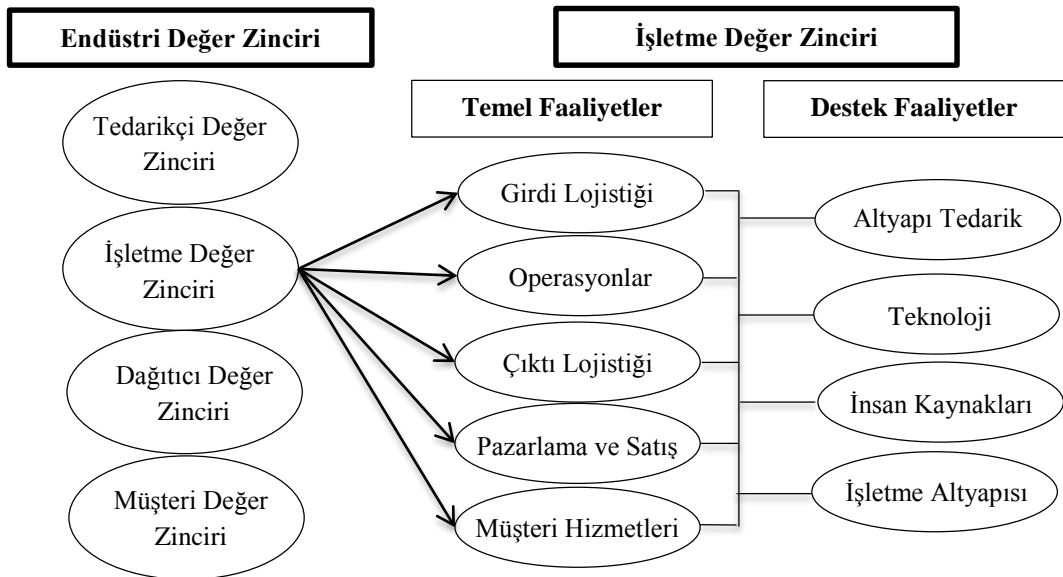
**Şekil 1.6: Bir Uçtan Diğer Uca Değer Sistemi**



**Kaynak:** Porter, M.E. (1998) The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, Free Press, New York, s. 35.

Şekilde işletme değer zincirinin aslında daha geniş bir değerler zinciri akışının parçası olduğu görülmektedir. Porter'ın ifadesiyle bu, "değer sistemi" olarak adlandırılmıştır. Aşağıdaki şekilde değer sistemi daha detaylı inceleyebilir.

**Şekil 1.7: Endüstri Değer Zinciri ve İşletme Değer Zinciri Arasındaki İlişki**



**Kaynak:** Institute of Management Accountants [IMA], (1996) Value Chain Analysis For Assessing Competitive Advantage, Institute of Management Accountants, Hamilton, Ontario: Canada, s. 3.

Tedarikçilerin sahip oldukları değer zinciri işletmede kullanılacak olan girdileri üretirler ve dağıtımını yaparlar. Tedarikçiler firmaya ürün dağıtmakla kalmayıp firmanın aktivitelerini de etkilemektedirler. Bu durumda sahip olunan işletme tedarikçilerin veya hammadde üreticilerinin müşterisi konumundadır. Ayrıca birçok ürün veya hizmet kanalları vasıtasıyla müşterilere ulaştırılmaktadır. Dağıtım kanalları müşterilerin satın alma kararlarında etkili olduğu gibi işletmenin kendi aktivitelerini de etkilemektedir. Bu akış içerisinde üretilen ürün nihai olarak müşterinin değer zincirinin bir parçası haline gelir. Porter'ın yaklaşımına göre rekabette avantaj elde etme ve bunu sürdürmek sadece işletme değer zinciri ile değil aynı zamanda firmanın daha geniş kapsamlı değerler zinciri akışına, diğer bir deyişle “değer sistemine” uyumluluğu ile ilgilidir.

Değer zinciri analizi, organizasyonların ürettikleri ürün ve hizmet faaliyetlerine yönelik olarak belli bir sistematik çerçevesinde uyguladığı operasyonların işletmeye anlam kattığını kabul eden işletme anlayışında, operasyon zincirindeki kuvvetli ve zayıf tarafların belirlenmesi, tanımlanması ve değerlendirilmesi için kullanılagelen yöntemdir (Eraslan, Kuyucu ve Bakan, 2008: 308). Porter, değer zincirini, bir firmanın rekabet üstünlüğü kazanmada gerçekleştirdiği tüm operasyonların sistemli bir biçimde incelemenin temel vasıtası olarak görmektedir (Porter, 1985: 35). Bir başka deyişle değer zinciri, firmanın faaliyetlerini stratejik öneme sahip alt faaliyetler olarak ayırtmak ve bunun sonucunda işletme içi revizyonun yapılması ile faaliyet-maliyet-değer ilişkisini ortaya koyma yöntemidir (Stabell ve Fjeldstad, 1998: 413). Kaplinsky (2000: 8)'ye göre değer zinciri ürün veya hizmetin tasarım aşamasından son kullanıcıya teslimine kadar kapsayan operasyonları içermektedir. Porter'a göre ise (1998: 35) değer zincirinin temel amacı maliyetleri minimize ederken müşteriye sunulan değeri en yüksek düzeye yükseltebilmektir.

Birbirine bağlı olarak karşımıza çıkan bu faaliyetler için “zincir” terimi kullanımı özellikle seçilmiştir. Bu yaklaşım aynı zamanda, zincirdeki zayıf ve güçlü yönlerin tanımlanmasına, rekabette ne derece avantaja veya dezavantaja sahip olunduğunu belirlemeye hizmet etmektedir (Şengür ve Kuyucak, 2009: 134).

**Şekil 1.8: Basit Bir Değer Zinciri Örneği**



**Kaynak:** Kaplinsky, R. (2000) "Globalisation and Unequalisation: What Can Be Learned from Value Chain Analysis?", *Journal of Development Studies*, c. 37, s. 2, 8.

Şekilden anlaşılacağı üzere basit bir değer zinciri analizi tasarım, üretim ve pazarlama aşamalarını içermektedir. Klasik pazarlama ve yönetim anlayışı içerisinde anlamlı yer tutan bu analiz örneği, gelişen ve değişen şartlar altında gözden geçirilmiştir. Özellikle satış sonrası hizmetlerin ve diğer pazarlama yaklaşımlarının ortaya çıkması bu modelin gözden geçirilmesini gerekli kılmıştır.

Günümüzde gerek iç pazarda gerekse dış pazardaki rekabetin daha da artması işletmeleri ister istemez değer analizine yönlendirmiştir. Günümüzde işletmelerin karşılaştıkları üç temel sorun; kalite, maliyetler ve hız (zamanında üretim/teslim) olarak görülmektedir (Örnek, 2003: 213). Bu sorunların üstesinden gelebilmek için çeşitli yöntemler kullanılmaya başlanmıştır. Kullanılan yöntemler arasında yıldızı en çok parlayan değer zinciri analizidir. Çünkü değer zinciri analizi bir maliyet azaltma ve kalite artırma yöntemidir (Özdemir, 201: 28).

Değer zinciri analizi, ürünlerin kalite ve özelliklerini kaybetmeden kârlı ve düşük maliyetli üretimler yapabilmesine imkân tanımaktadır (Kılıçoğulları ve Akman, 2005: 253). Ayrıca değer zinciri analizi, üretim sürecindeki etkinliği de artırır (Kaplinsky, 2000: 9). Şöyle ki, değer yaratan faaliyetlerin etkinliği artırılır. Değer yaratmayan faaliyetlerin ise elimine edilmesi ile bir yandan üretimin (üretilenin) değeri artırılırken diğer yandan da üretim sürecinin etkinliği artırılmış olur. Bunun sonucunda ise, işletme diğer işletmelere göre rekabet üstünlüğü elde eder. Özet olarak belirtmek gerekirse, değer zinciri analizi; işletmeler açısından çağdaş bir kontrol aracıdır. Bu sayede ürünler, müşterilerin beklentileri dikkate alınarak değerlendirilir. Hangi ürünlerin hangi özelliklere sahip olması

gerektiği ve müşterilerin hangi ürünlerin geliştirilmesini istediği kontrol edilir. Kısaca değer analizi ile müşteri isteği ve beklentisine göre üretim yönlendirilir.

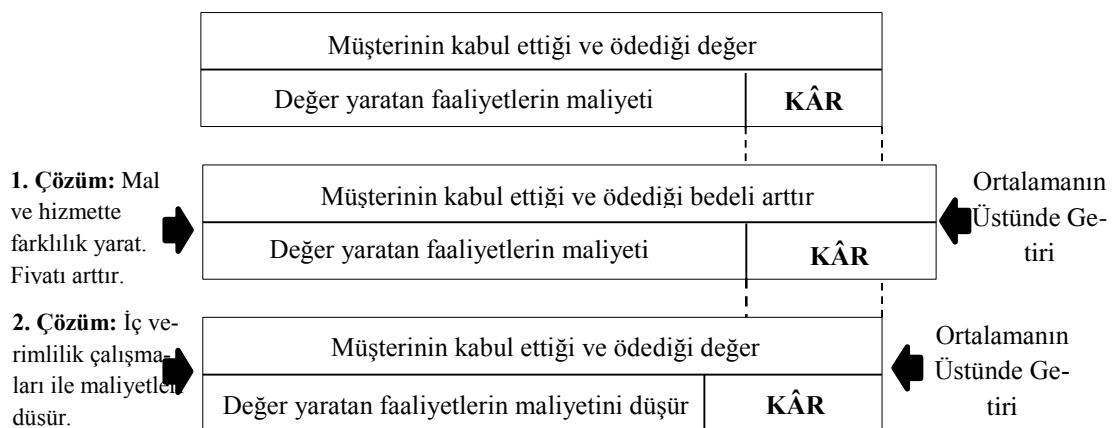
### 1.3.2. Değer Zinciri Analizi Amacı ve Önemi

Değer zinciri analizinin temel amacı maliyetleri minimize ederken değer yaratmayı en yüksek düzeye çıkarabilmektir. Değer zinciri bir ürünün zihindeki tasarım aşamasından en son müşteriye teslimine kadar olan süreç araslarında ortaya çıkan bitin operasyon faaliyetlerini kapsamaktadır (Porter, 1985: 36). Değer zincir analizinde temel düşünce müşteriye daha fazla değer sunarak rekabet gücünün artırılmasıdır. İşletmeler için yapılan bu analiz işletmenin yer aldığı sektör için de yapılabilir (Walters ve Jones 2001: 320). İşletmelerde değeri belirleyen iki önemli unsur bulunmaktadır. Bunlar (Ülgen ve Mirze, 2010: 125);

- Değer yaratan faaliyetlerin toplam maliyeti,
- Değer yaratan faaliyetler sonucu elde edilen toplam gelirdir.

Değerin yaratılması için faaliyetler sonucu elde edilen toplam gelirin toplam maliyetlerden fazla olması gerekir. Bu aynı zamanda kârı ifade eder. Eğer faaliyetler sonucu elde edilen toplam gelir toplam maliyetlerden az ise bu durumda değer yaratılmamış olur. Değerin yaratılması aşağıdaki şekil gösterilmiştir.

**Şekil 1.9: Değerin Yaratılması**



**Kaynak:** Ülgen H. ve Mirze S. K. (2010) *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, 5. Baskı, Beta Yayıncılık, s.



Şekil 1.9'a bakıldığında değerın oluşabilmesi için değer yaratan faaliyetlerin maliyetinin değer yaratan faaliyetlerin gelirinden az olması gerekir. Burada değerın artırılması için iki yol vardır. Bunlardan biri değer yaratan faaliyetlerin maliyetlerinin aynı kalması şartıyla müşterinin kabul ettiği ve ödediği bedelin artırılmasıdır. Diğeri de müşterinin ödemeyi kabul ettiği değer sabit kalmak şartıyla değer yaratan faaliyetlerin maliyetinin iç verimlilik çalışmaları ile düşürülmesidir.

Faaliyetler toplam maliyetleri, gelirlerden yüksek olarak ortaya çıkıyor ise, işletmenin faaliyetlerinin değer yaratmadığı sonucuna varılmış olur. Böylesi değer yaratmayan faaliyetlerin operasyon dışı bırakılması veya minimize edilmesi gerekir. Gelirin maliyetten fazla olarak ortaya çıktığı faaliyetler değer yaratan faaliyetler olarak ortaya çıkar ve yaratılan değerın çoğaltılması gerekmektedir. Değerın artırılması tabloda belirtildiği üzere iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Birincisi maliyetlerin azaltılması, ikincisi ürün çeşitlendirmeye gidilerek ürünün fiyatının yeniden düzenlenmesidir. Her halükarda gelir ve gider arasındaki olumlu fark açılır, yani kâr marjı artar.

Tüketiciler için ürün veya hizmet yalnızca kullanıldığı veya tüketildiği zaman o ürün veya hizmete değer katılır (Gumesson, 2002: 52). Müşteri rutin olarak aldığı ürün veya hizmete daha az ücret ödediği zaman veya herhangi bir ürün ya da hizmetten elde ettiği fayda ödediği bedelden daha fazla ise değer yaratılmış olur (Ülgen ve Mirze, 2010: 121-122). Daha da ötesi müşteriler bir mal veya hizmeti satın alırken fiyatını konuşmakta ancak değerini satın almaktadırlar (Bekçi ve Doğru, 2011: 174). Dolayısıyla, değer kendi başına müşterinin algıladığı faydadan, müşterinin yapmış olduğu fedakârlıktan, müşterinin kişisel deneyimlerinden ve tüketim koşullarından etkilenir (Hennig-Thurau, Gwinner ve Gremler, 2002: 233).

Değer zinciri analizi makro çevre analizi ve mikro çevre analizi olmak üzere iki düzeyde işletmeleri etkilemektedir. Makro çevre analizinde işletmenin içinde bulunduğu endüstri analizinin yapılmasıdır. Mikro çevre analizi ise işletmenin kendi içerisinde ortaya çıkan süreçlerin analizinin yapılmasıdır (Rainbird, 2004: 343). Endüstrinin analiz edilmesinde değer zinciri, hammadde veya insan gücünün temin edilmesi ile başlayıp,

yarı işlenmiş olarak ortaya çıkan mamullerin asıl işletme içerisinde operasyonlardan geçirilmesi ile devam eder ve dağıtım kanalları olan perakendeciler veya toptancıların aracılığı ile nihai müşteriye ulaştırılması ile tamamlanan bir süreçtir.

Değer zinciri analizi, çeşitli işletme ve organizasyonların rekabet avantajı elde edebilmek için, düşük maliyetlerin tespit edilmesine veya ürünlerde farklılık yaratılarak fiyatın artırımını mümkün kılan stratejik vasıta (Porter, 1985: 33; Ülgen ve Mirze, 2010: 23). Benzer şekilde bu yöntem işletmelere müşterilerin durumlarını, tedarikçi işletmelerin ve endüstrideki diğer işletmelerin durumlarını göz önünde bulundurmalarını sağlamaktadır (Porter, 1985: 36). Bu analiz yönteminin bir diğer getirisi ise işletmelerin uyguladıkları stratejik faaliyetlerin işletmelerin misyon, vizyon ve hedeflerine ne ölçüde uygun ve destek olduğunu ortaya çıkarmasıdır (Evans, Campbell, ve Stonehouse, 2004: 66).

Değer zinciri analizi çerçevesinde işletmelerin yaptığı tüm faaliyetler değer yaratan ve değer yaratmayan faaliyetler olarak gruplandırılır. İşletmenin rekabet üstünlüğü sağlaması için faaliyetlerin maliyeti, bu faaliyetlerin ürüne kattığı değerden az olmalıdır. Bu durum faaliyetlerin maliyetini azaltma ya da ürünlerde farklılık yaratarak değer artışının sağlanması olarak gerçekleşmektedir. Bu analiz aynı zamanda müşterilere değer vermenin farklı ve yararlı başka yollarının olduğunun da araştırılmasına imkân vermektedir (Walters ve Jones, 2001: 321). Burada temel fikir müşteriye ne derece fazla değer verilirse o derecede büyük rekabet üstünlüğü elde edildiğidir. İşletmelerde üretilen değer, maliyetleri geçtiğinde işletmeler kâra geçmiş demektir. İşletmeler bu değer üretimini bir takım faaliyetlerin operasyonu sonucunda ortaya koymaktadırlar. İşletmelerin kendi içerisinde faaliyet zincirinin olmasının yanı sıra tedarikçi ve dağıtım kanallarının bulunduğu bir endüstri değer sistemi içerisinde olduklarının da unutulmaması gerekir (Eraslan vd. 2008: 310).

#### **1.4. İŞLETMELERDE DEĞER YARATAN FAALİYETLERİN BELİRLENMESİ**

Değer zinciri yaklaşımında işletme faaliyetleri ile değer yaratılması süreci, birbirine bağlı halkalardan oluşan bir zincire benzetilmektedir. Bir bütün olarak zincirin güçlülüğü açısından her bir halka diğerine bağlıdır; ancak aynı zamanda her bir halka farklı

bir aşamayı ifade etmektedir. Zincirin gücü, onu oluşturan her bir halkanın gücüne bağlıdır. Halkalardan birinin kopması halinde zincir dağılacaktır. Örneğin bir petrol rafinerisinin üretimini durdurması halinde bu rafinerinin içinde yer aldığı benzin firmasının değer zinciri dağılacaktır. Bunun tersine bir halkanın gücünün ya da performansının artırılması, bir bütün olarak zincirin performansını geliştirecektir (Walters ve Rainbird, 2004: 465).

Bir faaliyetin değer zinciri sürecinde yer alabilmesi için bazı koşullar bulunmaktadır. Bu koşullar Porter tarafından şu şekilde belirtilmiştir (Porter, 1985: 45);

- Farklı ekonomilerinin bulunması,
- Farklılaştırma üzerinde önemli bir potansiyel etkisinin bulunması ve
- Maliyetlerde önemli ya da artan bir payı bulunması.

Porter, yukarıda ifade edilen koşullar doğrultusunda tüm işletmeler için değer zincirinin, birbirleriyle bağlantılı dokuz faaliyetten oluştuğunu ileri sürmektedir. Buna göre bütün işletmeler için geçerli olan değer zinciri aşağıdaki takip eden şekilde gösterilebilir (Porter, 1985: 36).

**Şekil 1.10: Jenerik Değer Zinciri**



**Kaynak:** Porter Micheal E. 1985 Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, New York: The Free Press, s. 37.

Temel faaliyetler; ürünün yaratılmasında, satışında, müşterilere ulaştırılmasında ve satış sonrası hizmetlerde yer alan faaliyetlerdir. Destekleyici faaliyetler ise temel faaliyetleri ve birbirlerini destekleyen faaliyetlerdir. Şekilden de görüldüğü gibi; tedarik, teknoloji geliştirme ve insan kaynakları yönetimi belirli temel faaliyetler ile ilişkilendirilebilirken; işletme altyapısı, belirli bir temel faaliyet ile ilişkilendirilememekte, fakat tüm zinciri desteklemektedir (Porter, 1985: 38). Değer zinciri faaliyetleri; işletmeler tarafından gerçekleştirilen içerik ve çalışma biçimi olarak birbirlerinden farklı olan faaliyetlerdir. Söz konusu faaliyetler;

- Temel faaliyetler ve
- Destek faaliyetleri

şeklinde iki başlık altında toplanabilir (Porter, 1985: 38). Bir sonraki bölümde bu temel ve destek faaliyetlerinden söz edilecektir.

#### **1.4.1. İşletmelerde Değer Yaratan Temel Faaliyetler**

Temel faaliyetler üretilen ürün veya hizmetin üretimi, somut olarak müşteriye ulaştırılmasını içeren faaliyetler silsilesidir. Doğrusal olarak destekleyici faaliyetlerle bağlantısı bulunmaktadır. Temel faaliyetler, bir ürünün üretilmesi için gerekli olan hammadenin temin edilmesi, üretim operasyonlarının yerine getirilmesi ve müşteriye ulaştırılması sürecinin birer ürünüdür. Bu faaliyetler lojistik, üretim, satış ve pazarlama ile servis faaliyetlerini içermektedir. Temel faaliyetler birincil faaliyetler olarak da isimlendirilmekte olup işletmeye gelen hammaddelerin katma değerinin kazandırıldığı ve satın alıcıların taleplerine uygun ürün veya hizmete dönüştürülmesine katkı sağlamaktadırlar (Porter, 1985: 39).

İşletmelerin temel faaliyetleri imalat şirketlerinin temel değer yaratma süreçlerini karakterize etmeye uygundur. Yapılan deneysel çalışmalar, imalat veya hizmet endüstrilerinin faaliyetlerini tanımlamada ve açıklamada değer zinciri faaliyet terminolojisini sıklıkla kullandıklarını gösterir (Stabell ve Fjeldstad, 1998: 417). Temel faaliyetler şu şekilde sıralanabilir (Porter, 1985: 39-40);

- İe ve Dışa Yönelik Lojistik,
- Üretim Faaliyetleri, Operasyonlar,
- Pazarlama ve Satış,
- Servis (Müşteri hizmetleri).

#### **1.4.1.1. İe ve Dışa Yönelik Lojistik**

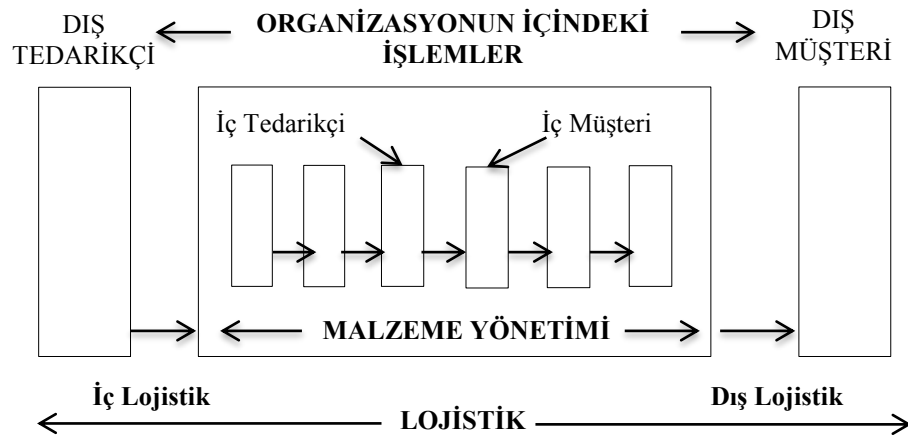
Genel olarak askeri bir terim olarak algılanan lojistik kavramı genel olarak ürünün üretildiği noktadan alınarak depolarda tutulması, stoklanması, ürünün istenilen yerlere ve istenilen Şekilde teslim edilmesi ve bütün bu işlerin planlı, en verimli ve en hızlı Şekilde yapılmasıdır (evik ve Kaya, 2010: 23). Bir başka deyişle, geçmişteki taşımacılık kavramının bir düzey gelişmiş ifadesidir.

İşletmecilik alanında ise lojistik kavramı genellikle malzemelerin ve bilgilerin işletmeye, işletmenin içinde ve işletmeden müşterilerine doğru, karlı bir Şekilde taşınması ile ilgili zaman esasına dayanan bir faaliyet olarak tanımlanmaktadır (Waters, 2003: 4). Lojistik kavramı ve sektörü işletmelerin kendi üretim faaliyetlerine yoğunlaşmak ve dış kaynaklardan yararlanmak yolu ile maliyetleri nispeten azaltmak düşüncesinin ürünüdür (Babacan, 2003: 9).

İşletmecilik alanında lojistik yönetimi, tedarik zinciri yönetimi olarak da adlandırılmaktadır. Tedarik zinciri; maliyetleri azami ölçüde azaltmak hedefi doğrultusunda yeterli miktarda ürün veya hizmet üretimi yapılmasını ve bu ürünlerin istenilen bölgelere zamanında ulaştırılmasını sağlayacak Şekilde retici, tedarikçi, depo ve mağazaları etkili bir biçimde bütünleştirme yöntemidir (Başkol, 2011: 15).

Rakiplerin oldukça bol bulunduğu piyasalarda veya endüstrilerde işletmelerin karlılıklarını arttırmaları, varlıklarını devam ettirmeleri stratejik pazarlama, stratejik avantaj sağlama ve faaliyetlerine değer eklemelerine bağlıdır. Bu Şekilde müşterilerine azami fayda sağlamış ve diğer işletmeler karşısında rekabet üstünlüğü kazanmış olmaktadır. Bu hedefin gerçekleştirilmesinin ilk koşulu da lojistik çalışmalarının doğru Şekilde planlanıp uygulanmasından geçmektedir. (Kayabaşı ve zdemir, 2008: 196).

**Şekil 1.11: Lojistiğin Rolü**



**Kaynak:** Waters D. (Derl.) (2003) Global Logistics and Distribution Planning Strategies for Management, Kogan Page Press, United Kingdom, s. 22.

Şekil 1.11'den anlaşılacağı üzere lojistiğin işletme içi ve işletme dışı olmak üzere iki yönü vardır. Bunlar girdi lojistiği ve çıktı lojistiği olarak adlandırılmaktadır. Girdi lojistiği değer zinciri analizinin ilk adımıdır ve taşıma, zamanında nakliye, depolama, stok girdi çıktısı kontrolleri, iadelerin transferlerinin yapılması gibi faaliyetleri içermektedir (Porter, 1985: 39). Geriye doğru lojistik olarak bilinen içe yönelik lojistik, işletmelerin tedarikçilerden işlenmiş – yarı işlenmiş hammadde veya hizmetlerin satın alma faaliyetlerini oluşturur. Bu satın alma faaliyetleri işletme için gerekli bilgi ya da malzemenin, istenilen kalitede, istenilen yer ve zamanda istendiği kadar ve en düşük maliyetle elde edilmesi için olmalıdır (Ülgen ve Mirze, 2010: 290).

İçe yönelik lojistik, işletmenin girdilerinin dönüşümünü sağlayan ve değer yaratan bir faaliyettir. Özellikle üretim maliyetleri içinde malzemenin ayrı bir yeri vardır. Bu malzemenin işletmeye taşınmasından depolanmasına ve kontrolüne kadar her bir faaliyetin işletmeye ayrı bir maliyeti vardır. Bu faaliyetlerin etkinliği işletme için ayrı bir değer yaratacaktır. Çünkü içe yönelik lojistik, üretim ile ilgilidir.

Çıktı (ürün) lojistiği ise; ürünün üretiminin son aşamasından müşterilere ulaştırılması ile ilgili faaliyetleri ifade etmektedir. Buna göre ürünlerin depolanması, nakliyesi, teslim edilmesi ile ürünlerin saklanması ve nihai kullanıcılara dağıtımı ile ilgili faaliyet-

ler, mamul lojistiğini oluşturmaktadır (Porter, 1985: 40). Girdi lojistiği ve üretim faaliyetlerinde olduğu gibi çıktı lojistiği faaliyetlerinde gerçekleştirilecek iyileştirmeler işletmenin rekabetçi pozisyonunu geliştirmesine yardımcı olacaktır.

Dışa yönelik lojistik faaliyetleri ileriye dönük lojistik olarak da adlandırılmaktadır. İşletmenin üretmiş olduğu ürünlerin dağıtım kanallarına ulaştırılmasını ve satış faaliyetlerini içermektedir. Katma değer eklenmiş olan ürün veya hizmetlerin somut olarak dağıtımını ifade eden dışa yönelik lojistik, toptancı veya perakendeci dağıtım kanalları vasıtası ile faturalama, sipariş alma, nakliyesinin yapılması ve iadelerin değerlendirilmesi gibi faaliyetleri kapsamaktadır (Ülgen ve Mirze, 2010: 292-293). Kısaca, bu faaliyet klemi mal ve hizmetlerin son kullanıcı olan müşteriye ulaştırılmasını sağlayan bir operasyon alanıdır (Eraslan vd. 2008: 313). İç ve dış lojistik faaliyetleri bu bakımdan işletmelerin faaliyet değerini arttıran ve iç verimlilik çalışmaları ile etkin müşteri değeri yaratılmasına olanak tanıyan oldukça önemli bir faaliyettir (Kayabaşı ve Özdemir, 2008: 195-209).

#### **1.4.1.2. Üretim Faaliyetleri**

Üretim faaliyetleri, hammaddelerin ve diğer girdi kaynaklarının müşterinin kullanımına hazır hale getirilmiş ürünlere dönüştürülmesini ifade eder (Porter, 1985: 39). Üretim faaliyetleri ile fayda yaratılır. Faydanın üretilmesi için işletmeler kaynak tüketmektedirler. Tüketilen bu kaynakların maliyetleri rekabet açısından da önemlidir. Çünkü rakiplerle rekabet etmek için üretim stratejileri etkin bir silah olarak kullanılmaktadır. Kaliteden ödün vermeden, düşük bir maliyetle gerçekleştirilecek üretimin rekabette yaratacağı üstünlük tartışılmazdır.

Üretim veya operasyon faaliyetleri, hammadde veya hizmetlerin ürünlere dönüştürülme sürecinde katma değer yaratmalıdır. Dönüşüme tabi olan temel unsurlar hammadde, malzeme, işgücü, bilgi vs. unsurlardır. Kullanılan hammadde veya hizmetlerin maliyetleri ile üretilen ürün ve hizmetlerin fiyatı arasındaki olumlu fark katma değeri ifade etmektedir (Üner, 2008: 115).

Üretim faaliyetleri, işletmelerin en temel işlerinden biri olup, bu faaliyetlerin üretilen mal ve hizmete talep yaratması ya da talebi olan mal ve hizmetin üretilmesini gerekli

kılar. Çünkü talebi olmayan bir mal veya hizmet değer yaratmaz. Değer yaratmayan bir üretimi gerçekleştirmek de doğru bir şey değildir. Pazarlama yaklaşımı bakımından her mal ve hizmetin üretilmesi bir değer eklenmesi sonucunda gerçekleştirilmesidir. Bu durum ürün veya hizmetin şekilsel değişiminin yanı sıra faydası olan, değer arz eden somut veya soyut ürünlerin ortaya konulmasını da ifade etmektedir (Ülgen ve Mirze, 2010: 285).

İşletmelerde üretim faaliyetleri için değer yaratılmasında; üretim süreci, ne üretileneceğinden, ürünün üretileceği yer, üretimde kullanılacak makinelerin seçimi, malzemenin belirlenmesi ve yönetilmesi, işçilerin nitelikleri vb. konular bir bütün olarak dikkate alınmak zorundadır. Bu, işletmenin başarısı için gereklidir.

### **1.4.1.3. Pazarlama ve Satış**

Pazarlama ve satış, üretilen mal ve hizmetlerin, müşterilerin pazarda kabul etmesini, satın alınmasını sağlamak ve satışların sürekli kılınması için gerekli olan fiyatlandırma, dağıtım, tutundurma vb. faaliyetlerle ilgilidir. Pazarlama, bireylerin ya da örgütlerin amaçlarına ulaşmak için gerekli değiş tokuş sağlayıcı malların, hizmetlerin, fikirlerin ve çözümlerin yaratılmalarını, üretilmelerini, fiyatlandırılmalarını, dağıtımlarını ve tutundurmalarını gerçekleştirecek eylemlerin yönetim süreç ve sistemini ifade eder (İslamoğlu, 2013: 15).

Satış, üretilen mal, hizmet, fikir ve çözümlerin tüketiciye nasıl kârlı bir şekilde aktarılacağını ifade eder. Başka bir deyişle satış, mal ve hizmetlerin tüketiciye ne gibi avantajlar sağlayacağını anlatılması yolu ile müşterinin ürünü alma duygularını ortaya çıkarmak onları ikna etmek ve bunun sonucunda müşteriyi satınalma davranışına götürmek ile ilgili olan bir süreçtir (Ürkmez, 2014: 5). İşletmelerde değer oluşması için bir mal veya hizmetin, fikrin veya çözümün üretilmesi yeterli değildir. Bunun kârlı bir şekilde tüketiciye aktarılması gerekir.

Pazarlama ve satış faaliyetlerinde pazarlama yönetiminin başarısı, pazarlama felsefesine uygun olarak; tüketiciye dönük tutumun, müşteri tatmininin, bütünleşmiş pazarlamanın ve stratejik planlamanın yürütülmesine bağlıdır (İslamoğlu, 2003: 7). Günümüzde pazarlama ve satış faaliyetlerinde, tüketici memnuniyeti ve davranışları değer yaratmada esas alınmaktadır. Çünkü tüketici davranışları, pazarlama karması, ürün, fiyat,



dağıtım, tutundurma faaliyetlerinin; planlaması, uygulaması ve değerlendirilmesinde belirleyici rol oynamaktadır (Terkan, 2011: 297). Bu rol, üründen başlayıp tutundurma faaliyetine kadar değer oluşmasını etkiler.

Pazarlama ve satış faaliyetleri değer yaratmanın en önemli aşamalarından birisidir. Satılmayan veya pazarlanamayan ürün veya hizmetler değer yaratamazlar. Klasik pazarlama yaklaşımına göre bir değer yaratılması için ürünün, fiyatının, pazar konumlandırmanın, dağıtım ve tutundurma faaliyetlerinin çok iyi tasarlanıp gözden geçirilmesi gerekmektedir.

#### **1.4.1.4. Servis (Müşteri Hizmetleri)**

Servis ve müşteri hizmetleri faaliyetleri, satılan ürün ve hizmetle ilgili olarak müşterileri destekleme faaliyetlerini içerir. Bu faaliyetler montaj, bakım onarım, garanti, kullanma eğitimi gibi faaliyetlerdir. Günümüzde değeri belirleyen en önemli unsur müşterilerdir. Dolayısıyla değer sürekliliği müşterilere sunulan servis ve müşteri faaliyetleri sayesinde sağlanır. Diğer bir ifade ile değer yalnızca mal ve hizmet satışı ile değil, satış sonrası sunulan servis faaliyetleri ile daha da anlamlı olduğu söylenebilir.

Günümüzde şiddetli rekabet ortamı, müşteri odaklı üretim süreçlerini zorunlu kılar. Bu sürecin başarısı da tüketici memnuniyetine dayanmaktadır. Bu süreç tüm faaliyet sürecinde maliyetleri minimize etme üzerinde odaklanmıştır (Aksoylu ve Dursun, 2001: 361). Modern pazarlama anlayışı müşteri odaklıdır ve firmanın müşteri ile ilişkisi satıştan önceki aşamaları ve satış sonrası aşamaları kapsamaktadır. İşletme müşteri ilişkisinin devam edebilmesi için gerekli olan durum ise müşterinin bütün süreç boyunca memnun kalmasıdır (Uzunoglu, 2007: 12). Müşterilerin memnun kalması ise işletmelerin müşterilerinin ihtiyaçlarını belirlemesi ve bu ihtiyaçların en uygun şekilde müşterilere sunulması ile gerçekleşir. Aslında işletmelerde mal ve hizmet üretilirken her bir bölümün diğer bir bölümün müşterisi olduğu gerçeği doğru anlaşılır ise bir anlamda işletme içinde kendiliğinden de değer yaratılmış olur (Porter, 1985: 40).

Günümüzde pazarlama faaliyetlerinin sadece ürünün üretilip, satışının yapıp ve müşteriye ulaştırılmasından ibaret olmadığı anlaşılmış, satışın yapılmasından sonra meydana gelebilecek problemlerin çözümünü de kapsar hale gelmiştir. Bu algı, müşterilerin

ürünü istedikleri gibi (tatminkâr) bulmalarının yanı sıra satış sonrası hizmetlerin garanti altına alınması ile de sıkı sıkıya ilişkilidir. İşletmeler arasında gelişen rekabet bu farklılaşmayı gerekli kılmış müşterilerde de satış sonrası hizmet beklentisinin oluşmasına sebep olmuştur. Bu bakımdan hizmet faaliyetleri yaşam boyu müşteri değeri oluşturmada önemli faktörlerden bir tanesi olarak ön plana çıkmaktadır.

#### **1.4.2. İşletmelerde Değer Yaratan Destek Faaliyetleri**

Destek faaliyetleri, işletmenin temel faaliyetlerine destek vererek temel faaliyetlerin daha fazla etkili olmasını ve değer yaratmasını sağlarlar. Destek faaliyetleri aşağıdaki gibi sıralanabilirler (Porter, a.g.e: 40-43).

- İşletmenin yönetsel altyapı faaliyetleri,
- İnsan kaynakları yönetimi faaliyetleri,
- Teknoloji geliştirme faaliyetleri,
- Altyapı tedarik faaliyetleri.

##### **1.4.2.1. İşletmenin Yönetsel Altyapı Faaliyetleri**

Yönetim, çalışanlar sayesinde işletmenin amaçlarına nasıl ulaşılacağını gösteren bir sanattır. Bu sanat, dünyadaki en zor işlerden biridir. Çünkü yönetimin hammaddesi en önemli varlık olan insandır. Yönetimin tanımı ile ilgili literatür incelendiğinde; yönetimin, bir sanat, bilim ve meslek olduğu hakkında tanımlar yapıldığı görülür. Aslında yönetim yukarıda belirtilenlerin tümüdür. Çünkü yönetim, örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için, üretim faktörlerini etkili ve düzenli bir biçimde sağlayan ve kullanan, planlayan, örgütleyen, yöneltten, denetleyen ve onu çevresi ile dinamik bir denge içinde tutabilen bir süreçtir (Başaran, 2000: 14).

İşletmenin yönetim altyapısı faaliyetleri, yönetim tekniği ve yaklaşımları, planlama, organize etme, yürütme ve kontrol işlevleri gibi yönetsel faaliyetleri, finansman, muhasebe, kamu ve halkla ilişkiler gibi faaliyetleri kapsar (Ülgen ve Mirze, 2010: 124). İşletmenin yönetim alt yapısı ile ilgili faaliyetleri, değer yaratma sürecinde diğer faaliyetlerle hem çok yönlü hem de etkin bir şekilde ilgilidir. Aslında işletmenin yönetsel altyapı faaliyetleri, işletmede değer yaratmada en önemli faktör de denilebilir. Şöyle ki eğer bir

işletmede yönetim altyapısı ile ilgili faaliyetlere gereken önem verilmez ise o işletmenin başarılı olması ve değer yaratması düşünülemez.

Yönetim faaliyetleri olan; planlama, örgütleme, yürütme, uyumlaştırma, kontrol ile işletme yönetiminin planlama, kontrol ve değerlemesi iyi yapılmalıdır. Çünkü bu faaliyetler sayesinde, hangi mal ve hizmete talep olduğu, üretilecek mal veya hizmetin finansmanının nasıl sağlanacağı her zaman belirlenebilir. İşletmelerin başarısız olma nedenleri ile ilgili araştırmalara bakıldığında, başarısızlıktaki en önemli payın yönetimden kaynaklandığı görülmüştür (Ceylan, 2: 240). İşletmelerin özellikle kriz dönemleri ve şiddetli rekabet durumlarında yönetim alt yapısı kendini daha da ön plana çıkarır (Küçük ve Bayuk, 2007: 797). Çünkü krizi her işletme yönetimi başarıyla yönetemez. Eğer bir işletmede yönetim altyapısı ile ilgili değer yaratılmıyorsa o işletmede yönetsel faaliyetlere, muhasebe bilgi sistemine, finansman ve halkla ilişkiler faaliyetine gereken önemin vermediği söylenebilir.

Muhasebe bilgi sistemi sayesinde işletme faaliyetlerinin hesaplama ve kayıt altına alma yönü yansıtılır. Gerekli analiz ve yorumların yapılması sağlanır. Finansman sayesinde, işletmenin mal ve hizmet üretmesi için gereken kaynaklar sağlanır. Çünkü kaynaklar işletmenin var olabilmesi ve mal ve hizmet üretebilmesi için gereklidir (Fettahoğlu, 2008: 17).

Halkla ilişkiler sayesinde, gerek kamu ile gerek müşteriler gerekse de diğer işletmelerle iletişim sağlanır. Halkla ilişkiler işletmelerin, müşterilerin sempati desteğini sürdürülebilir bir biçimde elde etmek için yaptığı yönetim işlevidir. Halkla ilişkiler sayesinde iletişim kurarak çevredeki fırsatlardan maksimum fayda sağlarlar ve sürekliliklerini devam ettirirler (Bilgin, 2008: 17-18).

#### **1.4.2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Faaliyetleri**

İnsan kaynakları yönetimi, işletmelere kısa dönemli veya uzun dönemli olmak üzere işletmelerin stratejik rekabet üstünlüğünü temin edecek bir şekilde iş gücünün bulunması, elde tutulması ve bu iş gücünün verimli bir şekilde kullanılması doğrultusunda çeşitli aktivite ve programların hazırlanmasını içeren bir disiplindir (Ceylan, 2008: 6).

İnsan kaynakları yönetiminin ana hedefi, ahlaki ve sosyal sorumluluk anlayışı ile tüm iş görenlerin örgüte olan yaratıcı katkılarını artırarak örgütün stratejik amaçlarının gerçekleşmesini desteklemektir (Üner, 2008: 307). Bu yapılırken insan ilişkilerinde temel amaç, mekanik ve ekonomik insan yerine, mutlu ve sosyal insan imajı yaratmak olmalıdır. İnsan kaynakları yönetiminin evrensel boyuttaki temel ilkeleri şu şekilde sıralanabilir (Başaran, 2000: 146);

- Yansızlık,
- Fırsat eşitliği,
- İşe almada eşitlik,
- Yeterlik,
- Adaylık,
- İş güvencesi,
- Emeğe denk ödeme,
- Ücret eşitliği,
- Yetiştirilme hakkı,
- Çalışma ortamı,
- İşbirliği yükümlülüğü,
- Emeğin değeri,
- Terfi hakkı,
- Örgütlenme hakkı,
- Emeklilik hakkı

Bu evrensel ilkeler örgütün yönetim siyasetine uygun olmak zorundadır. Örgütün yönetim politikası ise iş görenin kültürel ve toplumsal değerleri, yasalar, örgütün kamu ya da özel kesimde bulunması, sendika ilişkileri, işletme amaçları ve yönetim biçimi gibi değişkenlere bağlıdır. İnsan kaynakları yönetiminin açıklamaya çalıştığı temel sorunsallar şunlardır (Balekoğlu, 2008: 12-13);

- İnsan kaynakları planlaması,
- İnsan kaynağını bulma, seçme ve yönlendirme,
- İstihdam geliştirme ile ilgili politikalar hazırlama,
- İnsan kaynağının eğitimi,
- İnsan kaynağının değerlendirilmesi ve ücretlendirilmesi,
- İş yaşam kalitesi ve motivasyon,
- Kariyer yönetimi ve
- Sendika ilişkilerinin geliştirilmesi.

Bir işletmedeki insan kaynakları uygulamaları, önemli yapıtaşları olan insan gücünün temin edilmesini ve çalışma performansının yüksek tutulmasını sağlayan bir unsurdur (Ceylan, 2008: 7).

İnsan kaynakları yönetimi ile bireysel ve örgütsel performansın artırılması için politikalar üretilirken emek kayıpları ve işgücü verimi dikkate alınmalıdır. Çünkü emek

kayıplarını doğuran nedenlerin asgariye indirilmesi, işgücü verimliliğini artırır, bu sayede maliyetler düşerek rekabet avantajı sağlanır (Eren, 2002: 112). Bazı sektörlerde rekabet avantajının temel dayanağının insan kaynakları yönetimine dayandığı da bilinen bir gerçektir (Porter, 1998: 42).

İnsan kaynakları yönetimi faaliyetleri ile rekabet avantajı ulaşılabilir hedeftir. Yalnız bu hedefe daha kolay ulaşmak için; iş görenlerin işe ve işletmeye bağlanmaları sağlanmalı ve işgücü devir hızı mümkün olduğunca düşürülmelidir. İş görenlerin yetenekleri keşfedilmeli, onların eğitilmeleri sağlanmalıdır. İnsan kaynakları yönetimi faaliyetleri sonucu değer yaratılması için örgütte ortaya çıkabilecek her türlü verimlilik desteklenmelidir. Yasalara uyularak çalışma hayatının kalitesine katkı sağlanmalıdır. Ayrıca en uygun kapasite kullanımı ile bir yandan maliyetler dikkate alınmalı diğer yandan da rekabet avantajı sağlanmalıdır (Üner, 2008: 308).

### **1.4.2.3. Teknoloji Geliştirme Faaliyetleri**

Teknoloji, emek üzerine yoğunlaşmış olan klasik üretim anlayışından makine ve teçhizata dayalı sistemlere geçilerek yeni teknolojik aletlerin kullanılması sürecidir. Bu süreç, yeni bir ürünün tasarım aşamasından, mevcut bir ürünün geliştirilmesi veya yeni bir teknik bilginin elde edilmesiyle ilgili tüm çalışmaları kapsar. Teknoloji geliştirme faaliyetleri, değer zincirindeki hem temel faaliyetler hem de destekleyici tüm faaliyetlerle ilgilidir. Teknoloji geliştirme faaliyetleri maliyet azaltımı ve farklılaştırma yaratarak rekabet avantajı yaratılmasında rol oynar (Porter, 1998: 169-170).

Teknoloji geliştirme faaliyetlerinin değer yaratması; üretilen ürünün kalitesinin artırılmasını ve maliyetlerinin düşürülmesini gerekli kılar. Günümüzde pazarlar, daha kaliteli ve daha düşük maliyetli ürünler teknik yeniliklerin desteği ile şekillenmektedir (Koçak, 2009: 396). Ekonomik olmayan ve işletme için rekabet avantajı sağlamayan sürecin değer yaratması düşünülemez. Bu bakımdan işletmeler değer yaratmak için teknolojide meydana gelen değişimleri takip ederek tüketici ihtiyaçlarını ön planda tutmak sureti ile bu iki faaliyeti bir arada bütünleşmiş bir biçimde kullanımını sağlamalıdır ve bunun sonucunda müşteri değeri yaratmayı işletme politikası haline getirmelidirler. (Doğru, 2010: 51).

#### 1.4.2.4. Altyapı Tedarik Faaliyetleri

Tedarik kavramının sözlük anlamı, araştırıp bulma, sağlama, elde etme, hazırlık etmektir (TDK, 2014). İşletmeler için tedarik, işletmelerin ihtiyaç duydukları temel kaynakların araştırılması ve uygun olan tedarikçi firmalarının belirlenmesi ve satın alımlarını yapılmasını ifade etmektedir (Eymen, 2007: 7). Tedarik faaliyetleri sadece hammadde ya da girdi mal ve hizmetlerin tedarik edilmesi değil bunların yanı sıra finansman, sermaye, çalışan ve teçhizat teminini içerisine alan faaliyetler bütünüdür (isletmeyone-timi.com, 2014).

Bütün bu gelişmeler tedarik zinciri sistemini meydana getirmiştir. Tan ve arkadaşlarının yapmış olduğu tanımlamaya göre tedarik zinciri yönetimi; “malzeme ve ürünlerin, temel hammadde arzından nihai ürün aşamasına kadar (olası geri dönüşüm ve yeniden kullanım dahil) yönetimini kapsayan; firmaların tedarikçilerinin süreçlerinden, rekabet avantajlarını destekleyecek teknoloji ve yeteneklerinden nasıl yararlanacağı üzerine odaklanan ve geleneksel işletme içi faaliyetleri, optimizasyon ve etkinlik ortak gayesi ile ticari ortaklıklar kurarak yayan bir yönetim felsefesidir” şeklinde tanımlamaktadır. (Tan, Lyman ve Wisner, 1998: 2).

Tedarik zincirinin, fiziki ve piyasa arabuluculuğu işlevi vardır. Fiziki işlevden kasıt, hammaddeleri, parçaları kısımlara ve sonuç olarak da mamul ya da mala dönüştürmeyi ve bunları bir noktadan bir sonrakine taşımayı içerir (Fisher, 1997: 107).

Değer zincirinde tedarik, kullanılan herhangi bir girdinin satın alınması ile ilgilidir (Porter, 1985: 40). İşletme faaliyetlerinin sürekliliği için altyapı tedarik faaliyetlerine ihtiyaç vardır. Altyapı tedarik kavramı, işletmede mal ve hizmet üretebilmek, işletmenin sürekliliğini sağlayabilmek için üretim faktörlerinin gerektiği zaman ve yerde işletmede hazır bulundurulmasını sağlamaktır. Altyapı tedarik faaliyetleri işletmenin performansını etkiler. Şöyle ki bu faaliyetler işletmenin değer yaratan birçok faaliyeti ile doğrudan ilgilidir. Bu faaliyetlerin etkin yönetimi üretimin hem daha düşük maliyetli hem de kaliteli yapılmasını sağlar (Eren, 2002: 112). Burada dikkat edilmesi gereken konu tedarik faaliyetlerinde başarılı olmak için, tedarik faaliyetlerinin, işletme stratejilerine ve değer zincirindeki diğer faaliyetlerle uyumlu olmasıdır (Kağnıcıoğlu, 2007: 35).

Altyapı tedarik faaliyetleri işletme kârlılığı için ilk adımdır. Malzeme tedarikinde alınacak uygun kararlar henüz başlangıçta kârlılık yaratacaktır. Örneğin işletmeye gerekmediği halde bir makinenin ya da gereğinden fazla malzemenin alındığı varsayılın, bu durumda işletme kaynakları boşuna kullanılmış olacaktır. Hâlbuki işletme için gerekli bir makinenin alındığını ve alınırken de detaylı bir araştırma yapılarak alternatifleri arasından hem maliyet hem de kullanılabilirlik olarak en iyisinin seçildiği varsayılın. Bu durumda işletme kaynakları etkin kullanılmış olacak ve bu da işletme kârlılığına olumlu olarak yansiyacaktır. Ayrıca altyapı tedarik faaliyetlerinin iyi yürütülmesi, üretimdeki hataları ortadan kaldırıp, üretimin kaliteli olmasına, maliyetlerde tasarruf sağlmasına, daha üretimin başlangıcında değer yaratılmasına katkı sağlar.

### 1.4.3. Kâr Marjı

Porter kâr marjı kelimesini, toplam ürün fiyatı ile ürünün üretim esnasında ortaya çıkan maliyetlerin arasındaki fark olarak ifade etmektedir. Daha önceden ifade edildiği üzere burada da değer, müşterinin ödemeye razı olduğu fiyat olarak nitelendirilmektedir (Porter, 1985: 45). Marj kavramının yerine katma değer sözcüğü de literatürde yaygın olarak kullanılan terimdir. Benzer şekilde katma değer, hammadde ile üretilen ürün arasındaki farktır (Öztiryaki, 2013: 1). Kâr marjı kavramı işletmelerin bütün faaliyet halkalarının birbiri ile etkili ve verimli yönetilmesinden ortaya çıkan kârı ifade etmektedir. Başka bir ifade ile müşterilerin ödemeye razı oldukları fiyattan değer faaliyetlerindeki maliyetlerin toplamının yüksek olması işletmenin kar ettiğini göstermektedir (Anonim, 2001: 1).

Bütün işletmelerin en temel ve nihai amacı değer yaratarak kâr marjlarını veya satışlarını hızlandırmak suretiyle kârlılıklarını arttırmaktır. Değer zinciri analizi kavramı bir ürünün tüm maliyetlerinin ve firma yeteneklerinin ortaya konulmasıyla elde edilecek kâr marjı artırımını hedeflemektedir. Diğer bir deyişle, bu analiz metodu, işletmecilerde, firma yeteneklerinin ve maliyetlerin göz önünde bulundurulmasıyla değer farkındalığı yaratmaktadır. Bir sonraki bölümde, araştırmaya konu olan seyahat işletmeciliği ve turistik ürün kavramlarına temas edilecektir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### SEYAHAT ACENTALARINDA TURİSTİK ÜRÜN PLANLAMASI VE TUR YÖNETİMİ

#### 2.1. SEYAHAT ACENTALARININ GENEL OLARAK YAPISI

Seyahat “iş, ticaret, güvenlik veya zevk” gibi amaçlardan hangisi için yapılırsa yapılsın bazı düzenleme ve hazırlıklar gerektirir. Seyahat edenin temel olarak ulaşım ve konaklama ihtiyacı vardır. Seyahat zevk amaçlı yapılıyorsa bunlara ilave olarak; varış noktaları, tercümanlık hizmetleri, çeşitli aktiviteler ve ekipmanların temini gibi en azından birkaç seçeneğe ihtiyaç vardır. Seyahat eden kimse bu temel sorunları çözebilmek, düzenleme ve organize edebilmek adına uzun mesafeli telefon görüşmeleri yapmak, gereken harcama miktarını tahmin ederek bütçe oluşturmak, vize, gümrük, pasaport vb. işlemleri yerine getirmek ve en önemlisi bu işlemler için belirli bir zaman ayırmak zorundadır. Bütün bu uğraşların alternatifi olarak bir seyahat acentasına başvurmak, zaman ve emek tasarrufunda bulunarak bütün bu sorunların çözümlenmesine katkı sağlayabilir.

Modern anlamda ilk seyahat acentacılığı faaliyetleri 1845 yılında İngiltere'nin Liechester ve Loughbrough kentleri arasında yapılan bir seyahat ile gerçekleşmiştir. Liechester kentinden 20 km. uzaklıkta bulunan Loughbrough kentinde gerçekleşen geleneksel bir festivale 571 kişilik bir turist kafilesini götüren Thomas Cook modern anlamda ilk turizm hareketini başlatmıştır. Bu seyahat, hem ilk acentacılık faaliyeti hem de ilk paket tur faaliyeti olarak tarihe geçmiştir. Bu gezi sonucu, katılımcıların memnun kalmaları nedeniyle bu tür organizasyonların ticari amaçla yapılabileceği sonucu ortaya çıkmıştır. Toplu gezilerin hem ulaşım hem de konaklama açısından bireysel seyahatlere oranla daha ucuza mal edilmesi ve bireylerin tek başlarına gerçekleştirmek için zaman ve para harcayarak grupla yapılan seyahatlere oranla daha pahalıya mal etmeleri bu seyahat işinin bir endüstri haline gelmesinin ilk tohumlarını atmıştır (tursab.org, 2014).

Ülkemizde yasal olarak seyahat acentacılığı 22 Nisan 1968 tarihinde 6086 sayılı kanununun 34. maddesine dayanılarak çıkarılan Bakanlar Kurulu kararı ile ilk kez seyahat



acentaları faaliyetlerine düzenleme getirilmiştir (tursab.org, 2014). 14 Eylül 1972 tarihinde de 1618 sayılı kanun ile Türk turizmini yurt içi ve dışında geliştirmek ve temsil etmek amacıyla TÜRSAB (Türkiye Seyahat Acentacıları Birliği) kurulmuştur. Türkiye’de hizmet veren bütün seyahat acentaları bu birliğin üyesidir.

### **2.1.1. Seyahat Acentası Tanımı**

Seyahat acentaları, seyahate ilişkin hizmetleri satan işadamları olarak görülmektedir. Bu bakımdan seyahat hizmetlerinin profesyoneli olan acentalar, belli bir bilgi bütünü seyahat edenlerin istek ve gereksinimlerini karşılayacak biçimde kullanan yetenekli ve deneyimli girişimcilerdir (Balta, 2007: 15). Literatür incelendiğinde, çok sayıda seyahat acentası tanımı veya açıklaması dikkati çekmektedir. Dünya Turizm Örgütü (2001: 159); seyahat acentalarını “halkla ilişkiler, konaklama ve ulaştırma hakkında bilgiler veren ve belli bir komisyon karşılığında tur operatörlerinin ürünlerini belli fiyatlarla müşteriye satış için aracılık eden kuruluşlar” olarak tanımlamaktadır.

Türkiye’de seyahat acentaları ise yasal bakımdan 14.09.1972 tarihinde yürürlüğe giren 1618 sayılı “Seyahat Acentaları ve Seyahat Acentaları Birliği Kanunu” ile tanımlanmıştır. Kanunda yer alan madde 1’ e göre seyahat acentası; “kâr amacı ile turistlere turizm ile ilgili bilgiler vermeye, paket turları ve turları oluşturmaya, turizm amaçlı konaklama, ulaştırma, gezi, spor ve eğlence hizmetlerini görmeye yetkili olan, oluşturduğu ürünü kendi veya diğer seyahat acentaları vasıtası ile pazarlayabilen ticarî kuruluşu” ifade etmektedir (albustanlioglu.weebly.com, erişim: 10.03.2014).

Türk Seyahat Acentaları Yönetmeliği’nin 5. maddesinde ise bu tanım genişletilerek kapsamlı hale getirilmiştir. Buna göre, “seyahat acentaları, turistlere kâr amacı ile: Kara, deniz ve hava nakil araçlarıyla ulaştırma (transferi dâhil) tarifeli ve tarifersiz biletlerin satışı, şoförlü veya şoförsüz ticari amaçla kayıtlı otomobillerini yazılı bir sözleşme ile özel olarak kiralaması (Rent a Car), şoförlü veya şoförsüz kamyonların aynı şartlarla kiralınması (Rent a Truck), şoförlü veya şoförsüz ticari amaçla kayıtlı otomobillerin yazılı şartlarla kiralınması (Rent a Bus), mürettebatlı veya mürettebatsız deniz tenezzüh araçlarının kiralınması (Rent a Yatch), gezi, spor, eğlence ile konaklama tesislerinde ikamet imkânlarını sağlayan, onlara turizmle ilgili bilgiler veren ve bu konuya ilişkin tüm

hizmetleri gören turizm ekonomisine ve genellikle ödemeler dengesine katkıda bulunan ticari kuruluşlardır.” (ekutup.dpt.gov.tr, erişim: 10.03.2014)

Tanımlardan hareketle seyahat acentalarının kar amaçlı birer ticari kuruluş olduklarını söylemek mümkündür. Yasanın ve iş tanımlamalarının verdiği yetkiye göre seyahat acentalarının en temel görevi seyahat paketleri hazırlayarak gerek doğrudan kendileri gerekse başka bir seyahat acentası aracılığı ile turistlere satıp kar sağlayan ticari kuruluşlardır. Bir sonraki başlıkta bu ticari kuruluşların özelliklerine temas edilecektir.

### **2.1.2. Seyahat Acentalarının Özellikleri**

Literatürden hareketle iyi ve başarılı bir seyahat acentası aşağıda sayılan niteliklere sahip olmalıdır (Uçkun, Latif, Çevik, Asan ve Tiritöglü, 2004: 24; Çolakoğlu, 2007: 23; İçöz, 2011: 29);

- Acentalar, seyahat bilimi ve sanatında bir uzman, psikolog ve danışmandır. Sadece seyahat programları ve maliyetleri, avantajları ve dezavantajları bilmekle kalmazlar. Aynı zamanda tüketicinin isteklerine uygun, kişiye ya da gruba özel hizmetler konusunda da danışmanlık yapar.
- Profesyonel bilgi ve deneyimlerini kullanır. Bu, özellikle günümüz koşullarında seyahatin tüm detaylarıyla ilgilenmek anlamına gelir. İstenen programı hazırlamak ve gerçekleştirmek hiç kolay değildir.
- Müşterinin yaşına, sağlık durumuna, seyahat etmek istediği zamana gitmek, istediği yere göre değerlendirmeler yaparak, seyahatin nasıl olması gerektiği konusunda doğru davranır.
- Her zaman ekonomik getiri peşinde olmaz, bazı ahlaki ve iş etik prensiplerine sahiptir.
- Çalışanlarının tüm eylemlerinden sorumlu olduğunu bilir. Bu nedenle örgütlemeye yeterli iş bilgisi, yeteneği ve deneyimine sahip olması gerektiği hususunu ön planda tutar.
- Geniş bir bilgi yelpazesine sahiptir ve sürekli gelişmektedir. Tur programlarını planlar ve satışlarını gerçekleştirir. Bu işlevi, seyahat acentalarının en önemli

argümanının “coğrafya” olduğunu gösterir. Her yıl adı bilinmeyen yerlere düzenledikleri turlarla, bu varış yerleri birden bire tanıdık ve popüler turist çeken yerler haline gelir.

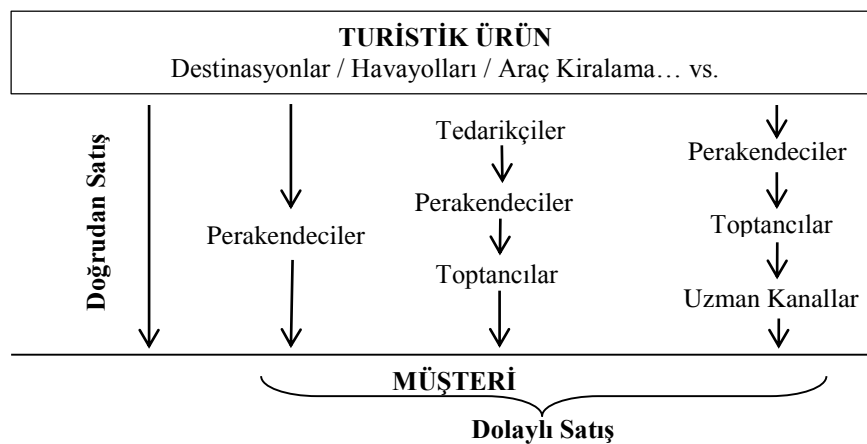
- Seyahat hizmetlerinin tanıtımında aktif rol oynar. Ancak bazıları vitrinlerinde broşürlerini sergilemekten öte bir tanıtım işlevi göremezken, bazıları da basın, medya, sinema, sosyal medya vb. platformlarda yer alarak potansiyel müşteri gruplarına ulaşırlar.

Bütün bunları yaparken seyahat acentaları turizmi geliştirmek, turizmin tanıtımını yapmak, yeni turizm çekicilikleri bulmak ve turizm pazarına sunmak, turistik hizmet fiyatlarında seçenekler yaratmak, danışma ve bilgi vermek ve güven yaratmak gibi temel işlevleri olmalıdır (Çolakoğlu, 2007: 24).

### 2.1.3. Seyahat Acentalarının Sınıflandırılması

Turistik ürünün üretildiği yerde tüketilmesi özelliği (bkz. Turistik Ürünün Özellikleri syf. 45) bu endüstride dağıtım sistemlerinin kurulmasını ve aracı dağıtım kuruluşlarının sınıflandırılmasını gerekli kılmıştır. Şekil 2.1’de bir turistik ürünün sektörde müşteriye kaç farklı yöntem ile dağıtımının yapıldığı verilmiştir.

**Şekil 2.1: Seyahat Dağıtım Sistemleri**



**Kaynak:** Mill R. M. (1990) Tourism: International Bussiness, Rentice Hall Inc. Press, New Jersey, s.

Şekilde adı geçen perakendeciler ve toptancılar seyahat aracıları olarak bilinen işletmeler tur operatörleri ve seyahat acentaları olarak isimlendirilirler. Seyahat işlemlerinin tüm gereklilerini sağlayan ve operasyonunu yürüterek en önemli açığı kapatan seyahat acentalarını uluslararası ve ülkesel olarak iki grupta incelemek mümkündür.

### 2.1.3.1.Uluslararası Düzeyde Sınıflandırma

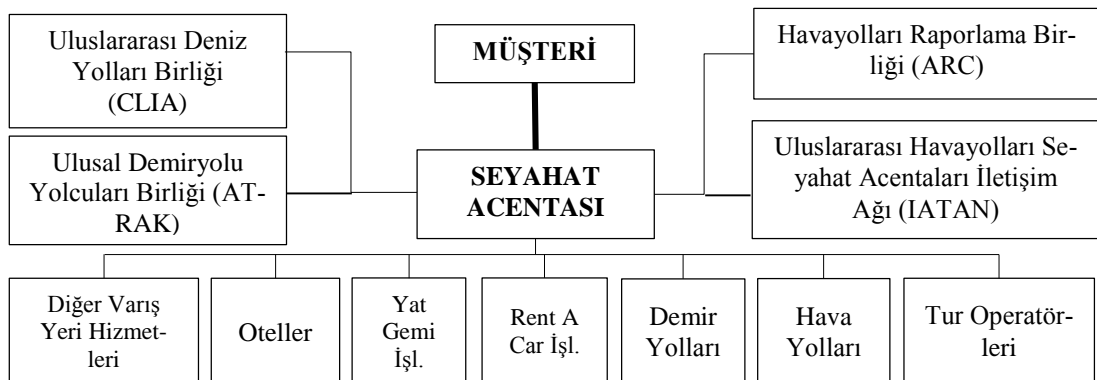
Seyahat endüstrisinin karmaşık ve birbiriyle ilişkili, aynı zamanda sıklıkla farklılık gösteren değişik ürünlerini toplamak, bir araya getirmek, birleştirmek, paketlemek ve pazarlayarak tüketiciye ulaştırma faaliyetleri uluslararası düzeyde iki ayrı örgütsel yapıda gerçekleşmektedir. Bunlar;

- Seyahat acentaları,
- Tur operatörleridir.

#### 2.1.3.1.1. Seyahat Acentaları

Çalışmanın önceki bölümünde değinildiği üzere seyahat acentaları aracı kuruluş olarak hizmet verebilmektedirler. Temelde seyahat acentaları, turistler ile diğer turizm işletmelerinin hizmetleri konusunda aracılık etmektedirler. Bu aracılık faaliyetlerinden komisyon almak suretiyle para kazanmaktadırlar. Bu yüzden seyahat acentaları hem müşterilerine hem de komisyon aldığı işletmecilerine karşı sorumludur. Seyahat acentalarının sektördeki konumu aşağıdaki şekilde detaylı olarak görülmektedir.

**Şekil 2.2: Seyahatin Bir Halkası Olarak Seyahat Acentası**



**Kaynak:** Donald E. Lundberg (1990) *The Tourist Business*, Van Nostrand Reinhold, New York, s. 120.

Seyahat acentalarının turistik ürünün dağıtım sisteminde önemli bir halka olduğu şekil 2.2’de açıkça görülmektedir. Turları bütün olarak pazarlayan operatörler adına turların dağıtımından sorumludurlar. Diğer deyişle turistik ürünün satış dağıtım aşında rezervasyonları yapan işletmelerdir. Tur operatörlerinin şubeleri gibi çalışırlar ve turizm endüstrisinin çok çeşitli kurum ve kuruluşlarını bir araya getirirler.

Seyahat acentaları faaliyetleri bakımından uluslararası düzeyde üç farklı tipte çalışırlar (Mill, 1990: 304):

- *Perakendeci Seyahat Acentaları:* Havayolları, gemi ve otobüs işletmeleri, demiryolları, oteller, araç kiralama şirketleri ve bazen de toptancı seyahat acentalarının temsilcisi olarak faaliyet gösterirler. Müşterilere yönelik çalışarak, rezervasyon işlemlerini yapar ve detaylı seyahat bilgisi verirler. Kazançları hizmet üreticilerinden aldıkları komisyonlardan oluşur. Turistin bakış açısıyla bu tipte acentalar, seyahat planlarına göre bilgi edinecekleri ve gerek duydukları seyahat ürünlerini ya da hizmetlerini satın alabilecekleri uygun işletmelerdir.
- *Toptancı Seyahat Acentaları:* Grup organizasyonlarına yönelik çalışan tur operatörlerinden farklıdırlar. Hem iş hem de tatil amaçlı seyahatçiler için paket turları oluştururlar. Hazırladıkları paket seyahat ürünlerini de perakendeci seyahat acentaları aracılığı ile halka satarlar.
- *Konsorsiyum ya da Zincir Seyahat Acentaları:* Perakendeci ya da toptancı işlevlerinden birini üstlenebilirler. Bilgiyi paylaşan, toplu satış ve birlikte pazarlamanın üstünlüklerinden yararlanan seyahat acentaları birliği ya da şebekesidir. Gittikçe karmaşıklaşan seyahat olayının gereklerini tam anlamıyla yerine getirmek tek olan acentaları zorlamaktadır. Kaynakların bir araya getirilmesi olanağını sağlaması, sistemin cazibe noktasıdır.

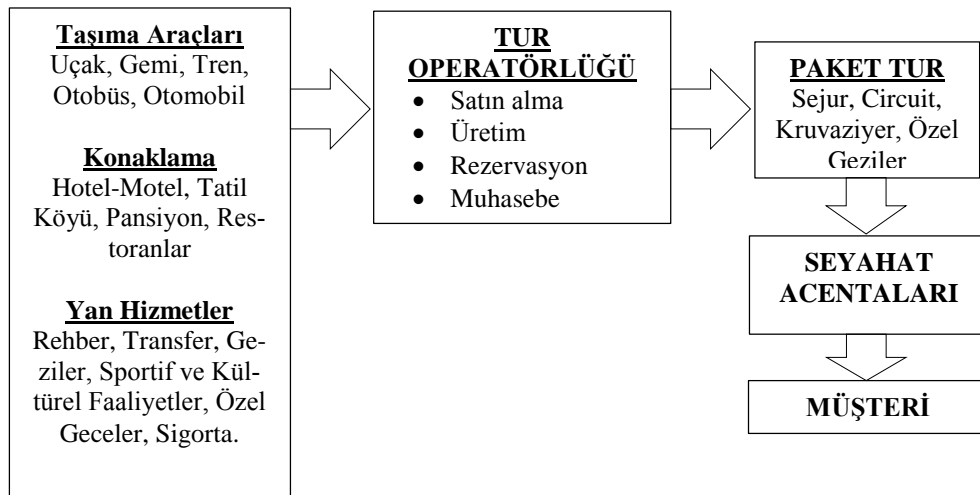
Hangi gruba girerse girsin bir seyahat acentasının temel ürünü bilgidir (Balta, 2007: 21). Turistler gittikleri yörenin yabancıları olduklarından, acentalar genellikle bilgi ve deneyimlerini satışa sunarlar. Geçmişte olduğu gibi günümüzde ve gelecekte de seyahat acentaları sadece seyahati satmakla yetinmeyip, aynı zamanda hizmetlerle desteklenen bilgileri satmayı sürdüreceklerdir. Seyahat acentalarından sonra bir sonraki bölümde diğer bir dağıtım kanalı olan tur operatörlüğü kavramına değinilecektir.

### 2.1.3.1.2. Tur Operatörleri

Tur operatörü, belli kurallar çerçevesinde elindeki mevcut varlıkları (ekipmanları) etkin bir şekilde kullanarak tüketiciye paket tur olarak ortaya çıkan turistik ürününü ulaştırmakla sorumludur. Paket tur kavramı çalışmanın bir sonraki bölümünde turistik ürün olarak ele alınmıştır. Dinlenme ve gezi amaçlı yer değiştirmelerde ilgili bütün hizmetleri toplayıp paket bir ürün olarak turistlere sunan ve satan tur üreticilerine tur operatörü adı verilmektedir (Hacıoğlu, 2006: 83). Bir başka tanıma göre ise tur operatörleri belirli bir turistik bölgeye yönelik olarak ulaşım, konaklama, yiyecek ve içecek, eğlence ve dinlenme hizmetlerini bir araya getirip belirli bir fiyatla tüketicilerin hizmetine sunmaktadır (Mısırlı, 2010: 160).

Birleşmiş Milletler Dünya Turizm Örgütü (UNWTO)' ne göre tur operatörleri turizm talebini ortaya çıkarabilecek ulaşım, konaklama gibi turistik ürünleri bir araya getirerek konaklama amacı taşıyan turlar düzenleyip, bu çabayı ücret karşılığında sunan işletmelerdir (publications.unwto.org, 2014).

**Şekil 2.3: Tur Operatörlüğü İşlemleri**



**Kaynak:** Hacıoğlu N. (2006) Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü, 6. Baskı, *Nobel Yayınları*, Ankara, s. 85.

Şekil 2.3'de tur operatörlerinin çalışma sistemi görülmektedir. Tur operatörleri, turizm endüstrisinin bileşenleri olan ulaşım, konaklama ve diğer yan hizmetleri tedarik

edip, bünyesinde değer zincirlemesi yaparak turistik ürün meydana getirirler ve bu ürünleri seyahat acentaları aracılığı ile turistlere ulaştırırlar. Tur operatörleri seyahat acentalarını pazarlama kanalı olarak kullanabildikleri gibi seyahatin operasyonunu yürütme yetkisini de acentalara devrederek kendi görev yükünü de hafifletebilmektedirler. Bir önceki konuda değinildiği üzere seyahat acentaları tur operatörlerinin gerçekleştirdiği bu işlemleri yapabilmektedirler. Burada temel fark, tur operatörlerinin uluslararası düzeyde, seyahat acentalarının ise ulusal düzeyde hizmet vermeleri söylenebilir. Tur operatörleri ile seyahat acentaları arasındaki diğer farklar aşağıdaki tabloda daha net görülmektedir.

**Tablo 2.1: Tur Operatörü ile seyahat Acentası Arasındaki Farklar**

<u>Tur Operatörleri</u>	<u>Seyahat Acentaları</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Üreticidirler,</li> <li>• Stok yaparlar,</li> <li>• Satış riskleri vardır,</li> <li>• Toptancıdırlar,</li> <li>• Talep oluşmadan ürün hazırlarlar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aracıdırlar,</li> <li>• Ürün stoku yapmazlar,</li> <li>• Riskleri yoktur,</li> <li>• Perakendecidirler,</li> <li>• Talep oluşmadan rezervasyon yapmazlar.</li> </ul>

**Kaynak:** <http://www.goktepe.net/seyahat-acenteleri-ile-tur-operatorunun-karsilastirilmesi.html>,  
09.04.2014.

Tur operatörlerinin göze çarpan özellikleri şöyle sıralanabilir (İçöz, 2003: 204);

- Tur operatörleri kendi yarattıkları turistik ürünleri doğrudan ya da dolaylı olarak tüketiciye sunmaktadır. Temel ürün ise paket turdur.
- Tur operatörleri bölgesel kalkınma açısından yerel halkların kalkınmasına yardımcı olmakta ve farklı kültürlerin bir araya getirilmesi konusunda çaba göstermektedir.
- Tur operatörleri ortaya çıkardıkları turistik ürünün organizasyonundan pazarlamasına kadar ortaya konan süreçte belli riskleri de üstlenmiş olmaktadır.
- Farklı tur operatörleri farklı turizm alanlarında uzmanlaşma yoluna gidebilmekte ve otel transferinden konaklamaya yeme-içme faaliyetlerinden küçük turların organizasyonuna kadar ayrıntıları planlamaktadır.
- Tur operatörleri turistik ürünün oluşturulması ve pazarlanması aşamasında bir araya geldiği tüm turizm paydaşlarına bir bakıma satış garantisi vermekte,

sözleşmeye bağlı olarak pazarlama fonksiyonunu toptancı sıfatıyla tek elden yürütebilmektedir.

- Tur operatörünün ortaya koyduğu turistik ürünün tüketiciye ulaştırılması bireysel anlamda ortaya konan çabaya göre genellikle daha ucuz maliyetle sonlanmaktadır.

Tur operatörleri literatürde hukuki açıdan sınıflandırmaya tabi tutulmamakla birlikte belirli uzmanlık alanına (faaliyet konularına), ulaştırma araçlarına, destinasyonlara, faaliyet kapsamına göre ve işletme büyüklüğüne göre sınıflandırılabilirler. Tur operatörleri uzmanlık alanlarına (faaliyet konularına) göre şu şekilde sınıflandırılabilir (Hacıoğlu, 2006: 86);

- Kültürel turlar düzenleyen,
- Kitle (deniz, kum, güneş) turları düzenleyen,
- Kruvaziyer (gemi turları) turlar düzenleyen,
- Şehir turları düzenleyen,
- Özel amaçlı turlar düzenleyen tur operatörler.

Bu sınıflandırma içerisinde değerlendirilen kruvaziyer turları çalışmanın temel konusudur. Kruvaziyer turlar düzenleyen operatörler hizmet verirken kendisine bağlı veya bağımsız seyahat acentalarından yararlanarak gidilen ülkedeki destinasyonları ziyaret etmektedirler. Kruvaziyer turizmde; limana yakın bölgelerde yoğunlaşan turistik çekicilikler ziyaret edilmektedir. Bu bakımdan ülke yöneticileri ve yatırımcılar kruvaziyer gemilerinin urakyeri olan liman çevrelerine yatırım yapmaktadırlar (KUTO, 2013).

### **2.1.3.2. Türkiye'deki Sınıflandırma**

Ülkemizde seyahat acentaları yasal bakımdan ve fonksiyonel olarak iki değişik açıdan sınıflandırılabilir.

#### **2.1.3.2.1. Yasal Sınıflandırma**

Türkiye'de seyahat acentaları ve vermiş oldukları hizmetler bir yasaya bağlıdır. Bu yasa, 14 Eylül 1972 tarihli, 1618 sayılı Seyahat Acentaları ve Seyahat Acentaları Bir-



liği kanununda belirlenen temel esaslarla çerçevesi belirlenmiştir. Kanunun gerekli kıldığı Seyahat Acentaları Yönetmeliği (SAY)'nin 7. Maddesine göre ülkede seyahat acentaları vermiş oldukları hizmetler bakımından A, B ve C olmak üzere üç gruba ayrılmıştır. Bu grupların yerine getirmekle yükümlü oldukları şartlar ve özellikler şöyledir;

- A Grubu Seyahat Acentaları; tüm acentacılık faaliyetlerini yerine getirme hakkına sahip olan ve geniş kapsamlı faaliyet gösteren acentalardır. Yasada ve yönetmelikte belirtilen ve seyahat acentası tanımında yer alan bütün seyahat acentacılığı hizmetlerini yerine getirebilirler. Bu gruba giren seyahat acentaları bir anlamda Türkiye de hizmet veren tur operatörleridirler.
- B Grubu Seyahat Acentaları; görev ve yetkileri nispeten kısıtlanmış olan acentalardır. Ulusal ve uluslararası ulaşım araçlarının biletlerini satabilirler ve A grubu seyahat acentalarının düzenleyecekleri turların biletlerini satabilirler.
- C Grubu Seyahat Acentaları; yalnızca Türkiye içerisinde faaliyet gösterebilmektedirler. Bu nedenle faaliyet alanları diğer iki gruba oranla daha sınırlıdır. Genel olarak Türkiye vatandaşları için turlar düzenleyebilir ve A grubu seyahat acentalarının verecekleri hizmetleri yerine getirebilir, bu grubun ürünlerini satabilirler.

Türkiye seyahat acentacıları birliği TÜRSAB'ın verilerine göre 2013 yılı sonu itibariyle ülkemizde hizmet veren acenta sayısı toplam 7.353 adettir (tursab.org, 09.04.2014).

#### **2.1.3.2.2. Fonksiyonel Sınıflandırma**

Türkiye'de seyahat acentaları fonksiyonel olarak yurt içi ve yurt dışı bağlantılarına göre sınıflandırılmaktadırlar. Bunlar aktif dış turizm acentaları ve pasif dış turizm acentaları olmak üzere iki grupta toplanmaktadır.

- Aktif Dış Turizm Seyahat Acentaları (Incoming); Yurt dışından gelen yabancı ziyaretçilere ilişkin turistik hareketleri organize eden seyahat acentalarıdır. Yurt dışındaki tur operatörlerine göre yerel karşılayıcı seyahat acentalarıdır. Başka bir deyişle yurt dışından tur operatörleri tarafından gönderilen tur gruplarını karşılayan veya yabancı tur operatörlerini buldukları ülkede temsil

eden seyahat acentalarıdır. Ülkeye gelen yabancı turistlerin ve tur operatörünün tüm sorumluluklarını üstlenirler ve turların fiili olarak gerçekleşmesini sağlamaktadırlar (Mısırlı, 2008; 55). Kruvaziyer turları ile ülkemizi gününbirlik ziyaret eden turistlere hizmet veren acentalar bu gruba girmektedirler. Kruvaziyer turları için günlük turlar düzenleyip bunları müşterilerine gemide satan ve turun operasyonunu gerçekleştiren acentalar bu gruba örnek olarak verilebilir.

- Pasif Dış Turizm Seyahat Acentaları (Outgoing); yurt dışına tur süzenler ve müşterilerin çoğunluğu grup müşterilerden çok bağımsız müşterilerdir. Bu tür acentalarda ilgili işlemler daha önceden ve kesin olarak belirginleşir. Müşterilerin seyahatle ilgili vize vb. idari işlemleri acenta tarafından yapılır. Küçük ölçekli tur operatörleri gibi çalışma göstermektedirler (İçöz, 2003; 86).

Bunun yanı sıra “ingoing” olarak ifade edilen, Türkçe terminolojide “İç turizm” olarak yeri almış bir fonksiyonel sınıflandırmadan da söz etmek mümkündür. İç turizm, kişilerin kendi ülkelerinde yaptıkları turistik hareketlerdir. Ülkemizde iç turizm hareketleri seyahat acentaları tarafından yerine getirilmektedir.

#### **2.1.4. Seyahat Acentalarının Faaliyetleri**

Türkiye’de seyahat acentalarının vermekle yükümlü olduğu hizmetler seyahat acentalarının faaliyet alanlarını şekillendirir. Seyahat acentalarının faaliyetleri genel olarak iki alanı kapsamaktadır. Birincisi seyahat ve gezi düzenlemek diğeri ise turistik hizmetlerle bağlantılı temel hizmetlere aracılık yapmaktır (Oktay, 1997: 19). Ülkede var olan yasa gereği, Seyahat İşletmeciliği Yönetmeliği seyahat acentalarının faaliyetlerini aşağıdaki şekilde sıralamıştır (SAY, 2007: 1-2);

- Rezervasyon,
- Enformasyon (Bilgilendirme),
- Transfer,
- Araç Kiralama,
- Bilet Satışı,
- Paket Tur Organizasyonu.

Geleneksel olarak seyahat acentalarının müşterilerine verdiği başlıca hizmetler; konaklama ve ulaştırma işlemleri için rezervasyon yapma, kişilere yabancı oldukları yerler hakkında bilgiler vermek, havaalanı-otel arası transferler, araç kiralama, ulaştırma araçları biletçiliği, seyahat formaliteleri, seyahat sigortası ve en önemlisi paket tur organizasyonudur. Daha önce de ifade edildiği gibi seyahat acentaları aracı olduğu çeşitli hizmetler için belirli oranlarda komisyon alırlar. Acentelerin gelirleri, yaptıkları satışlar üzerinden komisyon alma biçimindedir.

Seyahat acentalarının temel görevi değişik tipte turlara ilişkin her tür seyahat programının planlanmasıdır. Tur programlama ve operasyonu bu endüstri için yaşamsal önem taşıyan bir kavramdır. Başladığı yerde biten ve bir programa göre yapılan geziler basitçe tanımlayabileceğimiz seyahat acentası turları; konaklama, ulaştırma, eğlence, yiyecek, içecek ve diğer hizmetleri içerir ve bunların tümü bir arada belli bir fiyata satılır. Seyahat acentalarının öncelikli ve en önemli fonksiyonu olarak kabul edilen tur düzenlemeye ilişkin genel ve operasyonel bilgiler takip eden bölümlerde ayrıntılı biçimde ele alınacaktır.

## **2.2. SEYAHAT ACENTALARINDA TURİSTİK ÜRÜN PLANLAMASI VE TUR YÖNETİMİ**

Çalışmanın bu kısmında seyahat acentalarının önde gelen faaliyetlerinden olan turistik ürün kavramı ve hazırlama sürecine yer verilmiştir.

### **2.2.1. Turistik Ürün Kavramı Ve Turistik Ürünü Oluşturan Unsurlar**

Turistik ürün; seyahat süresince turistlerin satın aldıkları konaklama, yeme, içme, ulaşım, eğlence ve diğer hizmetlerin bir araya geldiği üründür. (Hacıoğlu, 2000: 39). Başka bir tanıma göre turistik ürün turistin seyahatinden doğan ihtiyaçlarını karşılayabilecek ürün ve hizmet paketidir (Olalı ve Timur, 1988: 421). Kozak (2001: 14)'ın yaptığı tanıma göre turistik ürün, *“bir turistin seyahatinin başlangıcından bitimine kadar geçen zaman dilimi içerisinde gereksinimlerini karşılamak amacıyla elde ettiği ve turizm arzını oluşturan unsurlar tarafından servisi yapılan nesnel ve öznel değerlerin bütünüdür.”*

Turistik ürüne ilişkin tanımlamalardan hareketle, turistik ürünü oluşturan unsurların; çekicilik (cazibe), ulaşılabilirlik ve turizm işletmeleri olduğu söylenebilir (Hacıoğlu, 2000: 100-101; Usta, 2001: 105-107; Kozak, 2001: 46-47). Çekicilik veya cazibe bireylerin seyahat edilecek bir lokasyonu farklı bir lokasyona tercih etmesini etkileyen faktörlerdir. Ulaşılabilirlik, cazibesi yüksek olan lokasyonların turiste olan maddi ve manevi yakınlığını ifade etmektedir. Turizm işletmeleri ise turistik ürünü oluşturan diğer iki unsuru tamamlayan en önemli unsurdur. Seyahat acentalarının, konaklama imkânlarının ve yiyecek-içecek işletmelerinin bulunmadığı ortamların turistik ürünü oluşturması beklenemez (Hacıoğlu ve Avcıkurt, 2011: 6).

Turistik ürünün çekicilik, ulaşım ve işletmeler boyutu bu ürünün kendine has özelliklerinin incelenmesini zorunlu kılmıştır. Bu farklı özelliklerinden dolayı, turistik ürünün kendine has özelliklerinin değer zincirlemesi, diğer mamul değer zincirlemesinden farklılaşmaktadır.

### **2.2.2. Turistik Ürünün Özellikleri**

Herhangi bir turistik üründe bulunan temel özellikler şu şekilde sıralanabilir (Hacıoğlu, 2000: 42; Usta, 2001: 107; Kozak, 2001: 41; Olalı ve Timur, 1988: 135; Yağcı, 2003: 15);

- Turizm ürün beş duyu organı ile hissedilemeyen soyut hizmettir. Turizm ürününün somut varlığının olmaması, pazarlama konusunda bazı sorunlarla karşılaşılmasına sebep olmaktadır. Tüketiciler, satın aldıkları ürünü önceden göremezler. Turistik ürünün bir örneğini seçmek ya da incelemek için müşterilere gönderme veya vitrinde bunları sergileme olanağı yoktur.
- Turistik ürünün üretildiği yerde tüketilmesi zorunludur. Turistik ürün diğer ürünler gibi tüketicinin ayağına gitmez. Aksine tüketici konumunda olan turist, turistik mal ve hizmete sahip olmak için, onun üretildiği yere gitmek zorundadır. Bu durum, işletmelerin dağıtım maliyetlerini ortadan kaldırırken turistlerin ulaşım maliyetlerini ön plana çıkarmaktadır.
- Turistik ürün birleşik ürün niteliğindedir. Birden fazla hizmetin (konaklama, yeme-içme, eğlence, ulaştırma vb.) bir araya gelmesiyle oluşur.

- Turistik ürünler emek yoğun üretim şeklinde olup otomasyon oldukça azdır. Turizm ürününde, insan gücü üretilen hizmetlerin kalitesini doğrudan etkiler. Emek-yoğun bir sektör özelliği gösteren turistik ürünlerde kalite imalat sektöründe olduğu gibi makine ve teçhizattan daha çok bu emek becerisine bağlıdır. Dolayısıyla üretim faktörü olarak emek, turizm sektöründe en fazla itibar gören ve payı elde eden üretim faktörüdür.
- Turistik ürün sadece bir mal veya hizmet değil, bir uyum bütünlüğüdür. Bu uyum, dokunulabilen veya dokunulamayan unsurlardan oluşur.
- Turistik ürün stok edilememektedir. Hizmet veya ürünün zamanında satılması gereklidir.
- Turistik ürünlerde sübjektif değerlendirmeler daha fazladır.
- Turistik üründe, cazibe, faydalılık ve kolay elde edilebilirlik özelliklerinin olması gerekir.
- Turistik üründe markaya bağlılık oldukça azdır.
- Standartlaşma yapılması çok güz ve azdır. Özellikle hizmet veya servislerin tek düze aynı kalıplarda olması mümkün görülmemektedir.

Bütün bu sayılan özellikler turistik ürünün kendine has bir endüstride üretildiğini ve herhangi bir mal veya hizmet üretiminden farklılaştığını ortaya koymaktadır. Bu farklılaşma, en önemli turistik ürün olarak kabul edilen paket turların oluşum sürecinde de göze çarpacaktır. Kruvaziyer paket turlarına yönelik değer zinciri analizinde turistik ürünün özelliklerinden doğan değer farklılıklarının olması beklenen bir sonuçtur.

### **2.2.3. Bir Turistik Ürün Olarak Paket Tur Kavramı**

Paket turlar, tur operatörleri veya toptancıları tarafından belli bir bölgeye yönelik olarak, gidiş-dönüş tarihleri, konaklama, ulaşım, yiyecek-içecek ve gezi, eğlence yerleri ve fiyatı önceden belirlenmiş turizm ve seyahat ürününe verilen addır (Mısırlı, 2008: 172). Paket turlar, genellikle gezme ve görme amacıyla bir araya gelen gruptan oluştuğu için, kültür ağırlıklı, tur rehberi eşliğinde gerçekleştirilen, durağan olmayan, gruplarla gezilen, genellikle otobüs gezileri şeklinde olan hizmetler bütününe kapsamaktadır.

İnsanlar ilk çağlardan bugüne kadar farklı amaçlar için seyahat ederek yaşadıkları yerler dışında farklı mekânları da keşfetme yoluna gitmişlerdir. Günümüzde ise çalışma yaşamının belirgin halde sınırlarının belirlenmesi, tatil imkânlarının artması, teknolojinin hayatın her alanında olduğu gibi seyahat sektöründe de bu gelişmelerin belirleyici rol üstlenmesi gibi sebeplerden dolayı seyahat kavramı daha farklı bir boyutta tartışılmaya başlanmıştır.

Seyahat kavramı, yerleşmeksizin bir bölgeye yapılan ve devamlı yaşanan bölge dışında gerçekleşen faaliyetler olarak özetlenebilir. Bu yaklaşıma göre seyahat kavramı insanoğlunun var oluşundan günümüze kadar gelen bir durumdur. İnsanların tarihsel süreç içerisinde seyahat etmeleri temelde güvenlik, ticaret ve dini amaçlar çerçevesinde şekillenmiştir. İnsanoğlunun yeme, içme ve barınma gibi temel ihtiyaçlara sahip olması han, hamam ve tavernaların inşa edilmesine neden olmuştur. Bununla birlikte Antik Yunan'da Olimpiyat müsabakalarının düzenlenmesi, Hıristiyanların Kudüs'ü, Müslümanların Mekke'yi ziyaret etmeleri, İpek ve Baharat gibi ticari yolların inşa edilip güvenliklerinin sağlanması insanların kitlesel olarak hareketliliğini kolaylaştırmıştır (Çolakoğlu, Epik ve Efendi, 2007: 2-3).

Ne var ki seyahat endüstrisinin ve seyahat acentacılığının ortaya çıkması endüstri devriminin akabinde gerçekleşmiştir. Endüstri devriminin paralelinde motorlu taşıtların icat edilmesi kitlesel hareketliliğin gerçekleşmesini kolaylaştırmış ve insanların yeme, içme, barınma vb. ihtiyaçları gereği seyahatlerin organize edilmesi zorunluluğu ortaya çıkmıştır. Bu zorunluluk ise seyahat endüstrisinin ve seyahat acentalarının doğmasına sebep olmuştur. Özellikle ikinci dünya savaşından sonra ulaştırma teknolojisinde yaşanan gelişmeler seyahat organize eden işletmelere olan ihtiyacı arttırmıştır. Bu gelişmelerden sonra dinsel ve ticari olan seyahat amaçları ilk defa gezme, görme ve öğrenme amacına dönüşmüştür.

Modern anlamda ilk paket turu düzenleyen Thomas Cook'tur. Çalışmanın önceki bölümünde değinildiği üzere Thomas Cook, 1841 yılında İngiltere'nin Leicester kentine 20 km uzaklıkta bir alanda düzenlenen geleneksel festivale, 571 kişilik turist kafilesini

trenle götürmesiyle paket turların ilk mucidi olarak kabul edilir. Leichester – Loughbro-ugh arasında düzenlenen bu gezi daha sonra bu tür organizasyonların ticari amaçla yapılabileceği sonucunu ortaya çıkarmıştır (Küçükarslan, 2009: 11).

Paket turların gelişiminde 2. Dünya Savaşı dönüm noktası olarak kabul edilmiştir. Savaştan önce gemi ve trenler aracılığı ile seyahat edilirken savaş sonrasında karayolu ve havayolu taşımacılığı ivme kazanmıştır. Özellikle hava yolu taşımacılığında yaşanan gelişmeler dünyada turist hareketliliğini büyük ölçüde kolaylaştırmış ve tarifeli, tarifesiz seferlerin etkin biçimde tur organizasyonlarında kullanılması sonucunu doğurmuştur. Bu durum yükselen refah düzeyi ile birlikte paket tur ve seyahat organizasyonlarının gelişmesine sebep olmuştur. Günümüzde, paket turlara katılan turistlerin profilleri oldukça çeşitlilik göstermektedir. Son zamanlarda, paket turlar talebin durumuna göre şekillenmeleri ile birlikte oldukça karmaşık bir yapıya bürünmüşlerdir (Mısırlı, 2008: 175).

**Tablo 2.2: Paket Tur Çeşitleri**

Konaklama Şekline Göre	Niteliğine Göre	Uzaklığa Göre	Gidilen Yöreye Göre	Amacına Göre
- Sejur - Itinerant	- Bağımsız Tur - Hosted Tur - Rehberli Tur - Özel Paket Tur	- Yakın (Ulusal) Tur - Uzak (Uluslararası) Tur	- Tek Ülkeye Yönelik Tur - Birden Fazla Bölgeye Yönelik Tur - Tek Şehire Yönelik Tur	- Dinlenme - Gezi - Kültür, Öğrenme - Dini ve Etnik - Macera - Ekolojik - Spor ve Rekreasyon - İsteğe Bağlı - Özel Gereksinim

**Kaynak;** Mısırlı İ. (2008) *Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü*, Detay Yayıncılık, 3. Baskı, Ankara, s. 175

Tablo 2.2’de paket tur çeşitleri görülebilir. Paket turlar bazı özelliklerine göre çeşitlendirilmektedirler. Bu özellikler, konaklama türü, nitelik, uzaklık, gidilen yöre ve gezi amacı şeklinde özetlenmiştir. Konaklama şekli olarak sejur turlar otellerde geceleme gerektiren turlardır. Itinerant turlar ise bir yerde kısa süreli kalınıp birden fazla destinasyonun gezilmesiyle gerçekleşen turlardır. Niteliksel olarak bağımsız turlar en basit paket tur şeklidir. Turistlerin bağımsız olarak yaptıkları rezervasyonlar ve tur paketlemelerini içerir.

Hosted tur ise otellerde turistleri karşılayan bir firma yetkilisinin bulunduğu ve firmanın üretmiş olduğu turistik ürünler hakkında danışma ve bilgilendirme hizmetinin verildiği tur çeşididir. Rehberli turlar, tüm gezi boyunca tur grubuna eşlik eden bir rehberin bulunduğu turlardır. Özel paket turlar, kongre, seminer, toplantı, sempozyum vs. sebeplerle bir araya gelen katılımcılar için düzenlenir. Uzaklıklarına göre turlar ulusal ve uluslararası olarak iki kısma ayrılırken gidilen yöreye göre tek veya birden fazla ülkeye, şehire yönelik turlar olmak üzere çeşitlendirilirler. Amaçlarına göre paket turlar dinlenme, gezi, kültür, öğrenme, dini ve etnik, macera, ekolojik, spor ve rekreasyon, isteğe bağlı ve özel gereksinim turları olmak üzere tasnif edilmişlerdir. Son olarak, bir paket tur, tablodaki çeşitlendirmede ifade edilen bir veya birkaç özelliği kapsayabilir. Örnek vermek gerekirse nitelik bakımından rehberli olan bir paket tur konaklama biçimine göre sejur olabilir, aynı zamanda amacına göre macera turu, gezi turu vs. olabilmektedir.

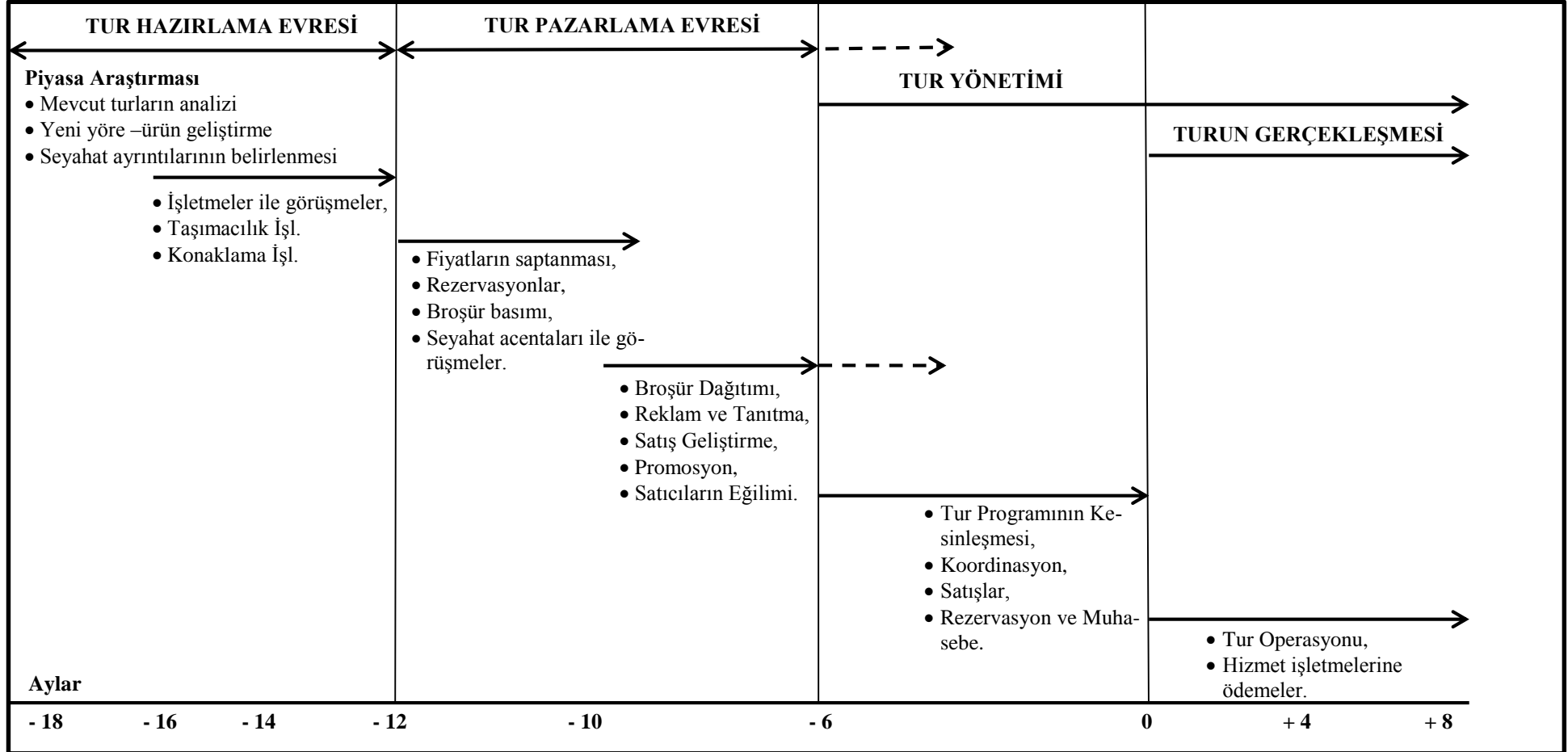
Tabloda ifade edilen çeşitlendirmenin yanı sıra günlük turlar (daily excursions) olarak literatürde ifade edilen tur çeşidi de söz konusudur. Günlük turlar seyahat acentaları tarafından düzenlenen haftanın belirli günlerinde bir program dâhilinde dinlenme, eğlenme ve kültürel vb. amaçlarla düzenledikleri kısa süreli paket tur gezileridir (İçöz, 2003: 161). Günlük turlar destinasyon giriş çıkışları, öğle yemeği, ulaşım ve çeşitli etkinlikleri kapsadığından paket tur operasyonu içerisinde değerlendirilmektedirler. Günlük turları tercih edenler, geziler için zamanı kısıtlı olan kimselerdir. Genel olarak, kruvaziyer gemilerinin günlük liman ziyaretlerinde, çevrede görmeye değer yerlerin tur operasyonunda günlük paket turlar devreye girmektedir. Bu tür turlarda gider unsuru olarak ulaştırma giderleri, rehberlik hizmetleri, yiyecek-içecek giderleri, ikramlar, müze ve ören yeri giriş ücretleri... vs. sayılabilir. Örneğin, Türkiye’de İstanbul, Antalya, Muğla ve Kuşadası gibi yörelere düzenlenen turlar bunların en belirginleridir.

### **2.3. TUR TASARIMI**

Turistik ürün olan paket turların hazırlanması öncelikle planlamayı gerektirmektedir. Önceden planlanmış paket turlar müşterilerin beğenisine sunulur ve pazarlanması sağlanır. Seyahat işletmelerinin tecrübesi ve bilirkişi rolü çoğu zaman paket turların satın alınmasına sebep olur.



Şekil 2.4: Paket Tur Hazırlama Evreleri



**Kaynak:** Hacıoğlu N. (2006) *Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü*, Nobel Yayın Dağıtım, 6. Baskı, Ankara, s. 111

Planlanan turların hazırlanma aşamasında ortaya çıkan maliyetlerin tura katılacak olan kişi sayısına pay edilmesi bu turların fiyatlarında oldukça avantajlar sağlayacaktır. Tur tasarımı genel anlamıyla, iş planlamasını, destinasyon seçimini, turizm işletmeleriyle anlaşmayı, tur programlarının planlanmasını, turun fiyatlandırılması, müşteriye pazarlanmasını ve nihayetinde turun operasyonunun yapılmasını içermektedir. Hacıoğlu'nun tasarımına göre paket tur hazırlama evreleri Şekil 2.4'deki gibidir. Hacıoğlu, tur tasarımında temel olarak tur hazırlama evresi, turun pazarlanması evresi, turun yönetilmesi evresi ve turun gerçekleştirilmesi evrelerinden bahseder. Bu çalışmada ise paket turun hazırlanma evreleri olarak, iş planlaması, destinasyon araştırma ve geliştirme, turizm işletmeleri ile anlaşma, turun fiyatlandırılması ve turun pazarlanması evresi şeklinde ele alınmıştır (Hacıoğlu, 2006: 111).

### **2.3.1. İş Planlaması**

Bütün işletme ve endüstrilerde olduğu gibi paket tur hazırlama işlemine başlamak da bir iş planını gerektir. İş planlaması seyahat acentalarının izleyeceği yol haritasıdır. İş planlaması, paket turların oluşumundan operasyonuna kadar geçen süreçte karşılaşılabilecek olası fırsatları ve zorlukları, üstünlük ve zayıflıklarına göre değerlendirmelerini sağlar. Genel anlamda bir iş planı iş tanımlamasını, pazarın analiz edilmesini, rakiplerin değerlendirilmesini, finansal planlamayı ve operasyon sürecinde dikkat edilmesi gereken hukuki meseleleri kapsar (Ehmke ve Akridge, 2007: 2-3). Planlama sürecinde genel olarak şu sorulara cevap aranmalıdır;

- Mevcut finansal kaynaklar tur planlaması için yeterli midir?
- Pazar koşulları analiz edildi mi? Hangi pazar için tur düzenlenmektedir? Yerli pazar mı, yoksa yabancı pazar mı?
- Paket tur havuzuna hangi destinasyonlar dâhil edilmelidir? Girişler ücretli midir?
- Anlaşma yapılan turizm işletmelerinden maliyeti daha düşük olabilecek alternatifler var mıdır?

Bu sorulara cevaplar verildikten sonra temel olarak üretilecek ürün ve pazarlama kararları alınmış olacaktır. Bu temel kararların çerçevesinde turun gereklerine göre tur

paketinin içerisinde yer alacak hizmetlerin belirlenmesi aşamasına geçilmelidir. Turizm ürününü oluşturmada temel aşamalar şunlardır (Mısırlı, 2008: 163);

- Pazar koşullarını analiz etmek,
- Müşteri profilini belirlemek,
- Yer (Lokasyon) belirlemek,
- Fiyat araştırması yapmak,
- Ulaştırma işletmeleriyle sözleşme yapmak,
- Konaklama işletmeleriyle sözleşme yapmak,
- Yiyecek/İçecek işletmeleriyle sözleşme yapmak,
- Rehberlerle ve destek elemanlarıyla sözleşme yapmak,
- Hediyelik eşya vb. işletmelerle anlaşma yapmak,
- Donanım ve ekipmanları hazırlamak,
- Turizm ürününü fiyatlandırmak.

Turizm ürününü oluşturmada önde gelen hizmetlerden olan ulaşım, konaklama, yiyecek-içecek işletmeleri ören yeri giriş ücretleri ve rehber tedarikinin yapılması gerekmektedir. Bu çerçevede hazırlanacak olan iş planında anlaşma yapılacak işletmelerin alternatiflerinin yer alması, herhangi bir aksilik ihtimalinde hizmetin ikame edilebilirliğini arttırmak adına önemlidir. Bütün bu aşamalar sistematik bir biçimde önceden hazırlanacak olan iş planında yerini almalıdır ve planda yer alan her strateji periyodik olarak gözden geçirilmeli ve uygulanmalıdır. Böylece daha hızlı ve etkili biçimde başarı göstermek için değişikliklerin yapılmasına olanak tanınmış olur.

### **2.3.2. Destinasyon Araştırma ve Geliştirme**

Destinasyon araştırma ve geliştirme, tur güzergâhı içerisinde ziyaret edilen destinasyonlara dair veri ve bilgi toplamıdır. Geniş bir tanımla turizm destinasyonu, normal bir kent büyüklüğünde olan, zihinlerde imaj edinmiş sahip markalaşmış turistik cazibe mekânlarına sahip, turizm işletme altyapısı yeterli olan ve diğer bölgelerle kolay ulaşım bağlantısına sahip olan bölge olarak tanımlanmaktadır (Tosun ve Jenkins, 1996: 520). Bir turizm destinasyonundan söz edebilmek için benzer doğal ve kültürel şartlara sahip,

tradisyonel aktiviteleri gelişmiş ve bu aktiviteleri sunabilecek altyapısı olan, cazibesi olan, marka ve olumlu imaja sahip coğrafi lan olmalıdır (Kozak ve Bahar, 2005: 78).

Destinasyon araştırması, gidilecek yerlerle ilgili sistematik bilgi toplamadır. Bir turistik yöre ya da ülke, tur operatörü tarafından dikkate alınan çeşitli kriterlere göre tespit edilir. Varış yeri seçiminde ilk hedef bu yerin kârlı olup olmayacağını bilmektir. En çok istenen, aranan şehir ve yörelerin tercih edilmesi aynı zamanda seyahatin orijinal olması bu seçimde rol oynayan faktörler olarak; fiyatları, yörenin coğrafi, kültürel özellikler, ulaşım ve konaklama olanakları, turistlerin o yöreye karşı motivasyonları ve ilgileri gösterilebilir (Hacıoğlu, a.g.e: 113-114).

Destinasyon çekicilikleri, yörenin doğal, kültürel ve tarihsel öğeleridir. Bütün bu cazibe unsurları, geziye katılan insanların seçimlerini belirlemelerinde ve beklenen turistlerin güdülenmesinde etkili olurlar (Rızaoğlu, 2003: 177). Destinasyon çekiciliklerini doğal çekicilikler, suni çekicilikler (insan eliyle yapılan), kültürel çekicilikler ve toplumsal çekicilikler olmak üzere dörde ayırmak mümkündür. Rızaoğlu (2003: 178)'na göre çekim yerlerinin turistik ürün olarak değerlendirilebilmesi, konaklama tesisleri, yiyecek-içecek tesisleri, ulaşım gibi en temel kolaylıklara; altyapı, donatım ve yasal düzenlemeler gibi destinasyon koşullarına ve nihai olarak çekim yerinin imajına bağlıdır. Seyahat acentaları, genellikle bu etkenlerin bir araya geldiği yerlere tur düzenlemektedirler. Bunun dışında müşterilerinin özel istek ve talepleri doğrultusunda destinasyon araştırması yaparak turlar düzenleyebilmektedirler. Destinasyon piyasa araştırması yapılırken yanıt aranacak konular şöyledir (İçöz, 2003: 248.);

- Yeterli arz kapasitesinin (koltuk + yatak) bulunup bulunmadığı,
- Gidilmesi düşünülen ülkenin (ya da yerin) sosyo-ekonomik durumu,
- Gidilmesi düşünülen ülkenin (ya da yerin) güvenlik ve hijyen durumu,
- Gidilmesi düşünülen ülkenin (ya da yerin) altyapı, sağlık ve ulaşım imkânları,
- Düşünülen destinasyon için diğer şirketlerinde programları olup olmadığı ve eğer varsa fiyatlarının ne düzeyde olduğu... gibi.

Bunların yanı sıra, günümüzde seyahat acentaları veya tur operatörleri yeni bir destinasyonu ürün yelpazelerine katıp katmama kararı verirken dikkat ettikleri noktalar aşağıdaki gibidir (Ahipaşaoğlu, 2001: 73);

- Yönetim biçimi,
- Politik istikrar,
- Suç oranı ve terörizm,
- Gelişmişlik düzeyi – insan hakları,
- Kültürel – tarihi zenginlikler,
- Altyapı hizmetleri,
- Üstyapı hizmetleri,
- İklim, sağlık koşulları,
- Tüketici haklarına ilişkin düzenlemeler,
- Yasal düzenlemeler,
- Güvenilir iş ortaklarının varlığı,
- Riskin azalmasına yönelik katkılar,
- Hazırlık aşamasındaki masrafların karşılanma oranı,
- Mevcut destinasyonlardan biri ile birleşime girebilme olanağı,
- Turist veren yörede talebi engelleyen etkenlerin olmaması,
- Pazardaki muhtemel rakiplerin tutumları,
- Çevrenin korunmuşluk oranı.

Destinasyon piyasa araştırmasının temel amacı, potansiyel olarak turizm olgusuna katılma durumu bulunan bireylerin ihtiyaç ve isteklerine cevap vermeye hazırlıklı olmalarıdır. Bunun için tur operatörlerinin sistemli bir şekilde pazar analizi yapması gerekmektedir.

### **2.3.3. Turizm İşletmeleri ile Anlaşma**

Turizm işletmeleri, diğer üretici işletmeler gibi kendi ürün ve hizmetlerini üretmek amacıyla ham madde, yarı mamul veya nihai ürün ve hizmet satın almaktadırlar. Turizm endüstrisinin üretici işletmeleri olarak konaklama, yiyecek-içecek, ulaştırma ve rekreasyon / eğlence alanında faaliyet gösteren işletmeler, üretici işletmeler olarak kabul

edilirken, bu işletmelerin ürün ve hizmetlerine aracılık eden seyahat işletmeleri aracı işletmeler olarak nitelendirilmektedir (Timur ve Olalı, 1988: 15). Günümüzün en önemli turizm ürünü olarak bilinen “paket turları” üretebilmek için yoğun satın alımlarda bulunmaktadır. Birden fazla turizm ürün veya hizmetini yoğun miktarda satın alarak, tek bir fiyattan tek bir ürün olarak pazara sunmaktadırlar. Yoğun miktarda satın alma işlemi seyahat acentalarını ve tur operatörlerini diğer turizm işletmeleri ile anlaşmaya itmektedir. Bazı durumlarda, tur operatörleri ve seyahat acentaları yatay veya dikey entegrasyona<sup>1</sup> bile gidebilmektedirler.

Söz konusu anlaşmalar şu işletme tipleri ile gerçekleşmektedir (Ahipaşaoğlu, 2001: 88);

- Ulaştırma işletmeleriyle bağlantılar,
- Konaklama işletmeleriyle bağlantılar,
- Yiyecek – içecek işletmeleri ile ola bağlantılar,
- Yan hizmetler ile bağlantılar.

Paket turların üretimini etkileyen önemli faktörlerden bir tanesi, kullanılacak ulaştırma aracıdır. Tur operatörleri veya seyahat acentaları, seçtikleri destinasyonun uzaklığına ve müşteri tipine göre havayolu, karayolu, demiryolu veya denizyolu ulaşım araçlarından birini veya birkaçını seçip ilgili taşıma işletmeleriyle koltuk rezervasyonu veya satın alma işlemlerine başlar. Böylece paket turun ilk maddesi ortaya çıkmış olur.

Bir paket turun temel ürünlerinden bir diğeri ise konaklama hizmetidir. Hacıoğlu (2006: 115)'na göre tatil köyleri ve oteller bir paket turun hammaddeleridir. Konaklama

---

<sup>1</sup> Şirket büyüme politikaları dâhilinde, aynı sektörde ve aynı pazara yönelik üretim gerçekleştiren iki işletmenin birleşmesine yatay entegrasyon, aynı sektörün farklı alt sektörlerinde faaliyet gösteren, alıcı veya satıcı ilişkisi olan şirketlerin bir araya gelmesine dikey entegrasyon denilmektedir (Şimşek ve Yeşiltaş, 1992; 25).

tesisi seçiminde genellikle kalite ön plana çıkmaktadır. Kalınacak otelin konforlu olmasının yanı sıra acentanın marka imajına uygun hizmet etmelidir. Konaklama işletmeleri, sadece yatma değil, müşterilerin yeme-içme, eğlence ihtiyaçlarını karşıladıkları oranlarda tercih edilirler. Bunun yanı sıra sadece oda satışı değil, paket turlar için genellikle oda, kahvaltı, bir öğün yemekten müteşekkil yarım pansiyon hizmet veren işletmeler tercih edilmektedirler (Hacıoğlu, 2006: 115). Ulaştırma işletmelerine yapılan koltuk rezervasyonu miktarınca otellere yatak rezervasyonu yapılmalıdır. Bütün bu detaylar, esasen bir sözleşme üzerine kurulur. Yasa gereği yapılacak olan karşılıklı ticari sözleşmelerde aşağıda sıralanan sorulara cevap verilir (Mısırlı, 2008: 71);

- Sözleşmenin tarafları kimlerdir?
- Sözleşmede yer alan ölü sezon (off-season), düşük sezon (low-season) ve yüksek sezon (high-season) zamanları ve bu periyotlarda hangi fiyatlar uygulanacaktır?
- Sözleşmenin geçerlilik süresi ne kadardır?
- Konaklama şekli (BB, HB, FB) hangisidir?
- Ödemelerin şekli, ödeme vadeleri, para birimi, kur hesaplama tarihi nedir?
- Rezervasyon iptallerinin zamanı ve uygulanacak olan cezai hükümler nedir?
- Ön ödeme ne zaman yapılacaktır?
- Geç ödemelerde uygulanacak cezai hükümler nelerdir?
- Konuk listeleri ve oda işgal planları en geç hangi tarihte konaklama işletmesine ulaştırılacaktır?
- Mücbir sebepler durumunda tarafların yükümlülükleri neler olacaktır?

Temelde taşıma, konaklama ve yiyecek içecek hizmetleri belirlendikten sonra paket tur taslak olarak oluşturulmuş olur. Böylece tur güzergâhının belirlenmesi sağlanır ve turun yürütülmesinden sorumlu olan kişiler belirlenir. Daha sonrasında ön bağlantılar ve rezervasyonlar gerçekleştirilir. Belirlenen bu hizmetlerin bir turist başına düşen maliyeti belirlenir ve paket turun tanıtılması için tanıtım ve iletişim stratejileri ve araçları belirlenir. Nihayetinde paket turlar genellikle bir broşür yardımıyla halka ulaştırılır.

### 2.3.4. Turun Fiyatlandırılması

Bir paket turun tek bir fiyatı olmaz. Bir paket turda fiyat oluşumunu tura katılanların sayısı, turun yapılacağı mevsim ve aylar, turun süresi, hizmetlerin özelliği, ulaşım aracı, konaklama tesisleri ücreti ve hitap edilen kitlenin satın alma gücü ayrı ayrı zamanlarda etkilemektedir. Bu sebeplerden dolayı paket turlarda maliyetler oldukça değişkendir (Hacıoğlu, 2006: 127). Fiyatlandırma aşaması maliyetlerin belirlenmesi ve maliyetlerin üzerine kar ilave edilerek nihai tüketiciye sunulacak bedelin tespit edilmesi anlamına gelmektedir.

**Tablo 2.3: Toplam Tur Fiyatı İçinde Tüketim Kalıplarının Genel Dağılımı**

HİZMET GRUBU	DAĞILIM %
Ulaşım	30.6
Konaklama	22.9
Yabancı Tur Operatörü Payı	20.3
Rehber, Otobüs	10.6
Yerli Tur Operatörü Payı	5.7
Ören Yeri, Müze	4.6
Yemek	5.3

**Kaynak:** İçöz Orhan, (2003) *Seyahat Acentaları ve Tur Operatörlüğü Yönetimi*, Turhan Kitabevi Yayınları, Ankara, s. 251.

Tablo 2.3’de hizmet gruplarının toplam paket tur maliyeti içerisindeki yüzdeler dağılımları verilmiştir. Buna göre maliyetler açısından en büyük pay ulaştırma maliyetleridir. Onu takip eden maliyet kalemi konaklama giderleridir. Üçüncü büyük maliyet kalemi ise yabancı tur operatörlerine yapılan ödemelerdir. Bu gider kalemlerini % 10’luk pay ile rehberlik ve transfer giderleri takip etmektedir. Gider olarak en az paya sahip olan harcamalar yerli tur operatörü payı, müze ve ören yeri girişleri ve öğle yemeği giderleridir.

Klasik maliyet muhasebe sisteminde sabit maliyetler ve değişken maliyetler olmak üzere iki çeşit gider kalemleri vardır. Sabit maliyetler, seyahat acentasının konuk sayısına bağlı olmadan sözleşme yaptığı kişi ve kuruluşlara ödemesi gereken kesin tutar



anlamına gelmektedir. Değişken giderler ise konuk sayısına bağlı olarak değişebilen giderlerdir (Mısırlı, 2008: 181). Diğer bir ifadeyle kişi sayısının artıp azalmasına göre değişkenlik göstermeyen maliyetler sabit maliyetleri oluştururken konaklama, yemekler ve müze giriş ücretleri gibi kişi başına yapılan harcamalar da turun değişken maliyetini oluşturmaktadır. Tur planlama ve organizasyonunda ortaya çıkan sabit ve değişken maliyetler takip eden Tablo 2.4’de detaylı olarak verilmiştir.

**Tablo 2.4: Bir Turla İlgili Fiyatlandırma Verileri**

<b>DEĞİŞKEN GİDERLER (KİŞİ BAŞINA)</b>					
1	Hava yolu ücreti	6	KDV	11	Girişler
2	Havaalanı vergileri	7	Hizmet Giderleri	12	Yayımlar
3	Transferler	8	Yemek Gezileri	13	Yemek Vergileri
4	Bagaj Bahşişleri	9	Günlük Gezileri	14	Diğer Giderler
5	Konaklama Oda Giderleri	10	Sigorta		
<b>SABİT GİDERLER (TUR YÖNETİMİ)</b>					
1	Transfer	7	Bagaj Bahşişleri	13	Maaş / Ücret
2	Ulaştırma (Tur esnasında)	8	Sigorta	14	Diğer
3	Havaalanı Vergileri	9	Seyahat Çeki Komisyonları		
4	Konaklama Oda Fiyatı	10	Pasaport / Vize		
5	Yemek Vergi ve Bahşişler	11	Aşılar		
6	Müze ve ören yeri girişleri	12	Döviz İşlemleri		
<b>SABİT GİDERLER (GRUP)</b>					
1	Charter Araçları	7	Programlar	13	Yönetim Giderleri
2	Otoyol / Feribot / Köprü ücret.	8	Konuşmacılar	14	Diğer
3	Günlük Geziler	9	Şoför Ücretleri		
4	Bölgesel Rehberler	10	Broşürler		
5	Transferler	11	Tanıtım Giderleri		
6	Girişler	12	Haberleşme		

**Kaynak:** İçöz Orhan, (2003) *Seyahat Acentaları ve Tur Operatörlüğü Yönetimi*, Turhan Kitabevi Yayınları, Ankara, s. 171.

Maliyetlerin hesabının yapılabilmesi için sunulan tur programına ilişkin hizmet türlerinin ve fiyatlarının önceden kararlaştırılmış olması gerekir. Daha önceden ifade edildiği gibi ortalama bir paket turda ortaya çıkan temel maliyet kalemleri; ulaşım, konaklama, yemekler, çevre gezisi ve rehberlik hizmetleri ve zorunlu sigorta hizmetleridir.

### 2.3.4.1. Ulaşım

Ulaşım gideri olarak diğer ulaştırma firmalarından satın alınan koltuklar basit bir fiyatlandırma olanağı sağlamaktadır. Diğer firmalardan alınan bu koltuklar vergi, stopaj gibi işletme içi giderleri kapsayan bilet fiyatlarıdır. Ne var ki, acentalar hava alanından otellere, otellerden tarihi ve doğal çekim yerlerine transfer yapmakla yükümlüdürler. Bunun için otobüs sıklıkla kullanılan ulaşım aracıdır. Otobüsle yapılan turlarda fiyatlandırma; sürücü, otobüs bakımı, sigorta, ehliyet ve diğer işletme fiyatlarına dayalı olarak yapılır (Kozak, 1999: 56).

Tura kaç kişinin katılacağını önceden kestirmek oldukça zordur. Bu durum fiyatlandırma aşamasında birtakım risklerin ortaya çıkmasına sebep olur. Bu tür riskleri bir ölçüde bertaraf edebilmek adına bir takım varsayımlar geliştirilmiştir. Maliyet hesaplamasında doluluk oranları dikkate alınacağından, Türkiye için maksimum grup boyutu 46 kişidir ve genellikle % 80 doluluk oranı benimsenir (İçöz, 2003: 172). Turların operasyonlarında Türkiye yönelimi için 33 civarında kişi sayısı temel alınmaktadır. Bazı gruplarına kişi sayılarının limitli olması durumunda temel alınacak sayı farklı olacaktır. Bu yüzden paket turlarda gerekli olan minimum katılımcı sayısına “kırılma noktası” adı verilir (Kozak, 1999: 56). Örneğin kırılma noktası 20 kişi olan bir turda katılımcı sayısı 20’nin altına düştüğünde tur liderine yeniden fiyatlandırma yapılacağı ya da turun iptal edileceği bildirilir.

Tabi ki bir turun maliyetinin hesaplanmasında en kolay ve riski minimize edici olay, kişi sayısının önceden bilinmesidir. Bu da ancak kapalı gruplarda söz konusu olacaktır için yeni bir destinasyonun planlanması ve sunumunda kitle turizmine yönelindiğinde bu rakam ancak öngörü şeklinde belirlenmekte ve bu sayının gerçekleşip gerçekleşmemesi tur operatörünün üstlendiği önemli riskler arasında yer almaktadır (Ahipaşaoğlu, 2001: 103).

### 2.3.4.2. Konaklama

Paket turların toplam maliyeti içerisinde taşımacılık maliyetinden sonra en büyük maliyet kalemi konaklama giderleridir. Konaklama giderlerinin hesaplanmasında önemli bir husus tur maliyetlerinin kişi başı çıkarılmasıdır. Buna paralel olarak acenta ile otel

işletmesi arasında sözleşme yapılırken fiyatlar iki kişilik odada kişi başına olarak belirlenir (İçöz, 2003: 172). Genellikle otellerin seyahat acentalarına uyguladıkları fiyatlar aşağıdaki gibidir (Ahipaşaoğlu, 2001: 106);

- Kapı Fiyatı,
- IT (Individual Tourist) Fiyatı,
- Grup Fiyatları,
- Tek Fiyat,
- Sözleşme Fiyatı,
- Özel Fiyatlar,
- Tek Temsilci Fiyatı,
- Kontenjan Fiyatı.

Seyahat acentaları genellikle çift kişilik (DBL) odalar ve yarım pansiyon (HB) şeklinde rezervasyonlar yaparlar. Bu durum turların standartlaşmasını sağlarken yüksek veya düşük sezon olması ve otel işletmesinin fiyat politikası konaklama maliyetlerini deyişken kılmaktadır. Konaklama işletmeleri doğal olarak her müşteriye aynı fiyatı uygulamamaktadır. Müşteri yoğunluğuna ya da gönderen seyahat acentasıyla olan ilişkilerine bağlı olarak uyguladığı farklı fiyatlar söz konusudur.

#### **2.3.4.3.Yemekler**

Tur maliyetleri içerisinde genellikle en düşük orana sahip olan hizmet türü restoranlardır. Konaklama işletmeleri ile genellikle sabah kahvaltıları ve akşam yemeklerinin dâhil olduğu yarım pansiyon rezervasyonların yapılması restoranların yalnızca öğle öğünlerinde gündeme gelmesine sebep olmaktadır. Öğle yemekleri molalarında yöresel yemeklerin servis edildiği, kalabalık grupları kaldırabilecek kapasiteye sahip restoranlar tercih edilmektedir. Sözleşme türü ne olursa olsun genel kural olarak içecekler fiyatlara dâhil edilmezler (Ahipaşaoğlu, 2001: 111).

#### **2.3.4.4. Müze ve Ören Yeri Giriş Ücretleri ve Rehberlik Hizmetleri**

Tur operatörlerinin ve seyahat acentalarının yaptırım gücünün en az olduğu maliyet kalemi müze ve ören yeri giriş ücretleridir (Ahipaşaoğlu, 2001: 112). Bu birimlerin

çoğunluğu devlet tarafından işletildiğinden kamunun belirlemiş olduğu ücretler ve kural-ları esnetmek pek mümkün olmamaktadır. Ülkemizde müze ve ören yerleri giriş ücretleri Kültür ve Turizm Bakanlığı, döner sermaye işletmesi merkez müdürlüğü tarafından be-lirlenmektedir.

**Tablo 2.5: 2014 Yılı Kültür ve Turizm Bakanlığı Günlük Tur Taban Ücretleri**

Büyük Şehir Olan İller İçin		Büyük Şehir Olmayan İller İçin	
<b>Günlük Tur</b>	281 TL	<b>Günlük Tur</b>	240 TL
<b>Transfer</b>	141 TL	<b>Transfer</b>	141 TL
<b>Gece Turu</b>	141 TL	<b>Gece Turu</b>	141 TL
<b>Paket Tur</b>	338 TL	<b>Paket Tur</b>	338 TL
<b>Yurt Dışı Günlük</b>	338 TL	<b>Yurt Dışı Günlük</b>	338 TL

**Kaynak:** <http://aregem.kulturturizm.gov.tr/TR,85959/2014-yili-rehber-ucetleri.html>, Erişim: 24.04.2014.

Benzer şekilde Türkiye’de Kültür ve Turizm Bakanlığı’nın her yıl belirlemiş ol-duğu tablo 2.5’de belirtilen rehberlik taban ücretleri söz konusudur. 2012 yılında yürür-lüğe giren Turist Rehberliği meslek yasası kapsamında seyahat acentalarının turist reh-berleri ile tur sözleşmesi imzalamaları zorunluluğu getirilmiştir. Bu sözleşme zorunlulu-ğunda, amaç acentaların rehberlere bakanlığın belirlemiş olduğu taban ücretlerini verme-lerini sağlamaktır. Tabloda Kültür ve Turizm Bakanlığının belirlemiş olduğu 2014 yılı rehber taban ücretleri görülebilir (aregem.kulturturizm.gov.tr, 2014).

#### **2.3.4.5. Zorunlu Sigorta Hizmetleri**

1618 sayılı Seyahat Acentacılığı kanunu kapsamında yer alan Seyahat Acentaları Yönetmeliği 2007 yılında değişikliğe uğramış ve acentaların müşterilerine seyahat sigor-tası zorunluluğu getirilmiştir. Bu durum seyahat acentaları için ekstra maliyet anlamına gelmektedir. Tura katılacak turistlerin her birisi için sigorta yapılmaktadır. Genellikle teminatı 30,000 Euro olan seyahat boyunca müşteriye koruyan, tedavi masraflarını öde-yen, vefat dâhil olmak üzere çok acil bir rahatsızlık durumunda bireyleri ülkesine gönde-ren sigorta çeşididir.

### 2.3.4.6. Paket Fiyatlama

Bahsi geçen giderlerin yanı sıra otopark ücreti, toplu bahşişler, ücretli yol giderleri, şoför giderleri, acenta personel giderleri ve işletme giderleri gibi diğer gider kalemleri de hesaba katılmalıdır. Bir seyahat acentasının işletme giderleri arasında yer alan personel giderleri, acenta bakım giderleri, haberleşme, ekipman, reklam ve yayın giderleri işletme yönetimince bilinmektedir. Her bir işletmenin kendine has gider unsuru olan bu kalemler işletme içi özel politikalar aracılığı ile paket turun fiyatının şekillenmesinde belirleyici unsur olarak yerini almalıdır. Bütün bu giderlerin hesaplanmasından sonra seyahat acentaları bu belirlenen maliyet fiyatının üzerine kar marjının ilave edilmesi ile müşteriden talep edilecek fiyat ortaya çıkacaktır. Bu fiyat paket tur fiyatı olarak adlandırılmaktadır.

## 2.4. TUR PAZARLAMASI

Kısaca söylemek gerekirse pazarlama, satıcı ile alıcıyı bir araya getiren tüm faaliyetlerin özetidir. İç lojistik, üretim, dışa lojistik, fiyatlandırma aşmalarından geçen ürünün alıcılarla buluşturulması gerekmektedir. Bu aşmaya pazarlama aşaması denilmektedir. Amerika Pazarlama Birliği (AMA, 2013) pazarlamayı, “bireylerin ve örgütlerin amaçlarına uygun değişimi sağlamak, üzere malların, hizmetlerin ve fikirlerin oluşturulmasını; fiyatlandırılmasını; dağıtımını ve tutundurma çabalarını planlama ve uygulama sürecidir” olarak tanımlamıştır.

Pazarlamaya olan bakışı açısında yaşanan değişimler sonucu pazarlamanın ilişki boyutunun ön plana çıkması ve tüketici yönünün kabul edilmesiyle birlikte pazarlama, “Paydaşlarına değer yaratan değişim ilişkileri ağlarını oluşturmayı, sürdürmeyi, geliştirmeyi ve gerektiğinde sonlandırmayı amaçlayan uygulamalı sentez bir sosyal bilim” olarak tanımlanmıştır (Erdoğan, 2009: 47).

Modern pazarlama yaklaşımında “pazar sunumu” olarak ifade edilen pazarlama karması, en genel anlamda ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma faaliyetlerinden meydana gelmektedir (Peltekoğlu, 2012: 5). Bu anlayış içerisinde, bir işletme iyi bir ürün tasarlamalı, onu çekici kılacak bir fiyat belirlemeli ve hedef tüketiciler için ulaşılabilir yapma-

lıdır. Aynı zamanda işletmeler, tüketiciler ile bir iletişime de girmek zorundadır. Tüketiciler ile iletişim şansa bırakılamayacak kadar önemli bir unsurdur. Bu iletişimin günlük hayatta sıkça gördüğümüz ve etkilerine maruz kaldığımız birçok şekli bulunmaktadır. En yaygın olarak karşımıza çıkanlar ise reklam, halkla ilişkiler, satış tutundurma ve kişisel satıştır (Gegez, 2013: 13).

### **2.4.1. Pazarlama Stratejileri**

Seyahat acentalarından bir mal değil, görülmeyen elle tutulmayan bir ürün satılmaktadır. Turistik ürünün kendine has özelliklerinden dolayı turistik ürün pazarlaması diğer sektörlerde üretilen ürünlerin pazarlamasından farklılaşmaktadır. Daha önceden yapılan pazarlama tanımını doğrultusunda seyahat işletmelerinde pazarlama, bir hizmetin turiste sunmak için yapılan işlemlerdir şeklinde tanımlanabilir (Hacıoğlu, 2006: 177). Basit olarak yapılan bu tanımda söz konusu pazarlama stratejileri şöyle sıralanabilir;

- Broşür Yaratma,
- Reklamcılık,
- Halkla İlişkiler,
- Bireysel Satış.

#### **2.4.1.1. Broşür Yaratma**

Seyahat acentaları genel olarak hizmetlerini tanıtmak için broşür oluştururlar. Broşürler tur operatörü ve müşteri arasında köprü vazifesi görür denilebilir. Broşürlerin en önemli özelliği; tüketicilere ürünler hakkında gerçek, doğru ve tam bilgileri vermesidir. Broşürler tipik olarak acentanın elinde mevcut bulunan turlar hakkında bilgiler vererek, tur şartlarını açıklayan genel bilgi vermeyi hedefleyen belgelerdir (Mitchell, 2011: 65). Tur operatörü ürünlerini belli standartlarda derleyip turun isminin, işletme logosunun ve turla ilgili resimlerin bulunduğu broşürler aracılığıyla müşterilerine sunar. Ayrıca broşürlerde süre, tarih, ulaşım tipleri, konaklama tipleri, öğle yemekleri ve yerel turlar belirtilir.

Broşür hazırlamada kaliteli kâğıtlar ve materyaller kullanılır. Bu durum maliyetlerin acente aleyhine yükselmesine sebep olmaktadır. Broşür basımı için ayrılan ödenek

miktarı toplam pazarlama bütçesi içerisinde belirgin orana sahiptir (İçöz, 2003: 254). Basılan broşürler müşterilere bedava olarak dağıtılmaktadır ve çoğu zaman bu durum israfa sebep olmaktadır. Dağıtılan broşürlerin doğru yere ulaşması tur düzenleyiciler açısından oldukça önemlidir.

Tur operatörünün broşüründe aşağıda belirtilen bilgiler bulunmalıdır (İçöz, 2003: 255);

- Paket turdan sorumlu işletmenin adı,
- Ulaşım araçları hakkında bilgi,
- Gidilecek yer ile ilgili tüm detaylar, güzergâh, seyahat saatleri,
- Her turun süresi,
- Konaklama yapılacak yerler hakkında detaylı bilgi,
- Her turun ekstralar, ayakbasta paralarıyla birlikte fiyatı,
- Bazı özel olanakların ayrıntıları (örneğin disko, hamam, kafeterya vs. hizmetlerin açılış ve kapanış saatleri)
- Rezervasyonla ilgili durumlar ve iptali halindeki detaylar,
- Seçmeli veya zorunlu olan sigorta poliçeleri hakkında detaylı bilgi,
- Seyahat için gerekli olan belgeler, herhangi bir sağlık tehdidine karşın alınması gereken önlemler (ilaçlar, aşılar... vs.).

Genellikle broşürlerin yanında bir de rezervasyon formu hazırlanıp potansiyel müşterilere takdim edilir. Son olarak söylemek gerekirse broşürler müşterilerin karar vermelerinde en etkili pazarlama aracıdır (İçöz, 2003: 256). Soyut bir ürün olan turizm ürünü müşterilerin kafasında şekillendiren ve satın alma karar süreçlerinde onları olumlu yönde motive eden önemli bir pazarlama aracıdır. Paket turları satın almadan önce deneme imkanı olmadığından ürünlerin kalitesi broşürdeki bilgilerle ölçülmektedir ve tanıtıcı broşürlere büyük ihtiyaç duyulmaktadır.

#### **2.4.1.2. Reklamcılık**

İngiliz Reklam Uygulayıcıları (IPA)'nın tanımına göre, reklamcılık "*olabilecek en düşük ücretle, mal ya da hizmetin doğru tanıtımında en inandırıcı mesajın verilmesini ifade eder*" (Mucuk, 1994: 160). Amerikan Pazarlama Birliği (AMA)'nın reklam tanımı

ise, “*reklam verenler tarafından bir ürünün, hizmetin ya da fikrin bedeli ödenerek, kişisel olmayan yollarla tanıtımı*” şeklindedir (ama.org, 28.04.2014). Bu iki tanımdan hareketle, reklam, ücreti ödenen, kişisel olmayan bir iletişim biçimidir ve alıcıları eyleme geçirmek için ikna etmek üzere hazırlanan pazarlama tekniğidir şeklinde tanımlanabilir. Reklamın ücretinin ödenen bir iş olması, kişisel olmayan bir iletişim biçimi olması ve yakın gelecekte potansiyel müşterileri harekete geçirecek ikna gücünün bulunması ile diğer pazarlama yaklaşımları olan halkla ilişkiler, kişisel satış ve kulaktan kulağa iletişimden farklılaşmaktadır. Reklamcılığın markaların zihinlerde yerleşmesini ve bunun sürdürülebilir bir farkındalık olması gibi ileriye dönük hedefleri bulunmaktadır.

Reklam acenta tarafından kullanılan, içeriği yine acenta tarafından denetlenen basın ve yayın araçlarında yer alan mesajdır. Basılı reklamda yaşanabilecek bir kolaylık, her bir gazetenin veya derginin seyahat bölümünün bulunmasıdır. Potansiyel müşteriler tatil satın alma ihtiyacı duydukları dönemlerde hangi materyallere yöneleceğini bilmektedirler. Reklamcılıkta önemli olan husus, reklamın yayında yer aldığı konum ve yayının çıkış sıklığı reklam maliyetini değiştiren etkidir (Sabah, 1999: 65).

Görsel basın ise müşteri hedefleme bakımından oldukça avantajlıdır. Burada reklamların doğru kesime ulaşması oldukça önemlidir. Bunun yanı sıra en çok izlenme saatlerinde reklam çok pahalı olduğundan seyahat acentalarının çoğu bunu karşılayamamaktadır. Zaten çoğu seyahat acentasının aradığı ulusal boyutta bir duyuru ve reklam değildir. Bu sebeple seyahat acentaları görsel reklamlardan önce basılı reklamları tercih etmektedirler ve görsel reklamları da küçük çaplı, şehir televizyonlarında yayınlamaktadırlar. Reklamcılıkta zamanlama ve bütçeleme ayrı bir maliyet ve zaman gerektirdiğinden acentada var olan hizmetler, ilginç ve cazip bir şekilde, kişisel satış yetenekleriyle müşteriye sunulmalıdır (Hacıoğlu, 2006: 180). Bu sebeple seyahat acentaları açısından bir diğer pazarlama tekniği olan halkla ilişkiler ve bireysel satış ön plana çıkmaktadır.

#### **2.4.1.3. Halkla İlişkiler**

Halkla ilişkiler bir örgütün ya da işletmenin ve onun mal ve hizmetlerinin kamu nezdinde olumlu imajını kurmak ve geliştirmek için kullanılan dolaylı bir tanıtım aracıdır.



Bir tanıma göre halkla ilişkiler; bir örgütün sosyal sorumluluğunu etik kurallar çerçevesinde gerçekleştirmeye yarayan, halkın o örgütün faaliyetlerini onaylayıp kabulünü sağlayan bir bilim dalıdır (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2013: 360). Bu tanımlara ek olarak 8 Nisan 1959 tarihinde ilk kongresini toplamış olan uluslararası halkla ilişkiler derneğinin yapmış olduğu tanım uluslararası düzeyde kabul görmüştür. Bu tanıma göre halkla ilişkiler; *“bir girişimin, kamu ya da özel sektörde faaliyet gösteren bir kuruluşun temasta bulunduğu ya da bulunabileceği kimselerin anlayış, sempati ve desteğini elde etmek ve sürdürmek için yaptığı sürekli ve örgütlenmiş bir yönetim görevidir”* (Peltekoğlu, 2012: 2).

Turizm işletmeleri bakımından halkla ilişkiler, acentanın ve çalışanlarının kamu önünde olumlu bir imaj yaratmak için yaptığı her şeyin adıdır ve iletişim karmaşasının bir parçasıdır. Halkla ilişkiler faaliyeti seyahat acentalarına, istedikleri mesajları topluma iletme fırsatı yaratmaktadır (Rızaoğlu, 2004: 123). Halkla ilişkiler diğer tanıtım araçlarından farklı olarak bazı özellikler taşır. Bunlardan başlıcaları düşük maliyet, hedef kitlenin belirli olması, inandırıcılık, kontrol zorluğu, dikkati çekme konusunda rekabettir.

Karatepe (2008)'nin Grunig ve arkadaşlarından yaptığı aktarmaya göre geliştirdikleri halkla ilişkiler modelleri şöyledir (uvt.ulakbim.gov.tr, 2008: 79);

- Basın ajansı modeli; bu modelde halkla ilişkiler, örgütle ilgili olarak olabilecek her yolla medyada yer bulmaya çalışır,
- Kamuoyu modeli; bu modelde halkla ilişkiler, yerleşik gazetecilerden yararlanarak örgütle ilgili nesnel ama yalnızca olumlu bilgileri kamuoyuna ulaştırır,
- Çift yönlü asimetric model; bu modelde örgütler kamuları örgütün istediği gibi davranmaya ikna edecek mesajlar geliştirmek amacıyla kamuoyu araştırmalarından yararlanır,
- Çift yönlü simetric model; bu modeli kullanan bir örgüt, çatışmaları yönetmek, karşılıklı anlayışı geliştirmek ve kamularla ilişkiler inşa etmek için araştırma ve diyalogdan yararlanır. Simetric modelde hem örgüt hem de kamular ikna edilebilir; ama her ikisi de davranışını değiştirmek zorunda kalabilir.

Seyahat acentaları bahsi geçen bütün modelleri kısmen uygulamaktadırlar. Ancak maliyetlerin düşürülmesi gibi bir stratejinin uygulandığı durumlarda halkla ilişkilerde çift

yönlü simetrik modele daha çok başvurulmaktadır. Karşılıklı anlayışı geliştirmek adına müşterilerle ilişkileri inşa edebilmek için diyalog modeli sıklıkla kullanılan bir modeldir.

Seyahat acentaları halkla ilişkiler çalışmaları kapsamında, enformasyon (bilgilendirme) başta olmak üzere basın, radyo, televizyon, posta, gösteriler, billboard ve panolar, sendikalar, kulüp ve dernekler, toplantılar, ulusal ve uluslararası turizm fuarları ve sergileri gibi tanıtma satış geliştirme faaliyetlerinde aktif olarak bulunurlar (Odabaşı, 2001: 55).

#### **2.4.1.4. Bireysel Satış**

Bireysel satış seyahat acentasının en önemli ve temel satış şeklini oluşturur. Bu tip satışlarda önemli faktör satış elemanının zekâsı, bilgisi, tecrübesi ve insan psikolojisi bilgisine sahip olup olmadığıdır. Yetenekli bir satış elemanı küçük bir merakı gerçek bir anlamaya çevirebilir ve gezi üzerine başka küçük turlar ve hizmetler oluşturabilir. Bu noktada dikkatsizlik, müşteriye kabalık veya eksik hizmet verilmesi bütün reklam ve satış geliştirme faaliyetini boşa çıkartabilir. Satış elemanı bunun aksine müşteri üzerinde tavsiye edicilik rolü üstlenerek müşteriye güven tesis etmeli ve sattığı ürün ve hizmeti çok, iyi bilmeli, tanınmalı ve tanıtılabilmelidir (Hacıoğlu, 2006: 180). Bunun yanı sıra inisiyatif kullanarak tur fiyatlarında indirimler ve bazı özel hediyeler verebilmelidir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KRUVAZİYER TURİZMİNE YÖNELİK TUR UYGULAMALARINDA DEĞER ZİNCİRİ ANALİZİ UYGULAMA ÖRNEĞİ

Çalışmanın birinci bölümünde değer zinciri analizi ile ilgili temel kavramların, ikinci bölümünde ise analizin uygulanacağı sektörde yer alan seyahat acentalarına ilişkin temel kavramların açıklanmasının ve seyahat acentalarında turistik ürün planlaması ve tur yönetimine dair teorik altyapının verilmesinin ardından; üçüncü ve son bölümde ise kruvaziyer tur uygulamalarında değer zinciri analizi bir uygulama örneği ile incelenmiştir. Bu kapsamda aşağıda öncelikle uygulama konusunun belirlenmesi ve yöntemi üzerinde durulmuş ardından uygulamaya konu edinilen işletmeler ve içinde bulunduğu sektör hakkında tanıtıcı bilgiler verilmiş ve son olarak uygulama kapsamında gerçekleştirilen çalışmalar ve bunların neticesinde elde edilen sonuçlar sunulmuştur.

#### 3.1. UYGULAMANIN KONUSU, AMACI, ÖNEMİ VE SINIRLILIKLARI

Bu kısımda uygulama konusu, amacı, önemi, sınırlılık ve sayıtları verilmiştir.

##### 3.1.1. Uygulamanın Konusunun Belirlenmesi

Çalışmanın konusu, 1985 yılında Harvard üniversitesi akademisyenlerinden M. Porter'in ortaya koymuş olduğu değer zinciri analiz modelinin, kruvaziyer turizmine hizmet veren seyahat acentalarının hazırlamış oldukları tur organizasyonlarına uygulanmasını kapsamaktadır. Gerek kruvaziyer turizminin geleceğinin olması, gerek istihdam yaratma ve otonom harcamalar ile gelir akımı yaratarak çarpan etkisi gibi nedenler kruvaziyer turizminin seçilmesinde etkili olmuştur. Bu bağlamda, Aydın'ın Kuşadası ilçesinde kruvaziyer turizmi konusunda hizmet veren seyahat acentalarının operasyonlarını yürüttükleri turların oluşumunda hangi aşamalardan geçtiği değer zinciri yöntemi ile analiz edilmiştir. Çalışmanın birinci bölümünde de belirtildiği gibi değer zinciri analizi, işletmeler için sürdürülebilir bir rekabetçi avantajın kaynaklarının belirlenmesi amacıyla geliştirilen bir stratejik yönetim aracıdır. Zira değer zinciri analizi, işletmenin içinde bulunduğu sektördeki konumunun başka bir ifade ile rakiplerine göre üstün ve zayıf yönlerinin belirlenmesine olanak vermektedir. Bunun yanında analiz, işletmelere değer zincirinin

hangi aşamasında maliyetlerin azaltılabileceği ya da farklılaşmanın sağlanabileceği konusunda rehberlik etmektedir. Bu bağlamda endüstri işletmelerinde değer zinciri analizi; rekabet üstünlüğünün iki temel kaynağı olan farklılaşma ya da maliyet avantajı edilmesi amacıyla kullanılan bir teknik olarak karşımıza çıkmaktadır.

Çalışmaya teorik bağlamda konu olan değer zinciri analiz modeli, ilk defa 1985 yılında M. Porter tarafından literatüre kazandırılmış ve hem teorik alanda hem de pratik çalışmalarda kendine uygulama alanı bulmuştur. Porter (Porter, 1985: 33-34), değer zincirini, *“bir firmanın rekabet üstünlüğü kazanmada anahtar etken olarak gördüğü entegrasyon sürecinde gerçekleştirdiği tüm operasyonları sistematik olarak incelemenin en temel aracı”* olarak tanımlamaktadır.

Değer zinciri modeli, birincil faaliyetler ve destekleyici faaliyetler olmak üzere iki ana kısımdan oluşmaktadır. Analizin temel faaliyetlerini girdi lojistiği, operasyon, çıktı lojistiği, pazarlama ve satış ve hizmetler oluşturmaktadır. Destekleyici faaliyetlerini, firma altyapısı, insan kaynakları yönetimi, teknoloji geliştirme ve satın alma faaliyetlerinden oluşmaktadır (Eraslan vd. 2008: 307).

Çalışmada, tur programları hazırlayarak turistik ürün ortaya koyan seyahat acentalarının, bu ürünleri oluşturma aşamaları değer zinciri modeli çerçevesinde analiz edilmiştir. Kuşadası limanına gelen kruvaziyer gemilerine günlük tur paketleri hazırlayan seyahat acentalarının bu ürünü oluştururken uyguladıkları faaliyet kollarının sistematik biçimde analiz edilmesi çalışmanın ana unsurunu oluşturmaktadır. Bu teorik çerçevede, seyahat acenteleri ile yüz yüze görüşme tekniği uygulanarak, elde edilen veriler analiz edilmiştir.

### **3.1.2. Uygulamanın Amacının Belirlenmesi**

Araştırma bulguları doğrultusunda, bir turun ortaya çıkması sürecindeki değerlerin analizi ve bulunan değerlerin hangisinin güçlü hangisinin zayıf olduğunun ortaya konulması amaçlanmaktadır. Ortaya çıkan zayıf yönlerin işlevsel hale getirilmesi için çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

### 3.1.3. Uygulamanın Önemi

Kruvaziyer gemilerine hizmet veren incoming seyahat acentelerinin paket turları hazırlama sürecinde uyguladığı değer faaliyetlerinin detaylı bir şekilde ortaya konulması ve bu değer faaliyetleri arasındaki ilişkilerin analiz edilmesi acentelerin faaliyet maliyetlerini daha açık şekilde görmelerini sağlayacaktır. Bu analiz sonucunda acentelerin faaliyetlerini sistemli bir biçimde irdelemeleri, gereksiz olan faaliyet kolunun çıkartılması, değer olarak gerekliliği yüksek olan faaliyetlere önem vermeleri beklenmektedir. Böylece liman kentlerimizde hizmet veren seyahat acentelerinin işletme içi yönetsel avantajlarının veya dezavantajlarının farkına varmaları ve bu doğrultuda işletme politikalarını gözden geçirmeleri beklenmektedir.

### 3.1.4. Uygulamanın Sınırlılıkları ve Sayıtları

Araştırma Aydın Kuşadası'nda bulunan seyahat acentelerinin kruvaziyer gemilerine hazırlamış oldukları günlük Efes ören yeri turları ile sınırlandırılmıştır. Bu tur paketlerinin hazırlanmasında, hangi süreçlerden geçildiği analiz edilip, değer yaratan işletme faaliyetleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Uygulama kapsamında kruvaziyer turizmi sektörünün en önde gelen üç kuruluşlarında değer zinciri analizi incelenmiştir. Bu doğrultuda uygulama çalışması kapsamında esas olarak, uygulamaya konu edilen işletmelerin tasarımdan müşteri hizmetlerine kadar uzanan değer zinciri sürecini oluşturan faaliyetler incelenmiştir. Bu araştırma;

- Aydın ili, Kuşadası ilçesinde bulunan 3 seyahat acentası ile,
- Kruvaziyer turizmi konusunda uzmanlaşmış 3 seyahat acentası yöneticileri ile,
- Veri toplama aracı olan yarı yapılandırılmış ve yapılandırılmamış mülakattaki sorularla,
- Bu sorulara verilen cevaplarla,
- Çalışmada kullanılan kaynaklarla sınırlıdır.

Uygulama çalışmasının Kuşadası'nın önde gelen üç kruvaziyer turizmi seyahat acentasında gerçekleştirilmesinin temel nedeni ise; işletmelerin etkin bir maliyet kayıt, kontrol ve planlama sistemine sahip olmalarıdır.

Çalışmanın sayıltıları aşağıdaki gibidir;

- Araştırmada kullanılan veri toplama araçlarının geçerli ve güvenilir olduğu,
- Mülakatta sorulan sorularının araştırmanın amacını gerçekleştirecek verileri toplayıcı nitelikte olduğu,
- Mülakatta verilen cevapların gerçeği yansıttığı ve
- Seçilen örneklemin evreni temsil etme özelliğine sahip olduğu temel sayıltılar olarak kabul edilmiştir.

### **3.2.UYGULAMA YÖNTEMİ VE VERİ KAYNAKLARI**

Uygulamanın bu kısmında çalışma grubu veri toplama araçları veri toplama süreci ve verilerin analiz sürecine dair bilgiler verilmiştir.

#### **3.2.1. Uygulamanın Çalışma Grubu**

Araştırmanın evreni Türkiye’de kruvaziyer turizmine seyahat imkânları sağlayan karşılayıcı seyahat acentalarıdır. Araştırmanın çalışma grubu ise Aydın’ın Kuşadası ilçesinde kruvaziyer turizmi ile ilgilenen seyahat acentalarından rastlantısal olarak seçilen 3 tanesini kapsamaktadır. Kuşkusuz işletmelerin böyle bir çalışmada ihtiyaç duyulan bilgileri sağlama konusunda göstermiş olduğu alaka da işletmelerin seçilmesinde etkili olmuştur. Bunun yanı sıra, seyahat acentalarından iki tanesinin araştırmada isminin geçmemesi talebi üzerine etik kuralları gereği diğer seyahat acentalarının da isimleri verilmemiş, bunun yerine A, B ve C seyahat acentaları isimlendirmeleri kullanılması uygun görülmüştür.

#### **3.2.2. Veri Toplama Araçları**

Uygulama çalışmasının gerçekleştirilmesinde kullanılan temel yöntem işletmenin ilgili çalışanları ve yöneticileri ile yapılan yüz yüze görüşmelerdir. Kruvaziyer gemilerine hizmet veren tur şirketlerinin yetkilileri ile yapılacak olan yüz yüze görüşme tekniğiyle elde edilen veriler, değer zinciri modeli doğrultusunda analiz edilmiştir. Mülakat için önceden hazırlanmış soru seti yetkililere yöneltilmiş ve alınan cevaplar teorik çerçeve doğrultusunda analiz edilmiştir. Yarı yapılandırılmış mülakat soruları çalışmanın sonunda yer alan Ek 2’de sunulmuştur. Yüz yüze görüşmelerde verilerin elde edilmesinde açıklık

ve kesinlik kazandırma avantajı bulunmaktadır. Ayrıca yöntem, konunun ayrıntılı olarak incelenebilmesi için yeni sorular sorma ve yeni bilgilere ulaşma olanağı sunmaktadır. Buna karşılık; kendisiyle görüşülen kişinin inanç, düşünce ve değer yargılarına bağlı olarak sonuçlarda bir ölçüde sapma olasılığı bulunması, yöntemin dezavantajını oluşturmaktadır (Seyidoğlu, 2000: 36).

Mülakat yönteminin bu sakıncasının ortadan kaldırılabilmesi için ayrıca işletmelerin mali tablolarından, faaliyet raporlarından, içsel dokümanlarından, internet sitesinden, sektörel raporlardan ve diğer çalışmalarından da veri toplanması tercih edilmiştir.

### **3.2.3. Veri Toplama Süreci**

Araştırmaya teorik olarak temel teşkil eden literatür taramasının yanı sıra örneklemede belirtilen seyahat acentalarına gidilip gönüllülük esasına dayanarak acentaların yetkilileriyle görüşülmüştür. En kısa mülakat 40 dakika olup en uzun mülakat yaklaşık 1 saat sürmüştür. Görüşmeler araştırmacı tarafından ses kaydı yapılarak ve not tutularak kaydedilmiştir.

### **3.2.4. Verilerin Analizi**

Veriler toplandıktan sonra verilerin analizleri görüşme verilerinin değerlendirilmesi yöntemi ile yapılmıştır. Görüşme verilerinin değerlendirilmesinde temel hedef, elde edilen verileri açıklayabilecek genel kavramlara ulaşmaktır. Burada temelde yapılan işlem, birbirine benzeyen yönleri ile verilerin belirli kavramlar çerçevesinde bir araya getirilmesi ve bunların düzenlenerek yorumlamaktır. Bu doğrultuda farklı seyahat acentalarının sorulara vermiş oldukları cevaplar, ortak noktaları doğrultusunda kategorilere ayrılarak analiz süreci kolaylaştırılmıştır. Seyahat acentalarında değer zinciri faaliyetleri analiz edilirken faaliyetlerin arasında yer alan ilişkilerin ortaya konulması amaçlanmış ve bu doğrultuda açıklamalar yapılmıştır. İşletmelerin maliyetleri değerlendirilirken 46 kişilik standart bir tur otobüsünün doluluğu varsayılarak işletme yöneticilerine sorular yönelti- lerek birim maliyetlere ulaşılmış ve bu maliyetler temel faaliyetlerde tur başına olacak şekilde destek faaliyetlerde günlük olarak ifade edilmiştir. Aynı zamanda paket tur maliyetlerinin incelendiği süreçte seyahat acentalarının alıp verdiği komisyonlar araştırmaya dâhil edilmemiştir.

### 3.3. UYGULAMANIN SUNULMASI

Kruvaziyer tur uygulamalarında değer zinciri analizi dört aşamada sunulmuştur:

- İlk aşamada, işletmelerin içinde bulunduğu kruvaziyer turizm endüstrisine dair istatistiki bulgulara yer verilmiştir.
- İkinci aşamada işletmelerin içinde bulunduğu turizm endüstrisinin değer zinciri faaliyetleri belirlenmiştir.
- Üçüncü aşamada, işletmelerin kendilerine ait değer zinciri faaliyetleri belirlenmiş ve bu faaliyetler incelenmiştir.
- Dördüncü ve son aşamada ise, işletmelerde değer zinciri maliyetlerinin yönetimi incelenmiştir.

Bu bölüm kapsamında yer alan bilgiler, esas olarak işletme yöneticileri ve çalışanları ile yapılan görüşmelerden ve işletmeye ait içsel dokümanlardan derlenmiştir.

#### 3.3.1. Kruvaziyer Turizm Endüstrisine Ait İstatistikî Bulgular

Bu bölümde kruvaziyer turizm endüstrisine dair istatistiki bulgulara yer verilmiştir. İşletmelerin Türkiye kruvaziyer turizm piyasasındaki yeri ve öneminin anlaşılabilmesi açısından öncelikle, Türkiye'ye gelen kruvaziyer gemi ve yolcu miktarlarına, daha sonra Kuşadası limanına gelen gemi ve yolcu miktarlarına ilişkin istatistiki bilgilerin verilmesinde fayda vardır. Geçtiğimiz son on yıla ait Türkiye'ye gelen kruvaziyer gemileri ve yolcu miktarını gösteren istatistiki veriler Tablo 3.1'de sunulmuştur.



**Tablo 3.1: 2003-2013 Yılları Arasında Türkiye'ye Gelen Kruvaziyer Yolcu ve Gemi Sayıları**

Yıl	Gemi Sayısı	Artış Miktarı (%)	Yolcu Sayısı	Artış Miktarı (%)
2003	887	-	581.848	-
2004	927	4,5	645.264	11
2005	1048	13	757.563	17
2006	1317	25,6	1.016.314	34
2007	1421	7,8	1.368.400	35
2008	1612	13,4	1.605.372	17
2009	1345	-16,5	1.484.194	-8
2010	1368	1,7	1.719.098	16
2011	1623	18,6	2.191.420	27
2012	1685	3,8	2.133.930	-3
2013	1542	-8,4	2.240.776	5

**Kaynak:** DTGM (2014 ) “Kruvaziyer Sektör Raporu” Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı;  
[http://www.kugm.gov.tr/BLSM\\_WIYS/DTGM/tr/Kitaplar/20140613\\_165336\\_64032\\_1\\_64480.pdf](http://www.kugm.gov.tr/BLSM_WIYS/DTGM/tr/Kitaplar/20140613_165336_64032_1_64480.pdf)

Ülkemize gelen kruvaziyer yolcu gemi sayısında son on yılda büyük artış yaşanmıştır. Gemi sayısında 887’den 1542’ye; yolcu sayısında ise 581.848’den 2.240.776’ye ulaşan kruvaziyer turizm, 2009 yılında düşüş göstermesine rağmen 2010 yılından itibaren tekrar artışa geçmiştir. Aynı şekilde 2013 yılı itibariyle gemi sayısında 143 adet (% - 8,4’lük) düşüş gözlemlenirken yolcu sayısında 106 bin 846 kişilik (% 5’lik) bir artış söz konusu olmuştur. Bu durum Türkiye’nin son yılda daha büyük ve geniş yolcu kapasitesine sahip kruvaziyer gemilerini ağırladığını göstermektedir.

**Tablo 3.2: Kuşadası Limanı'na Gelen Kruvaziyer Gemi ve Yolcuların Yıllar İçindeki Değişimi**

Yıl	Gemi	Artış Oranı (%)	Yolcu	Artış Oranı (%)
2003	337	-	225.330	-
2004	348	3,2	221.417	-1.8
2005	441	26,7	301.105	36
2006	471	6,8	368.696	22.4
2007	613	30,1	466.677	26.5
2008	601	-2,0	518.872	11.1
2009	506	-16	462.746	-11
2010	517	2,2	493.911	6.7
2011	568	10	662.456	34.1
2012	475	-16,3	567.182	-14.3
2013	428	-9,8	577.685	1.8

**Kaynak:** DTGM (2014) “Kruvaziyer Sektör Raporu” Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı;  
[http://www.kugm.gov.tr/BLSM\\_WIYS/DTGM/tr/Kitaplar/20140613\\_165336\\_64032\\_1\\_64480.pdf](http://www.kugm.gov.tr/BLSM_WIYS/DTGM/tr/Kitaplar/20140613_165336_64032_1_64480.pdf)

2003 yılından günümüze kadar Kuşadası Limanı'na kruvaziyer gemilerle gelen yolcu sayısını incelediğimizde ise genel hatlarıyla gemi sayısı ile paralellik arz etse de bazı farklılıklar göstermektedir. Bu bağlamda 2003 yılında kruvaziyer gemilerle limana gelen yolcu sayısı 225 bin 330 kişi iken, bir sonraki yıl gemi sayısı artmasına rağmen yolcu sayısı % - 1,8'lik bir azalış göstermiş ve 221 bin 417 kişiye düşmüştür. 2005 yılından 2009 yılına kadar olan süreçte yolcu sayısı yükseliş trendi sergilemiştir. Nitekim 2005 yılında yolcu sayısı, bir önceki yıla göre % 36'lık büyük bir artışla 301 bin 105 kişiye yükselmiştir. 2006 yılında gemi sayısından daha fazla bir artışla (% 22,4) 368 bin 696 kişiye ve 2007 yılında benzer bir artışla (% 26,5) 446 bin 677 kişiye ulaşmıştır. 2008 yılında da % 11,1'lik bir artışla yolcu sayısı 518 bin 872 kişiye ulaşarak, kriz öncesi en yüksek seviyeye ulaşmıştır. Dünyadaki ekonomik krizin etkilerinin iyice hissedildiği 2009 yılına geldiğimizde, gemi sayısında % - 16 olduğu gibi yolcu sayısı da bir önceki yıla göre % - 11'lik azalışla 462 bin 746 kişiye gerilemiştir. 2010 yılında yeniden yükselişe geçen yolcu sayısı, % 6,7'lik bir artışla 493 bin 911'e ulaşmıştır. 2011 yılına geldiği-

mizde gemi sayısından çok daha yüksek (% 34,1) bir artışla, 662 bin 456 kişiye yükselmiştir. Bu rakamın, yolcu sayısının son sekiz yıllık süreçte ulaşmış olduğu en yüksek değer olduğu görülmektedir. Ancak 2012 yılında gemi sayısında olduğu gibi yolcu sayısında da gözle görülür bir azalma gerçekleşmiştir. Nitekim 2012 yılında Kuşadası Limanı'na gelen yolcu sayısı bir önceki yıla göre % - 14,3 oranında azalarak, 567 bin 182'ye gerilemiştir. 2013 yılında ise gemi sayısının aksine yolcu sayısında az da olsa bir artış (% 1,8) görülmüş ve Kuşadası Limanı'na gelen yolcu sayısı 577 bin 685'e yükselmiştir.

Burada bir hususu dile getirmek, konunun anlaşılmasına katkı sağlayacaktır. Gemi sayısı ile yolcu sayısı arasında doğru orantı olacak diye bir kural veya öngörü söz konusu değildir. Çünkü bazen büyük bir gemiyle gelen yolcu sayısı, ondan daha küçük birkaç gemiyle gelen yolcu sayısından fazla olabilmektedir. Ülke genelinde yaşanan bu kruvaziyer trafiği içerisinde Kuşadası'nın gemi ve yolcu istatistikleri takip eden ayrı ayrı iki tabloda verilmiştir.

**Tablo 3.3: Kuşadası Limanı'na Gelen Kruvaziyer Gemi Sayılarının Ülkemizin Diğer Limanlarıyla Karşılaştırılması**

Yıl	2003	Türkiye'deki Oranı (%)	2013	Türkiye'deki Oranı (%)
<b>Kuşadası</b>	337	38	428	27,3
<b>İstanbul</b>	199	22,5	381	24,3
<b>İzmir</b>	5	0,6	190	12
<b>Bodrum</b>	63	7,1	114	7,3
<b>Marmaris</b>	51	5,8	112	7,1
<b>Diğer Limanlar</b>	324	36	411	26
<b>Türkiye Toplamı</b>	<b>887</b>	<b>100</b>	<b>1572</b>	<b>100</b>

**Kaynak:** DTGM (2014) "Kruvaziyer Sektör Raporu" Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı; [http://www.kugm.gov.tr/BLSM\\_WIYS/DTGM/tr/Kitaplar/20140613\\_165336\\_64032\\_1\\_64480.pdf](http://www.kugm.gov.tr/BLSM_WIYS/DTGM/tr/Kitaplar/20140613_165336_64032_1_64480.pdf)

Kruvaziyer sektörünün çalışma konusundan farklı olarak liman getirisi de söz konusudur. Bu bakımdan liman gelirleri açısından gelen yolcudan ziyade gelen gemi sayısı daha önemli yer tutmaktadır. Türkiye'ye son 10 yılda gelen kruvaziyer gemiler incelendiğinde yine Kuşadası, İstanbul ve İzmir limanları ilk üç sırada yer almaktadırlar. Tablo 3.3'e bakıldığında son on yıllık süreçte Kuşadası limanı ülkedeki diğer limanlardan daha

fazla kruvaziyer gemisi ağırlamış ve bu konuda birinci sırada yer almaktadır. Kuşadası Limanı'na gelen kruvaziyer yolcu gemi sayıları, ülkemizin diğer limanlarıyla karşılaştırıldığında, hem 2003 yılında hem de 2013 yılında en fazla kruvaziyer gemisinin Kuşadası Limanı'na geldiği görülmektedir. 2003 yılında ülkemize gelen 887 kruvaziyer geminin % 38'i (337 adet) Kuşadası Limanı'na gelmiştir. Burayı sırasıyla İstanbul (% 22,5), Bodrum (% 7,1), Marmaris (% 5,8), İzmir (% 0,6) limanları izlemiştir. Yine 2013 yılında ülkemize gelen 1,572 kruvaziyer gemilerinin % 27,3'ü Kuşadası Limanı'na gelmiştir. Bunu sırasıyla İstanbul (% 24,3), İzmir (% 12) Bodrum (% 7,3) ve Marmaris (% 7,1) limanları izlemiştir.

**Tablo 3.4: Kuşadası Limanı'na Gelen Kruvaziyer Yolcu Sayılarının Ülkemizin Diğer Limanlarıyla Karşılaştırılması**

Yıl	2003	Türkiye'deki Oranı (%)	2013	Türkiye'deki Oranı (%)
<b>Kuşadası</b>	225.330	38,7	577.685	25,8
<b>İstanbul</b>	200.079	34,3	689.417	30,8
<b>İzmir</b>	3.271	0,5	486.493	21,8
<b>Antalya</b>	48.012	8,3	163.575	7,2
<b>Marmaris</b>	32.977	5,7	152.685	6,8
<b>Diğer Limanlar</b>	72.179	12,5	170.921	7,6
<b>Türkiye Toplamı</b>	<b>581.848</b>	<b>100</b>	<b>2.240.776</b>	<b>100</b>

**Kaynak:** DTGM (2014) "Kruvaziyer Sektör Raporu" Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı; [http://www.kugm.gov.tr/BLSM\\_WIYS/DTGM/tr/Kitaplar/20140613\\_165336\\_64032\\_1\\_64480.pdf](http://www.kugm.gov.tr/BLSM_WIYS/DTGM/tr/Kitaplar/20140613_165336_64032_1_64480.pdf)

Kruvaziyer gemilerle Kuşadası Limanı'na gelen yolcu sayısını ülkemizin diğer limanlarıyla karşılaştırdığımızda, 2003 yılından 2011 yılına kadar, gemi sayısında olduğu gibi, en fazla kruvaziyer gemi yolcusunun Kuşadası Limanı'na geldiği tespit edilmiştir. 2013 yılında ise Kuşadası Limanı, gelen yolcu sayısı bakımından İstanbul Limanı'ndan sonra ikinci sırada bulunmaktadır. Nitekim 2003 yılında ülkemize gelen 581 bin 848 kruvaziyer gemi yolcusunun % 38,7'si (225 bin 330 kişi) Kuşadası Limanı'na gelmiştir. Burayı sırasıyla İstanbul (200 bin 079 kişi), Antalya (48 bin 012 kişi), Marmaris (32 bin 977 kişi), İzmir (3 bin 271 kişi) limanları izlemiştir. 2013 yılında ise ülkemize gelen 2 milyon 240

bin 776 kruvaziyer gemi yolcusunun % 30,8'i (689 bin 417 kişi) İstanbul Limanı'na gelmiştir. Bu limanı, araştırma sahası olan Kuşadası Limanı izlemektedir. Kuşadası Limanı'na 2013 yılında 577 bin 685 kruvaziyer gemi yolcusu gelmiştir. Bunu İzmir (486 bin 493 kişi), Antalya (163 bin 575 kişi), Marmaris (152 bin 685 kişi) limanları izlemiştir.

Kuşadası'nda hizmet veren üç seyahat acentasının ülke içerisinde gerçekleşen kruvaziyer operasyonları içerisindeki paylarını göstermesi bakımından Tablo 3.5 verilmiştir. Tablo araştırmaya konu olan seyahat acentalarının son 4 yıl itibariyle ülke genelinde hizmet verdikleri gemi ve yolcu adedini göstermektedir.

**Tablo 3.5: Ülkemize Gelen Kruvaziyer Gemi ve Yolcuların Acentelere Göre Dağılımı**

		A ACENTASI		B ACENTASI		C ACENTASI	
		Miktar	Artış %	Miktar	Artış %	Miktar	Artış %
2010	Gemi	222	-	249	-	311	-
	Yolcu	271,25	-	258,329	-	340,75	-
2011	Gemi	304	% 27	274	% 9	469	% 33
	Yolcu	509,058	% 47	299,771	% 14	704,866	% 51
2012	Gemi	281	% - 8	300	% 8	437	% - 7
	Yolcu	444,817	% - 14	325,417	% 8	673,613	% - 4
2013	Gemi	258	% - 9	277	% - 8	479	% 8
	Yolcu	487,103	% 8	327,857	% 0,7	740,911	% 9

**Kaynak:** A, B ve C Seyahat Acentaları 2013 Yılı Faaliyet Raporları.

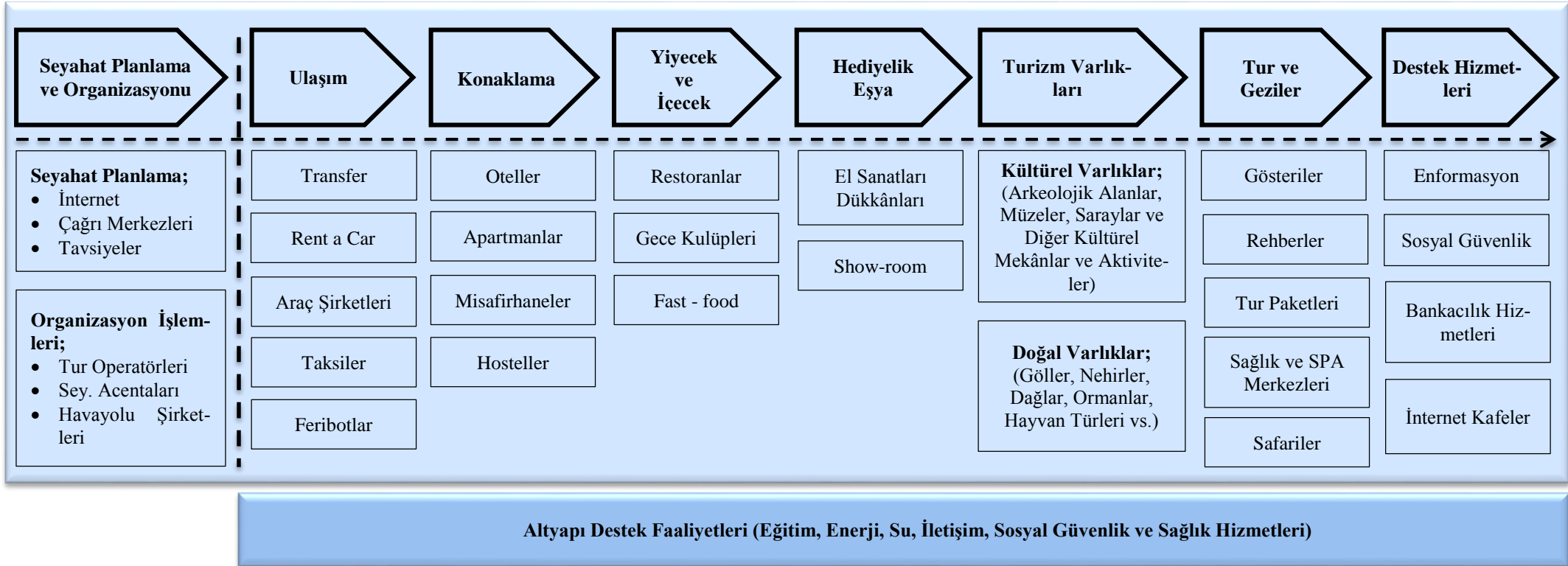
Tablo incelendiğinde araştırmaya konu olan seyahat acentalarının yıllara göre ülkemizin çeşitli limanlarında ağırladıkları gemi yolcu adetleri görülebilir. Buna göre A seyahat acentasının ağırlamış olduğu gemi sayısı 2010 yılında 222 adet iken 2011'de bu rakam % 27'lik gözle görülür bir değişim ile 304'e yükselmiştir. Ne var ki sonraki yıllarda bu rakam düşüşe geçmiş; 2012'de % 8'lik bir düşüşle 281'e, 2013 yılında ise % 9'luk bir düşüşle 258 adet gemiye düşmüştür. Buna mukabil yolcu sayıları incelendiğinde A acentası 2010 yılı için 271 bin 250 kişi ağırlamıştır; 2011 yılında bu rakam % 47'lik artış oranıyla 509 bin 058 kişiye yükselmiş; 2012 yılında % 14'lük gerileme ile 444 bin 817 kişiye düşmüş, 2013 yılına gelindiğinde ise tekrar yükselişe geçerek % 8'lik artışla 487

bin 103 kişi olmuştur. A acentasının 2013 yılındaki ağırladığı gemi sayısı azalmışken ağırladığı yolcu sayısında artış gözlemlenmiştir. Buradan hareketle A seyahat acentasının 2012 yılında tam dolu kapasitesi ile gemileri ağırlayamadığı ya da 2013 yılında daha fazla yolcu kapasitesine sahip olan gemileri ağırladığı sonucu çıkmaktadır. B Acentasının 2010, 2011 ve 2012 yıllarında ağırlamış olduğu gemi ve yolcu sayısı sürekli artış göstermiş olmasına rağmen 2013 yılında gemi sayısında bir önce yıla nispeten azalma, yolcu sayısında artış göstermiştir. B Acentası 2013 yılında bir önceki yıla göre 23 gemi az ağırlamış olmasına rağmen, ağırladığı kişi sayısında 2 bin 440 kişilik bir artış olmuştur. Bu durum yine B acentasının 2013 yılında ağırladığı gemilerin yolcu kapasitesi bakımından önceki yıllara nispeten daha fazla olduğu sonucunu vermektedir. C Acentası son dört yılda çalışmaya konu olan diğer iki acentanın ağırladıklarından her zaman daha fazla gemi ve yolcu ağırlamış bir acentadır. Yıllara göre gemi ve yolcu sayılarında 2012 sezonu hariç olmak üzere sürekli bir artış görünmektedir. 2013 yılında gemi sayısı itibarıyla 42 adet artış göstermiştir. Gemi sayısındaki bu 42 adetlik artış yolcu sayısında 67 bin 298 kişilik yolcu artışı olarak yansımıştır.

### **3.3.2. Turizm Endüstrisi Değer Zinciri Analizi**

Çalışmanın birinci bölümünde belirtildiği gibi endüstri değer zinciri süreci; işletmenin hammaddeden nihai tüketim mallarının nihai tüketiciye teslim edilmesi, kullanımı ve geri dönüşümüne kadar olan bütün faaliyetlerde değer yaratan faaliyetler bütünü olarak tanımlanmaktadır. Uygulama çalışmasının gerçekleştirildiği işletmelerin içinde bulunduğu turizm endüstrisi değer zinciri, tur operatörleri ve seyahat acentalarının hâkim ve yönlendirici unsur olduğu bir yapıya sahiptir. Zira şekil 3.1’de ifade edilen turizm endüstrisi değer zinciri sürecinde tur planlamadan müşterilerin geri dönüşüne kadar yer alan faaliyetlerin hemen hemen tamamı tur operatörlerinin ve/veya seyahat acentalarının kontrolü ve koordinasyonunda gerçekleştirilmektedir.

Şekil 3.1: Turizm Endüstrisi Değer Zinciri



**Kaynak:** Jansen M. (2014) "Aid for Trade and Value Chains in Tourism" Publication of OECD/UNWTO/WTO; s. 24; <http://www.e-unwto.org/content/v70036/?p=6f657018512e4153b46e336d07665f77&pi=0>

Şekil 3.1 turizm endüstrisi değer zinciri faaliyet aşamalarını göstermektedir. Buna göre turizm sektörü değer zinciri süreci, seyahat planlama ile başlamaktadır. Ürün tasarımı faaliyeti olan seyahat planlama müşterilerin ürünle ilgili beklentileri doğrultusunda genellikle tur operatörleri ve buna bağlı olarak seyahat acentaları olarak bilinen paket tur üreticileri tarafından gerçekleştirilmektedir. Bununla birlikte ürün tasarımında özellikle internetin, tur operatörü ve çağrı merkezlerinin ve hava yolu şirketlerinin zaman zaman uyguladığı promosyonların etkili olduğu söylenebilir.

Turizm endüstrisi değer zinciri sürecinde ilk aşama olan seyahat planlama ve organizasyonu; orijin ülkede yapılan işlemler ve transit olarak gerçekleştirilen işlemler olarak iki aşamalı bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Orijin ülkede gerçekleşen planlama evresi internet, sosyal medya, daha önceki ziyaretçilerin tavsiyesi veya tur operatörlerinin çağrı merkezlerinin yönlendirmesi doğrultusunda gerçekleşmektedir. Bu aşama, seyahat satın alma konusunda alınan bir dizi kararların değerlendirilmesi sonucunda satın alma karar süreci olarak ortaya çıkmaktadır. Transit işlemler ise satın alma işleminin gerçekleştirilmesinden sonra orijin ülkeden seyahatin gerçekleşeceği destinasyona ulaşımı kapsayan evredir. Orijin ülkeden destinasyona transit işlemler, tur operatörleri, seyahat acentaları veya doğrudan hava yolu işletmeleri aracılığı ile gerçekleştirilmektedir.

Transit işlemlerde vurgulanması gereken nokta turistlerin seyahatlerini toptancı tur operatörlerinden almaları ve tur operatörlerinin bu seyahati perakendeci seyahat acentalarına yönlendirmeleri sıralaması içerisinde gerçekleşmektedir. Seyahatin operasyon sorumluluğunu karşılayıcı seyahat acentaları üstlenmektedirler. Ancak bu durum her zaman bu sıralama içerisinde gerçekleşmeyebilmektedir. Bazı durumlarda müşteriler tur operatörü vasıtası olmaksızın doğrudan ziyaret edecekleri ülkedeki karşılayıcı seyahat acentası ile bazı durumlarda ise tur operatörleri seyahat acentasının yardımı olmaksızın turu gerçekleştirmektedir. Bu durumun daha iyi anlaşılabilmesi için araştırmanın ikinci bölümünde detaylı olarak değinilen seyahat dağıtım sistemleri şeklinin (bkz. Şekil 2.1) tekrar incelenmesinde yarar vardır.



Bir müşterinin fiyat ve gidilecek ülkedeki sosyal çevre gibi çeşitli nedenlerden dolayı turistik ürüne olan ulaşım yöntemleri çeşitlenmektedir. Aynı zamanda tur operatörleri paket turların operasyonunda doğrudan turu kendileri gerçekleştirebilecekleri gibi kendilerine karşılayıcı bir seyahat acentası atamak sureti ile de turları gerçekleştirirler. Bu aşamanın bu denli karmaşık hale gelmesinin en önde gelen sebeplerinden bir tanesi maliyetlerdir. Turistler turizm ürününe ulaşma konusunda en hesaplı yöntemi tercih etmektedirler. Benzer şekilde tur operatörleri ve seyahat acentaları müşterileri destinasyona ulaştırma konusunda çok çeşitli alternatif yollara sahip olduklarından maliyeti en düşük olan ulaştırma biçimini tercih etmektedirler. Maliyet sebebinin yanı sıra müşterinin gideceği ülkede arkadaş veya aile çevresinin olması da turistik ürüne ulaşma yöntemlerini çeşitlendirmektedir.

Turizm endüstrisi değer zinciri sürecinde ikinci aşamayı ulaşım faaliyeti oluşturmaktadır. Ulaşım turizm ürününün en vazgeçilmez unsurlarından birisidir. Destinasyona ulaşımın gerçekleşmesinden sonra ülke içerisinde transferler, toplu taşıma araçları, araç kiralama (rent a car), taksiler ve feribot gibi ulaşım metotları bulunmaktadır. Bu ulaşım yöntemlerinden sıklıkla kullanılanları arasında seyahat acentalarının organize ettikleri karşılama ve transfer, ve toplu taşıma araçlarının kullanımı yer almaktadır. Endüstri değer sürecinde ulaşım faaliyetlerindeki önemli aşamalardan bir diğeri ülkeye ulaşan turistlerin konaklama mekânlarına taşınmalarıdır. Turistlerin konaklama mekânlarına taşınmaları “transfer” olarak adlandırılmakta olup, transferler de ulaşım kategorisi içerisinde değerlendirilmektedir. Transfer faaliyetlerini gerçekleştiren taşıma firmaları araçlarını seyahat acentalarına kiralarken aracı kullanan şoför ve araca gereken yakıtı da beraberinde tedarik etmektedirler. Seyahat acentaları bütün bu ulaşım gereçlerini araç kiralama firmalarından bir paket halinde tedarik etmektedirler. Böylelikle seyahat acentaları temel reket yetenekleri olan müşterilerin istek ve beklentilerine uygun araçların ve şoförlerin belirlenmesi imkânına sahip olmaktadır.

Endüstri değer sürecinde ulaşım faaliyetlerinden sonraki aşama ülkeye ulaşan turistlerin konaklama ihtiyaçlarının karşılanması aşamasıdır. Müşterilerin bütçelerinin durumuna göre seyahat acentaları ve tur operatörleri yıldızlı oteller, motel, hostel, apart-

man ve misafirhane rezervasyonları yaparak bu aşamayı gerçekleştirmektedirler. Acentaların birçok otel ile bağlantılarının olması konaklama fiyatlarının belirlenmesinde acentaların büyük rol sahibi olmasına sebep olmaktadır. Bu durum, acentaların pazarlık kabiliyetlerine göre rakiplerine stratejik üstünlük kazanmalarını sağlayabilmektedir.

Endüstri değer zincirinde konaklama aşamasından sonra gelen adım ise yiyecek - içecek aşamasıdır. Yiyecek içecek faaliyetleri insanın temel ihtiyaçları arasında yer aldığından seyahat faaliyetlerinin vazgeçilmez unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır. Seyahat endüstrisinde tur sağlayıcılar genellikle gidilen yöredeki geleneksel yemekleri sunan işletmeler ile çalışmaktadırlar. Ayrıca işletmenin açık büfe hizmeti verebilmesi, kalabalık grupları ağırlama imkânına sahip olması acentalar için büyük önem taşımaktadır. Müşterilerin tercihleri ve bütçelerine göre fast-food restoranları ve gece küplerinde tüketilen yiyecekler de bu kategoride değerlendirilmektedir.

Turizm endüstrisi paket tur değer zincirinde bir sonra gelen aşama hediyelik eşya satın alma aşamasıdır. Yabancı ülke ziyaretinde bulunan turistler çoğunlukla ülkelerine döndüklerinde gittikleri yöreyi hatırlamak için veya yakın çevrelerine vermek üzere hediyelik eşya satın almaktadırlar. Seyahat acentaları turist gruplarının farklı alışveriş mekânlarına gitmek suretiyle, dağılarak kayıp olmalarını önlemek için tur paketleri içerisine hediyelik eşya alışveriş molası eklemiştir. Bu sayede müşterilerin bir arada kalmaları ve acentanın tavsiye ettiği güvenilir ürünlerin bulunduğu işletmelerden alışveriş yapmaları sağlanmaktadır.

Endüstride yer alan bir diğer faaliyet aşaması ise turizm varlıkları ve bu varlıklara yapılan tur ve gezilerdir. Turizm varlıkları kültürel varlıklar ve doğal varlıklar olmak üzere iki kısma ayrılmaktadır. Bir paket tur sadece kültürel veya sadece doğal varlıklardan oluşabileceği gibi karışık güzergâhlar içeren bir tur da olabilir. Bu aşamada müşteriler gidilen ülkeye yabancılık çektikleri için müşterilere tur rehberi tahsis etme ihtiyacı doğmaktadır. Teorik bölümünde ifade edildiği üzere seyahat acentaları yasal olarak her tur uygulamalarında bir tur rehberi bulundurmak zorundadırlar. Tur rehberlerinin görevi, gidilen yöreler hakkında genel ve özel bilgileri müşteriler ile paylaşmak ve gidilen yerlerde yol göstermektir.

Ülkemizde tur rehberleri yakın zamanda çıkarılan bir yasa ile güvence altına alınmışlardır. Bu yasa ile korunmakta olan tur rehberlerine seyahat acentaları, Kültür ve Turizm Bakanlığının her yıl belirlemekte olduğu taban ücretleri ödemekle yükümlüdürler. Teorik çerçevede belirtildiği üzere bakanlığın belirlediği 2014 yılı turist rehberleri günü birlik tur taban ücreti 281,00 TL'dir. Rehberlik hizmetlerinin yanı sıra seyahat acentaları güzergâhtaki müze ve ören yerleri giriş biletlerini hazırlar.

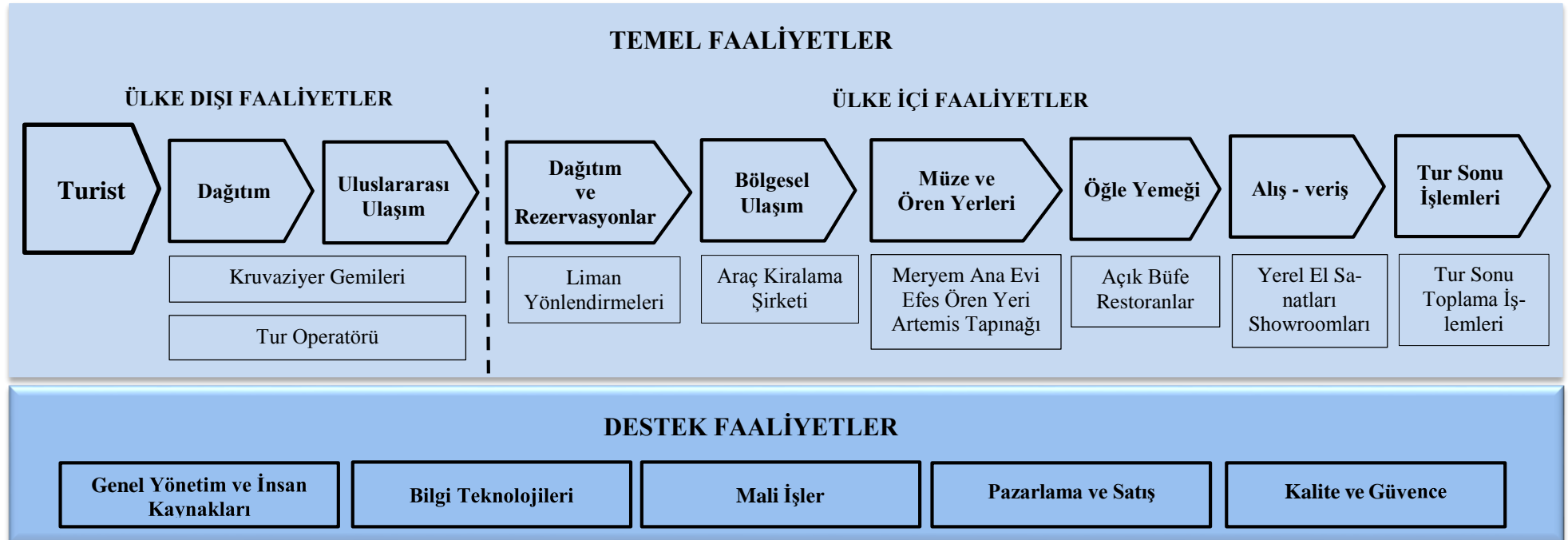
Turizm endüstrisi değer zincirinin son halkasını destek hizmet faaliyetleri oluşturmaktadır. Bu destek hizmetleri enformasyon, bankacılık işlemleri, sosyal güvenlik ve sağlık hizmetleri ve internet ulaşımı gibi faaliyetlerden oluşur. Enformasyon küçük bir broşür ile başlayarak tur rehberlerinin gezi sırasında detaylı olarak bilgilendirme yaptıkları geniş bir yelpazeyi kapsayabilir. Ayrıca il ve ilçe turizm müdürlüklerine bağlı turist bilgilendirme ofisleri de enformasyon görevini yerine getirmektedirler. İkinci önemli destek faaliyeti olarak bankacılık işlemleri gelmektedir. Paranın güvenli bir şekilde uluslararası dolaşımı bankalar aracılığı ile gerçekleştirildiğinden bankacılık prosedürlerini bilmek ve bu konuda turistlere yardımcı olabilmek önem taşımaktadır. Bir diğer destek faaliyeti sağlık ve sosyal güvenlik hizmetleridir. Sağlık ve sosyal güvenlik, bireylerin temel ihtiyaçları arasında sayıldığı için hayati önem taşımaktadır. Bu yüzden turlara bireysel seyahat sigortası zorunluluğu getirilmiştir.

Son olarak turizm endüstrisinde değer zincirinden bahsederken bütün bu faaliyetlerin bir zincir içerisinde yürümesi temel altyapı destek faaliyetlerinin tam olarak ortaya konulmuş olmasına bağlıdır. Bu altyapı faaliyetleri her bir değer zincirinin ve faaliyet kolunun temelini şekillendiren eğitim, enerji, su, iletişim, sosyal güvenlik ve sağlık hizmetleri gibi faaliyetleri kapsar.

### **3.3.3. Kruvaziyer Uygulamalarında Değer Zinciri Analizi**

Kruvaziyer uygulamalarında değer zinciri analizi yapılırken; üçüncü aşamada görüşme bulgularından hareketle işletmelerin kendi değer zinciri sürecini oluşturan faaliyetler belirlenmiş ve incelenmiştir.

Şekil 3.2: A, B ve C Acentalarının Değer Zinciri Analizi



Şekil 3.1 ve şekil 3.2 birlikte incelendiğinde işletmelerin, turizm endüstrisi değer zincirinin hemen hemen tüm aşamalarında faaliyette bulunduğu görülmektedir. Bu nedenle seyahat işletmeleri, endüstri değer zinciri yapısında merkezi bir rol oynamakta ve yiyecek - içecek işletmeleri, bölgesel ulaşım firmaları ve müze ve ören yeri gibi çekim yerlerinin hizmetlerini paket halinde bir araya getirmekle bu işletmelere göre daha üstün bir güce sahip bulunmaktadır.

Seyahat endüstrisinden farklı olarak uygulamaya konu olan seyahat acentaları, günü birlik tur gerçekleştirdikleri ve kruvaziyer gemilerinin yüzen otel olmalarından dolayı konaklama masrafları doğmamaktadır. Turizm endüstrisi değer zinciri faaliyetlerinden farklı olarak kruvaziyer karşılayıcı seyahat acentaları konaklama sektörünü değer zinciri faaliyetleri arasına dâhil etmemektedirler. Maliyetler açısından değerlendirildiğinde bu durum kruvaziyer seyahat acentaları için olumlu bir sonuç olarak ortaya çıkmaktadır.

### **3.3.3.1. Temel Faaliyetler**

Şekil 4.6'a bakıldığında işletmelerin değer zincirini oluşturan faaliyetler; temel faaliyetler ve destekleyici faaliyetler olmak üzere iki ana kategoride toplanmıştır. Uygulamaya konu olan işletmelerin temel faaliyetleri; dağıtımdan tur sonu hizmetlere kadar ülke içi faaliyetler olarak kategorize edilen altı aşamadan oluşmaktadır. Bununla birlikte turizm endüstrisinde ürünlerin müşteriye dağıtımını yapılmayıp müşterilerin ürüne dağıtımını yapıldığından müşterilerin ülkeye ulaşmaları söz konusu olmaktadır. Bu faaliyetler ise ülke dışı faaliyetler başlığı altında değerlendirilmiştir. Aşağıda söz konusu faaliyetler ayrıntılı bir biçimde açıklanmıştır. Diğer yandan genel yönetim, mali işler, bilgi teknolojileri gibi destekleyici faaliyetler ise işletmenin değer zinciri sürecinde yer alan her bir faaliyeti destekleyerek; müşteriye değer sunulmasına yardımcı olmaktadır. Bu nedenle destekleyici faaliyetler ayrı bir başlık altında incelenmemiştir. Buna karşılık destekleyici faaliyetlerin katkılarına temel faaliyetlerin açıklamasında yeri geldikçe değinilmiştir.

### 3.3.3.1.1. Ülke Dışı Faaliyetler

Ülke dışı faaliyetler, uygulama konusu olan günü birlik turlarda değer zinciri analizinin ön safhalarıdır. Planlama evresi olarak da isimlendirilebilecek olan bu evrede turistlerin tur operatöründen kruvaziyer turu satın alması ile başlamaktadır. Turistlerin kruvaziyer gemileri vasıtası ile ülkeyi ziyarete geldikleri safhadır. Turistler, bu tür seyahatleri genellikle tur operatörlerinden satın almaktadırlar. Daha sonraki süreçte, kruvaziyer gemilerinde yer alan tur operatörleri satış temsilcilerinin yerel turları satması ve yerel seyahat acentası aracılığı ile turun gerçekleştirilmesi şeklinde gerçekleştirilmektedir. Kruvaziyer turlarında günü birlik tur satışları dolaylı yoldan satın alma yöntemi olarak gerçekleşmektedir.

#### 3.3.3.1.1.1. Dağıtım

İmalat tabanlı değer zincirlerinde son aşamalardan biri olmasına rağmen dağıtım, turizm değer zincirinde ilk aşama olarak karşımıza çıkmaktadır. Teorik kısımda belirtildiği gibi dünya çapında turistik cazibe merkezleri seyahat acentaları ve tur operatörleri vasıtası ile turistlere ulaştırılmaktadır. Turizm endüstrisinin yapısı gereği bu turistik ürünler müşterinin ayağına götürülmeyip turist ürünün bulunduğu yere seyahat etmektedir. Pazarlama yaklaşımı bakımından ele alındığında turistik ürünlerin dağıtımını tur operatörleri ve seyahat acentaları aracılığı ile gerçekleştirilmektedir.

Bu kapsamda turistlerin ilk yaptıkları iş kruvaziyer gemi turları satan tur aracılıları ile iletişime geçmek ve tercihlerine göre kendilerine cazibe merkezleri belirleyip turu satın almalarıdır. Turistlerin tercihleri doğrultusunda tur aracılılarından alınan kruvaziyer turları neticesinde turistik ürün değer zincirinin ilk aşaması olan turistik ürün dağıtımını gerçekleştirmiş olur.

#### 3.3.3.1.1.2. Uluslararası Ulaşım ve Konaklama

Kruvaziyer uygulamaları değer zinciri analizinde bir diğer aşama uluslararası ulaşım ve konaklamadır. En genel ve sıklıkla kullanılan uluslararası ulaşım türü havayolu şirketleri iken

krvaziyer turizmi söz konusu olduğunda uluslararası ulaşım kruvaziyer gemileri ile gerçekleşmektedir. Dünyada kruvaziyer turizmi destinasyonları “okyanus gezileri” ve “nehir gezileri” olarak iki kategoride değerlendirilmektedir. Okyanus gezileri olarak en çok tercih edilen cazibe merkezleri Akdeniz, Kuzey Avrupa, Karayipler, Atlantik Adaları, Avustralya ve Yeni Zelanda gibi bölgelerden oluşmaktadır. Nehir turları olarak seçilen destinasyonlar ise; Ren, Amazon, Missisipi, Nil ve Tuna nehirleri yapılan geziler olarak bilinmektedir.

Bir iç deniz olması ve çevresindeki karaların tarih boyunca birçok medeniyet tarafından imar ve inşa edilmesinden dolayı dünya çapında en çok tercih edilen cazibe merkezleri arasında yer alan Akdeniz çanağı turlarının satın alınması ile birlikte turistlerin ülkemize ulaşımını sağlamış olmaktadır. Akdeniz kruvaziyer turunun satın alınması ile birlikte ülkemizde İstanbul ve Kuşadası limanları uğrak yeri haline gelmektedir.

Literatürde yer alan birçok çalışmada turistik ürünün yer aldığı coğrafyaya olan ana ulaşım ayakları, ulaştırma kategorisi içerisinde değerlendirilmiştir. Ancak bu çalışmada turistler kruvaziyer turlarını tur operatörlerinden, yerel turları da seyahat acentalarından satın aldıkları için kruvaziyerle ülkemize yaptıkları yolculuk ulaşım kategorisi içerisine dâhil edilmemektedir. Nitekim tur operatörlerinden kruvaziyer tur satın almak; destinasyona olan ulaşım ve konaklama hizmetlerinin birlikte satın alınması anlamına gelmektedir. Turistler kruvaziyer tur operatörlerine ödemiş oldukları ücret karşılığında kruvaziyer gemilerinde bir kamara satın alarak konaklama ve ulaşım faaliyetlerini bir arada yerine getirmektedirler. Konaklama ve ulaşım faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi kruvaziyer tur operatörlerinin sorumluluğu altına girmektedir. Buna karşılık gidilen yerlerdeki seyahat acentaları yerel tur faaliyetlerini yerine getirmekle yükümlü olmaktadır. Bu bakımdan kruvaziyer tur uygulamalarında seyahat acentaları için konaklama ve uluslararası ulaşım maliyeti ortadan kalkmaktadır. Araştırmanın ikinci bölümünde yer alan toplam tur fiyatı içinde tüketim kalıplarının genel dağılımını gösteren tablo 3.4’de ulaştırma maliyetlerinin toplam paket tur içerisindeki yüzdeleri payının % 30 olduğu görülebilir. Bu durum kruvaziyer gemilerine karşılayıcı olarak hizmet veren seyahat acentalarının bu denli yüksek oranda maliyeti olan ulaşım faaliyetlerinden kurtulmasına sebep olması bakımından oldukça önem arz etmektedir.

Benzer durum konaklama faaliyeti için söz konusudur. Kruvaziyer gemileri denizde yüzen oteller olduklarından turistlerin ayrıyeten bir konaklayacak yer ihtiyacı doğmamaktadır. Çalışmanın üçüncü bölümünde yer alan Tablo 3.4’de ifade edildiği üzere konaklama hizmet grubunun toplam paket tur maliyetleri içerisindeki yüzdelik dağılımı % 22,9 olduğu göz önüne alındığında, konaklama faaliyeti olmayan kruvaziyer seyahat acentalarının bu faaliyet kaleminden de kurtularak endüstrideki diğer seyahat acentalarına karşı rekabet üstünlüğü elde ettiği söylenebilir.

Kruvaziyer gemi müşterilerine tur hazırlamada karşımıza çıkan ulaşım faaliyetleri ile kastedilen uluslararası ulaşımdan ziyade ülke içerisinde gerçekleştirilen ulaştırma hizmetleridir. Ülke içerisinde gerçekleştirilen ulaştırma faaliyetleri ise daha çok araç şirketlerinden araç tedarikleri ile gerçekleşen transferler, tarifeli seferler ile otobüs yolculuğu, araç kiralama hizmetleri, feribot geçişleri ve taksi kiralama hizmetleri olarak çeşitlenmektedir. Bu çalışmada seyahat acentaları araç şirketlerinden tedarik ettikleri otobüs veya özel turlar için gerekli olan küçük ve orta büyüklükteki araçlar vasıtası ile turlarını gerçekleştirdikleri sonucu ortaya çıkmaktadır.

Kruvaziyer gemileri ile tura başlayan turistler seçtikleri güzergâh içerisinde çeşitli liman kentlerine uğrayarak o kentleri gezme ve tanıma imkânı bulmaktadırlar. Bu şekilde Kuşadası limanına ulaşımı sağlanan turistlerin alacağı hizmetler ülke içi faaliyetler kategorisi içerisinde değerlendirilmektedir ve bu hizmetlerin operasyonunu yerel karşılayıcı seyahat acentaları gerçekleştirmektedirler. Bu faaliyetler ülke içi faaliyetler başlığı altında bir sonraki kısımda detaylı olarak açıklanmıştır.

### **3.3.3.1.2. Ülke İçi Faaliyetler**

Ülke içi faaliyetler yerel seyahat işletmelerinin kruvaziyer gemilerinin hizmetlerini yerine getirebilmek için kruvaziyer tur operatörlerine ödedikleri pay ile gerçekleşmektedir. Kuşadası’nda kruvaziyer turizmi konusunda uzmanlaşmış seyahat acentaları her sezon başında kruvaziyer tur operatörleri ile sözleşme yapmaktadırlar. Bu sözleşme gereği seyahat acentaları kruvaziyer tur operatörlerine yıllık belli bir miktar ödeme ya-



parlar ve o sezonda tur operatörlerine ait kruvaziyer gemilerinin hizmetlerini yerel acentalar verirler. Burada kruvaziyer turizmini elinde tutan birkaç seyahat acentası arasında büyük rekabetler yaşanmaktadır. Sektörde yer alan belli başlı kruvaziyer tur operatörlerini sezonluk olarak kendilerine bağlamak isteyen seyahat acentaları büyük meblağlar ödemek zorunda kalabilmektedirler.

Uygulamaya konu olan seyahat acentaları ile yapılan görüşmelere göre günübirlik gerçekleşen Meryem Ana Evi, Efes Ören Yeri ve Artemis Tapınağı destinasyonlarını içeren turların değer zinciri aşamaları yolcuların araçlara dağıtımını ile başlayıp, bölgesel ulaşımın gerçekleştirilmesi, Meryem, Efes ve Artemis tapınağının ziyaret edilmesi, restoranda öğle yemeği alınması, alışveriş safhası ve tur sonu işlemleri gibi faaliyetlerden oluşmaktadır.

### **3.3.3.1.2.1. Dağıtım ve Rezervasyonlar**

Bu aşamada, dağıtım ile limana gelen kruvaziyer gemilerinden çıkan turistlerin turun güzergâhı, kişi sayısına göre önceden rezervasyonu yapılmış olan araçlara yönlendirilmeleri kastedilmektedir. Tur güzergâhı Kuşadası çevresinde yer alan cazibeler çerçevesinde çeşitlilik göstermektedir. Acentaların en çok gerçekleştirdikleri tur güzergâhları arasında Meryem Ana Evi, Efes Ören Yeri, Aziz Yuhanna Bazilikası ve Artemis Tapınağının bir arada bulunduğu Selçuk ilçesi, Priene, Milet ve Didim antik kentlerinin bir arada bulunduğu Söke ve Didim ilçelerinden ve Dilek Yarımadası Milli parkı yer alır.

Güzergâhların bu şekilde belirlenmesinden sonra tur için gerekenlerin rezervasyonlarının yapılmasıdır. Tur için gerekli olan rezervasyonlar şunlardır;

- Araç rezervasyonu,
- Rehber rezervasyonu ve
- Restoran rezervasyonudur.

Rezervasyonlar genellikle turdan iki gün önceden yapılmaktadır. Tur için gerekli olan rezervasyonların başında araç kiralama gelir. Çoğu seyahat acentasının önceden anlaşmalı olduğu birkaç tane araç kiralama şirketleri bulunmaktadır. Bu şirketlerden temin

edilen araçların boyutu ve sayısı seyahat acentasının ağırladığı turist sayısına ve bununla doğru orantılı bir şekilde satılan tur miktarına göre çeşitlilik göstermektedir. Bununla birlikte araçlar için gereken yakıt ve personel ihtiyacı yine araç kiralama şirketleri tarafından tedarik edilmektedir. Bir başka deyişle seyahat acentaları kiraladıkları turizm araçlarını şoförü ve benzini ile birlikte bir paket olarak elde etmektedirler. Bu durum acentaların fazladan personel istihdam etmelerini önlemektedir. Araç rezervasyonunun yanı sıra seyahat acentaları, turistlere yol göstermek ve bilgi vermek amacı ile turist rehberlerinden; geniş grupları ağırlayabilecek kapasiteye sahip restoranlardan rezervasyonlar alınır.

Rezervasyonların gerçekleşmesiyle birlikte dağıtım evresinde seyahat acentaları ve turist rehberleri birliklerini oluşturan ilgili yasada şart koşulan bazı belgeler araçlara yerleştirilmelidir. Bu önemli belgelerin içinde bulunduğu dosyaya tur dosyası adı verilir. Tur dosyasında bulunması gereken bu belgeler şunlardır;

- TÜRSAB belgesi,
- Seyahat acentası işletme belgesi,
- Araç kira sözleşmesi,
- Rehber sözleşmesi,
- Seyahat sigortaları,
- Tur programı,
- Müşteri listesidir ve
- Tur harcırahı.

Yapılan gezinin yasal olduğunu gösteren belgeler olarak karşımıza çıkan TÜRSAB ve seyahat acentası işletme belgesi tur dosyasının en önemli belgeleridir. Türkiye’de seyahat acentaları ile ilgili yasal düzenlemeleri takip eden TÜRSAB tarafından her acenteye verilen bu belgeler turun legal olduğunu gösteren en temel belgelerdir. Bu belgelerin çıkartılması seyahat acentaları için oldukça maliyetli olduğundan acentalar bu belgelerin kayıp olmaması için büyük titizlik göstermektedirler.

Sözleşme araçta bulundurulması gereken ikinci önemli belgedir. Araç kira ve rehberlik sözleşmesi olmak üzere iki türlü sözleşme bulunmaktadır. Sözleşmeler yasal zorunluluk gereği iki tarafın teklif ve kabulü sonucunda ortaya çıkan hukuki ahitnamelerdir. Araç kira sözleşmesi araç kiralama firmasının temsilcisi konumunda olan şoförde bulunması gerekirken rehber - acenta sözleşmesinin bir örneği rehberde bulunmalıdır. Gerek araç kira ücreti gerekse rehber ücreti her yeni yılda ilgili oldukları kurumlarca belirlenmektedir. Buna göre seyahat acentaları turun detaylarını, ücret miktarını ve ödeme usullerini sözleşmelerde belirtmek durumundadırlar.

Tur dosyasında bulunması zorunlu olan diğer belgeler seyahat sigortası, turun programı ve müşterilerin isim listesidir. Seyahat acentaları günü birlik turlarında bile yasal zorunluluk gereği müşterilerini sigortalamaktadırlar. Tur programı gezilen destinasyonların belirtildiği belgedir. Diğerleri de müşterilerin isimlerinin yer aldığı listeden ibarettir.

Son olarak tur dosyasında tur harcamaları için gereken paranın yer aldığı zarflar hazırlanır. Bu tur belgeleri ve harcırahını içeren dosya turun başında görevli olan operasyon elemanına teslim edilir. Tur harcamaları arasında müze ve ören yeri giriş ücretleri veya biletleri, öğle yemeği ücretleri, tur rehberi ücreti ve otopark ücretleri yer almaktadır. Bütün bu hazırlık ve rezervasyonların ardından araçlar ve personelin yönlendirmeleri doğrultusunda tur operasyonu bölgesel ulaşım ile başlamış olur.

### **3.3.3.1.2.2. Bölgesel Ulaşım**

Kruvaziyer uygulamalarında değer zinciri analizinde seyahat acentalarının uyguladığı ikinci aşama bölgesel ulaşımıdır. Seyahat acentaları kruvaziyer gemilerinden çıkan yolcularının çevredeki doğal ve kültürel güzelliklere ulaşımını sağlamak için anlaşmalı oldukları çeşitli araç kiralama işletmelerinden araçlarını kiralamaktadırlar. Burada bazı seyahat acentalarının kendi araç filosuna sahip olanları söz konusu olduğundan bu seyahat acentaları kendi filoları ile hizmet verebilmektedir. Ancak bu durum hem personel çalıştırma hem de yakıt giderleri dikkate alındığında işletmeler için ekstra maliyet olarak

karşımıza çıkmaktadır. Bu sebeple birçok acenta farklı firmalardan araç kiralama yöntemini tercih etmektedirler. Bu tercih söz konusu işletmelerin maliyet azaltma yöntemi olarak izlenmiş oldukları bir politikanın sonucudur.

Her acentanın turları için ihtiyaç duyduğu aracı kiralamak için anlaşmalı olduğu birkaç işletme bulunmaktadır. Acentalar araç tedariklerini yaptıklarında araçlar yakıt ve şoförü ile birlikte gelmektedir. Böylece acentalar personel ve benzin giderleri bakımından bir avantaj elde etmektedirler. Bölgesel ulaşım için kiralanen araçlarda klima ve kablolu internet iletişimine sahip olması gibi özellikler aranmaktadır. Ancak günübirlik ve kısa mesafeli turlarda çok fazla özellik aranmamaktadır.

Kiralanen araçlar kruvaziyer gemilerinin bulunduğu limanda hazır bulunurlar ve aynı zamanda tur rehberleri de araçların başında bulunurlar. Operasyon personeli tarafından müşterilerin araçlarını bulabilmeleri için araçlar numaralandırılır ve acentanın çeşitli hizmet kalitesi faaliyetleri gereği araçlara ikramlar yerleştirilebilir. Görüşmeye katılan B acentası böyle bir uygulamaya sahiptir. Araçlara müşteriler için önceden hazırlanmış içerisinde Meryem ana evinde kutsal su doldurmak için küçük bir testi, bir nazar boncuğu, broşürler, anket formu ve kalem bulunan küçük bir hediye paketi koymaktadırlar. Bu uygulama ekstra maliyet olarak karşımıza çıkan ancak verilen hizmetin kalitesini artırma çabalarına bir örnek teşkil etmektedir. Sonrasında operasyon elemanlarının yönlendirmeleri ile müşteriler araçlarındaki yerleri alırlar ve tur bu şekilde başlamış olur.

Bu aşamada şunu da belirtmek gerekir ki birçok müze ve ören yerlerinde bölgesel ulaşım için organize edilen araçlar için otopark yerleri ve bunların ücretleri söz konusudur. Genellikle yerel yönetimlerin talep ettiği bu ücretler acenta tarafından tur harcırahı zarfına konulur ve operasyon sorumlusu personel tarafından otopark ödeme işlemleri gerçekleşir.

### **3.3.3.1.2.3. Müze ve Ören Yeri Ziyaretleri**

Bir diğer aşama olan müze ve ören yeri ziyaretleri turizm faaliyetinin nihai amacını oluşturan temel faaliyettir. Turistler bu doğal ve tarihi çekicilikleri görebilmek amacı

ile ülkeyi ziyaret etmektedirler. Seyahat acentaları müze ve ören yeri ziyaretleri için randevuya gerek duymamaktadırlar. Birçok müze ve ören yerinde bilet gişelerine sahip olduğu için doğrudan biletler aracılığı ile geçiş yapılabilmektedir.

Önemli olan nokta müze ve ören yerleri biletlerinin tedarikidir. Seyahat acentaları yolcular için bilet tedarikini iki şekilde gerçekleştirmektedirler. Birincisi, tur harcamaları zarfına konulan para ile gişelerden biletlerin satın alınması ile gerçekleşir. İkincisi ise acentaların biletlerini TÜRSAB'tan temin etmeleridir. Bu iki yöntem arasında fiyat farkı bulunmaktadır. TÜRSAB seyahat acentalarının toplu bilet almalarında fiyat indirimleri uygulamaktadır. TÜRSAB'ın uyguladığı acenta indirimleri Ek 1'de verilmiştir. Buna göre uygulamada ziyaret edilen yerler Meryem Ana Evi, Efes Antik Kenti ve Artemis Tapınağıdır. Bu destinasyonlar kültürel varlıklar olarak değerlendirilmektedir ve her birisinin çeşitli kurumlarca tahsil edilen giriş ücretleri bulunmaktadır. Örneğin Meryem Ana Evi ziyaretleri için İzmir, Selçuk Belediyesinin uyguladığı ücret tarifesi turistler için 20 TL, yerli müşteriler için 5 TL'dir. Kültür ve turizm bakanlığının Efes antik kenti için yerli yabancı farkı olmaksızın uyguladığı 2014 yılı fiyatı 30 TL'dir. Ancak acentaların toptan bilet alımları söz konusu olduğundan, acenta için Efes giriş ücretlerini 25 TL düzeyine çekmişlerdir. Bu çalışmada görüşülen üç acenta da bakanlığın bu indiriminden yararlanarak toptan Efes bileti satın alma yolunu tercih etmektedirler. Bununla beraber Meryem Ana evi ve Efes antik kenti için otopark ücretleri de söz konusu olmaktadır.

Bilet tedariki yapılması ile müze ve ören yerleri ziyaret edilir. Tur rehberleri gerekli bilgilendirmeler ve yol göstermeleri ile turist kafilesine eşlik ederler. Böylelikle müze ve ören yeri ziyaretleri gerçekleşmiş olur. Bazı acentaların fazladan uygulamaları da söz konusudur. Örneğin uygulamaya konu olan B acentası gerek limanda müşteri karşılamada gerekse müze ve ören yeri ziyareti aşamasında çeşitli yöresel halk oyunları ve antik Roma tiyatro gösterileri sergilemektedirler. Bu uygulama maliyeti yüksek olan bir kalite geliştirme veya farklılaştırma faaliyeti olarak karşımıza çıkmaktadır.

### 3.3.3.1.2.4. Yiyecek - İçecek ve Alışveriş

Kruvaziyer uygulamaları değer zincirinde ziyaret faaliyetinden sonra yer alan aşama yiyecek - içecek için restorana gidilmesidir. Önceden rezervasyonu yapılan restoranlarda öğle yemeği alınır. Birden fazla günden oluşan paket turlarda öğle yemeğinin yanı sıra kahvaltı ve akşam yemeği ve konaklama rezervasyonları yapmak gerekmektedir. Öğle yemeği harici olan öğünler konaklama işletmelerinde alınır.

Bu çalışmada günü birlik turlar söz konusu olduğundan seyahat acentaları öğle yemeği molası için restoran rezervasyonu yapmaktadırlar. Acentaların restoran seçiminde bazı kriterlere sahip oldukları söylenebilir. Bu kriterler şöyledir;

- Restoranın temizlik ve hijyen durumu,
- Restoran kapasitesi,
- Açık büfe hizmeti,
- Fiyatın uygun olma durumu,
- Ücretsiz otoparka sahip olma durumu.

Seyahat acentaları restoran seçimlerinde yukarıda sıralanan temel koşulları göz önünde bulundurmaktadırlar. En fazla öncelik verilen kriter restoranın temiz ve sağlığa uygun olmasıdır. Bir diğer husus restoranın kapasitesidir. Kalabalık grupları ağırlayabilecek kapasiteye ve personele sahip olması acentaların tercihlerini etkilemektedir. Aynı zamanda restoranın açık büfe hizmeti vermesi öğle yemeği molasının hızlı bir biçimde gerçekleşmesi açısından önem kazanmaktadır. Acentaların restoran seçiminde aradığı en önemli kriterlerden bir tanesi öğle yemeği fiyatıdır. Her bir müşteri için kişi başı olarak ödenen bu fiyatın yüksek olması durumunda acentalar farklı alternatiflere başvurabilmektedirler. Son olarak acentaların ücretsiz otoparka sahip olmaları da acentalar için ayırt edici bir ölçüttür.

Çalışmada B acentasının yeme-içme ve alışveriş hizmetini kendi bünyesinde açmış olduğu bir işletmede karşıladığı sonucu ortaya çıkmıştır. Öğle yemeği masrafından

kurtulmak için böyle bir yatırım gerçekleştiren B acentası müşterilerini Selçuk bölgesindeki restoranlarında ağırlamaktadır. B seyahat acentasının holdingleşme adımı atarak kendine bağlı restoranı bulunması nedeniyle bu acentanın yeme - içme maliyetlerinden kurtularak sektörde yer alan diğer acentalara karşı rekabet avantajı elde ettiği söylenebilir. Diğer acentalar ise farklı restoranlardan öğle yemeği hizmetlerini almaktadırlar.

Öğle yemeğinden sonraki aşama ise alışveriş aşamasıdır. Turistler gittikleri yerleri hatırlamak için genellikle hediyelik eşya satın almaktadırlar. Bu ihtiyacı karşılamak için seyahat acentaları tur paketleri içerisine alışveriş molasını da eklemişlerdir. Hediyelik eşya alışverişinin zaman kaybedilmeden gerçekleştirilebilmesi için seyahat acentasının önerdiği güvenilir el sanatları showroomları toplu olarak ziyaret edilmektedir. Bu şekilde hem yolcular geleneksel el sanatları hakkında topluca bilgi sahibi olmakta hem grubun dağılıp kaybolma riski ortadan kalkmakta hem de ülke ekonomisine bir şeyler katılmış olmaktadır. Uygulamadan çıkan sonuca göre araştırmaya konu olan her üç seyahat acentası alışveriş molası vermektedirler. B seyahat acentası restoran sahibi olmakla birlikte hediyelik eşya satışı için restoran ile iç içe bir tesise de sahiptir. Bu durum acentanın karlılığını etkileyen önemli bir rekabet avantajıdır. Bu tür alışveriş mekânlarından ülkemizin önde gelen halı, kilim, seramik eserler, Türk lokumu gibi geleneksel ürünlerini satışa sunmaktadırlar.

### **3.3.3.1.2.5. Tur Sonu İşlemleri**

Temel faaliyetlerden operasyon evresinin son aşamasını tur sonu işlemler oluşturmaktadır. Ziyaretlerini gerçekleştiren, öğle yemeği ve alışverişini tamamlayan müşteriler için artık tur tamamlanmış olur. Turun tamamlanması ile birlikte yolcuların kruvaziyer gemisinin bulunduğu limana geri bırakılması gerekir. Yolcuların limana bırakılması aşamasında işletmenin performansını değerlendirme anketlerini turistlerin doldurmaları istenilir. Böylece işletmelerin performansındaki noksanlıklar ve üstünlükler belirlenmiş olmaktadır.

Kruvaziyer uygulamalarında temel organizasyon faaliyetlerinin son aşamasını oluşturan tur sonu işlemler genellikle evrakları toparlanması ve gelir - giderlerin muhasebeleştirilmesinden oluşmaktadır. Değerlendirme anketleri acentaların operasyon departmanlarınca belirli periyodlarla değerlendirmeye alınarak faaliyet kalite yüzdeleri çıkartılır. Yüzdelik oranı düşük olan faaliyet koluna müdahaleler yapılır veya gerekli görüldüğünde şikâyet konusu olan faaliyet veya personel operasyon dışı bırakılır.

Tur sonu işlemler yalnızca anket formu toplamaktan ibaret değildir. Bunun yanı sıra tur boyunca toplanan fiş ve faturalar, tur harcırahından kalan para, başlangıçta otobüse konulan tur dosyası evrakları ve yönlendirme panoları acenta operasyon personelleri tarafından toplanıp operasyon müdürüne teslim edilerek muhasebe bölümüne ulaştırılır. Bu belgeler ile muhasebe departmanı, gelir ve giderlerin kaydını tutar.

Operasyon departmanı ise tur dosyalarını gerçekleştirir. Burada önemli olan TÜRSAB acenta plaka belgesinin acenta elemanları tarafından geri alınmasıdır. Bu belgenin kayıp olması durumunda yenisinin çıkarılması oldukça maliyetli ve zahmetli bir işlem sürecini başlattığından bu belge acentalar için sınırlı sayıda üretilmekte ve acentalar için oldukça önemli bir belgedir. Bütün bu evrak toplama işlemleri tur sonu işlemleri faaliyet adımı olarak adlandırılmaktadır.

### **3.3.3.2. Yan Faaliyetler**

Diğer yandan genel yönetim, insan kaynakları yönetimi, mali işler, bilgi teknolojileri gibi destekleyici faaliyetler işletmenin değer zinciri sürecinde yer alan her bir temel faaliyeti destekleyerek, arka planda gerçekleşen, müşteriye değer sunulmasına yardımcı olan faaliyetler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle destekleyici yan faaliyetler ayrı bir başlık altında incelenmiştir. Uygulama görüşme bulgularına göre A, B ve C seyahat acentalarının yan faaliyetleri şunlardır;

- Genel Yönetim ve İnsan Kaynakları,
- Bilgi Teknolojileri,
- Mali İşler,



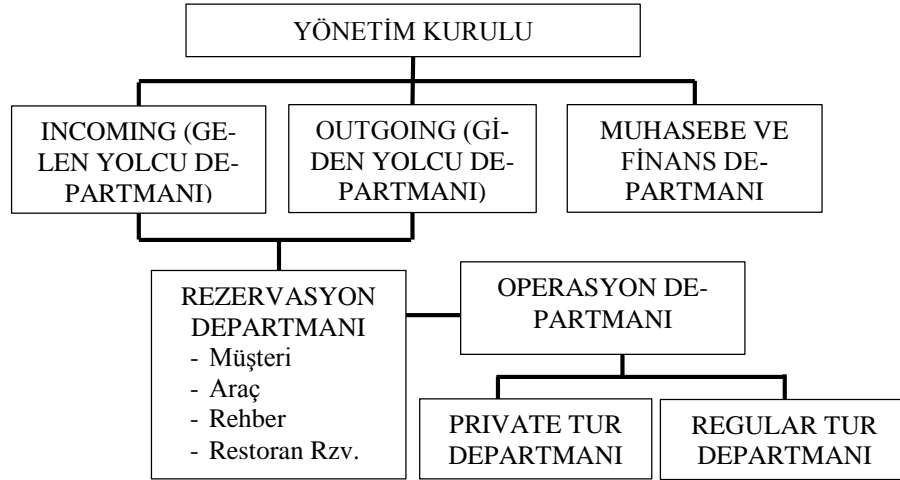
- Pazarlama ve Satış,
- Kalite Güvence.

Değer zinciri analizinde M. Porter'in yan faaliyetler olarak belirttiği destekleyici unsurlar turizmde somut ürün üretiminde olduğu doğrultuda gerçekleşmemektedir. İşletmelerde yan faaliyetler olarak belirtilen bu faaliyetler bütünü tüm paket tur operasyonunun esasını teşkil etmektedir. Başka bir ifade ile işletmenin genel yönetim yapısı, bilgi teknolojileri, pazarlama ve satış, mali işler birimi, kalite ve güvence faaliyetleri paket tur operasyonunun ana faaliyetleri olarak belirlenmiştir. Bu faaliyetler bütünü, paket turun tasarımından operasyonuna kadar bütün faaliyetleri ayakta tutan, temel faaliyetler ile adeta iç içe olan faaliyetlerdir. Bu sebeple turizm endüstrisinde temel ve destek faaliyetlerin ayrımı belirgin çizgilerle ayıramamaktadır. Literatürdeki bulgulara uygun olması bakımından bu faaliyetler yan faaliyetler olarak isimlendirilmiş ve bu başlık altında incelenmiştir.

### **3.3.3.2.1. Genel Yönetim ve İnsan Kaynakları**

Bu yan faaliyetlerin en temelinde yer alan aşama genel yönetim ve insan kaynaklarıdır. İşletmelerin genel kurulları bu faaliyetin gereklerini yerine getirmektedirler. Bazı küçük ölçekli acentalarda işletme sahibi ve genel müdür olarak işleyen bu mekanizma büyük ölçekli işletmelerde yönetim kurulu veya genel kurul olarak kendini göstermektedir. genel yönetim işletmenin sahipleri, hissedarları, departman müdürlerinden oluşmaktadır. İşletmenin en alt kademesinden en üst mercilerine kadar olan sorunların çözümü, önemli yatırım kararları, sezon açılış ve kapanış görüşmeleri bu genel yönetim faaliyetleri altında değerlendirilip karara bağlanmaktadır. Türk ticaret kanunu işletmelerin esas sözleşme hükümleri uyarınca genel kurul, yönetim kurulu ve denetleme kurulu şeklinde organize olmalarını önermektedir. Bu bakımdan işletmelerde organizasyonun şeklini yönetim belirlemektedir. Yukarıdan aşağıya doğru ilerleyen üst ast ilişkisi ile personele görev ve sorumluluklarını bildirilir. İşlerin sağlıklı yürüyebilmesi, hedeflere ulaşılması anlamına geleceği için departmanlar arasında koordinasyon sağlanır. Çalışmaya konu olan işletmelerin yönetim ve organizasyon yapıları takip eden üç şekilde verilmiştir.

**Şekil 3.3: A Acentası Organizasyon Şeması**



**Kaynak:** A Acentası Görüşme Bulguları

Şekil 3.3’de A seyahat acentasını organizasyon şeması verilmiştir. Buna göre acentanın bir yönetim kurulu mevcuttur. Yönetim kurulu üyeleri işletmenin en üst düzey yöneticilerinden oluşur. Yönetim kurulunda işletme sahibi, muhasebe müdürü, rezervasyon ve operasyon müdürleri yer alır. Yönetim kuruluna bağlı olarak, muhasebe, gelen (incoming) ve giden (outgoing) yolcu departmanları yer almaktadır. Muhasebe ve finans departmanı acentanın gelir ve giderlerinin kayıtlarını yapmakla, gerektiğinde istatistiki bilgileri hazırlamak ve yönetime sunmakla yükümlü olan departmandır. Gelen yolcu ve giden yolcu departmanları aynı zamanda rezervasyon departmanı olarak hizmet vermektedir. Rezervasyon departmanı ile sıkı koordinasyon içerisinde olan bir de operasyon departmanı yer almaktadır. Operasyon departmanı ise private tur adı verilen bireysel yolcuların tur operasyonlarını gerçekleştiren departman ve regular tur adı verilen kitle olarak tur taleplerinin operasyonlarını gerçekleştiren bölümler olarak iki departmana ayrılmıştır.

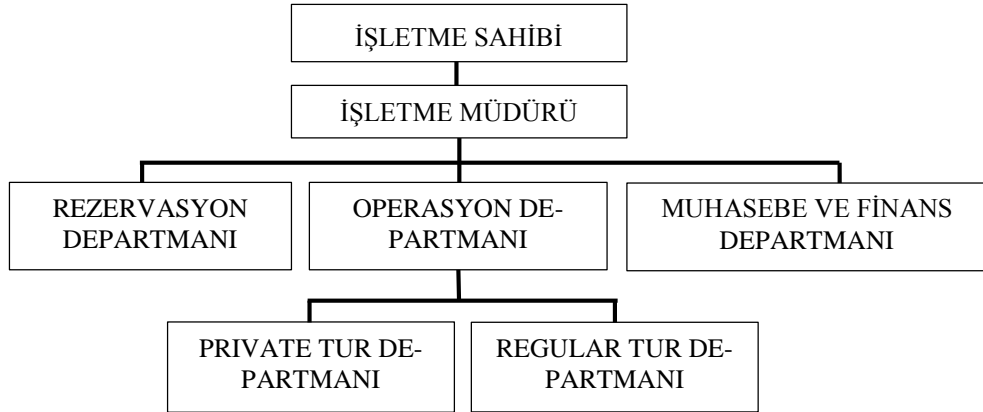
**Şekil 3.4: B Acentası Organizasyon Şeması**



**Kaynak:** B Acentası Görüşme Bulguları

Şekil 3.4’de B acentasının organizasyon şeması verilmiştir. Buna göre organizasyonun en tepede noktasında işletme sahibi yer almaktadır. İşletme sahibinin denetim ve yönetiminde bir yönetim kurulu yer almaktadır. Yönetim kuruluna bağlı olarak da rezervasyon, operasyon ve muhasebe ve finans departmanı olarak üç departman bulunmaktadır. Daha sonra rezervasyon ve operasyon departmanlarının uyumlu çalışmaları ile gelen yolcu ve giden yolcu departmanları ortaya çıkmıştır. Daha önceden işletmenin bir tek gelen yolcu departmanı varken kruvaziyer gemilerinin biletlerini de satabilmeye başladıktan sonra giden yolcuların ihtiyaçları ile ilgilenen bir departmana ihtiyaç duyulmuş ve açılmıştır. Gelen yolcu departmanı altında private ve regular turlar departmanları yer almaktadır. Bu iki operasyonel departmanın farkı bireysel tur talebinde bulunan müşterilerin işlemlerini kitle olarak tur talep edenlerden ayrılmasıdır.

**Şekil 3.5: C Acentası Organizasyon Şeması**



**Kaynak:** C Acentası Görüşme Bulguları

Şekil 3.5’de C işletmesinin organizasyon şeması verilmiştir. Buna göre işletmenin bir sahibi ve işletme sahibi nezaretinde bir de sorumlu genel müdür bulunmaktadır. Genel müdüre bağlı olarak rezervasyon, operasyon ve muhasebe departmanları bulunmaktadır. Operasyon müdürüne bağlı olarak private ve regular tur departmanları yer almaktadır.

Burada işletmelerin genel olarak departman ve amirlerinin görev ve yükümlülükleri ortaya çıkmaktadır. İşletme genel müdürünün görevleri arasında hedefler belirlemek ve bu hedeflere ulaşma yollarını belirlemek, anlaşmaları ve sözleşmeleri imzalamak, yeni pazarlama yöntemleri geliştirmek ve tüm departmanlarla koordinasyonu ve iletişimi sağlamak yer almaktadır. Rezervasyon departmanı işletmenin en önemli bölümlerinden biridir. Rezervasyon sorumlusunun görevleri arasında yapılan tüm bildirimlerle ilgili rezervasyonları takip etmek ve yapmak, tüm iptal ve değişiklikleri bildirmek, rezervasyon formu, isim listesi gibi evrakları hazırlamak, kontenjanları takip etmek, gerektiğinde ek taleplerde bulunmak yer almaktadır.

Operasyon departmanı dâhilinde çalışan acenta elemanları ile işletme müşterilerle yüz yüze temas etmektedir. Bu nedenle operasyon departmanında istihdam edilen personelin yabancı dil konuşabilmesi, iletişim becerilerinin kuvvetli ve prezantabl görünüşünün olması beklenir. Operasyon departmanının sözleşmelerin hazırlanmasının ve onay-

lanmasının teminini sağlamak, tur programları hazırlamak, operasyonun koordinasyonunu sağlamak, harcama tutarlarını ve ödemeleri düzenli olarak muhasebeye bildirmek, satışları ve tüm bildirimleri dosyalamak, kullanılan otel, restoranlar hakkında bilgi sahibi olmak, müze, ören yerleri ve benzer çekim merkezleri hakkında bilgi sahibi olmak, program ve extra showlar planlamak, gerektiğinde personeli eğitmek, rehber programların hazırlamak ve teslim etmek, rehber planlamalarını yapmak, rehberlerden gelen turlarla ilgili bilgi aktarımlarını değerlendirmek gibi birçok önemli görevi vardır. Operasyon departmanı içerisinde bireysel ve kitlesel turlar iki gruba ayrılmış departmanlardır. Burada amaç müşterilerin ihtiyaç ve taleplerine daha çabuk cevap verebilmek ve işletme içerisindeki meydana gelebilecek olası kargaşayı önlemektir.

Muhasebe ve finans departmanı bir diğer önemli departmanlardan biridir. Seyahat acentesinin tüm muhasebesinden ve işlemlerinden sorumlu olmak, istatistikî bilgileri hazırlamak ve gerektiğinde sunmak, tur hesaplamalarını ve gerçekleştirmeleri yapmak, rehberlere avans açmak ve kapatmak, fiyatları ve döviz kurlarını takip etmek ve tur harcırahlarını ve zarflarını hazırlamak gibi önemli görevleri yer almaktadır. Finansal yönetim departmanının görev ve işlevleri takip eden bölümde yan faaliyetler arasında adı geçen mali işler başlığı altında detaylı olarak incelenmiştir.

Seyahat acentalarında yönetim ve organizasyonun önde gelen yönü insan kaynakları yönetimi olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsan kaynakları yönetim faaliyetleri içerisinde işletmeler öncelikle iş analizi yaparak departmanların ihtiyacı olan kriterler çerçevesinde sezonluk personel bulma, etkili personel seçiminin ve yerleştirilmesinin yapılması gibi faaliyetleri gerçekleştirmektedirler. İnsan kaynaklarının elde edilmesi olarak bilinen bu süreçten sonra insan kaynaklarının elde tutulması süreci içerisinde personel eğitimi ve geliştirme, ödüllendirme, ücretlendirme, sosyal güvenlik ve sendikal işlemler faaliyetlerinin takibi yapılmaktadır. Acentalarda mevcut personelin bireysel ve örgütsel performansının artırılması sürecinde performans değerlendirme, motivasyon, kariyer planlama ve geliştirme gibi uygulamaları yerine getirmektedirler.

Turizm sektörünün dönemsellik özelliği gereği acentalarda istihdam edilen personelin sezon başlangıcında istihdam edilmesi, sezon sonunda işten çıkartılması söz konusudur. Bu nedenle işletmelerde sürekli çalışan bir kemik kadronun yanı sıra sezonluk istihdam edilen personel bulunmaktadır. Takip eden tabloda A, B ve C seyahat acentalarının bünyesinde istihdam edilen personel sayısı verilmiştir.

**Tablo 3.6: İşletmelerin 2013 Yılı Çalışan Sayısı**

	A ACENTASI	B ACENTASI	C ACENTASI
<b>TOPLAM PERSONEL</b>	<b>115</b>	<b>135</b>	<b>65</b>
<b>- Kadrolu</b>	70	96	45
<b>- Kadrosuz</b>	45	39	20

**Kaynak:** A, B ve C Seyahat Acentaları 2013 Yılı Faaliyet Raporları

Tablo 3.6 incelendiğinde en fazla personele sahip acenta 135 kişi ile B acentasıdır. Bu rakamı 115 kişi ile A acentası, 65 kişi ile C acentası takip etmektedir. Burada dikkati çeken nokta 65 kişi ile hizmet veren C seyahat acentasının 2013 yılında 740 bin 911 kişiyi ağırlayabilmiş olmasıdır. Benzer şekilde 115 kişi ile hizmet veren A acentası 487, 103 kişiyi ağırlamıştır. En fazla personeli olan B acentası (135 kişi) ise 2013 yılında 327 bin 857 kişiye hizmet vermiştir. Burada ortaya çıkan zıtlık hizmet kalitesinde yapılabilecek bir incelemeyi de akıllara getirmektedir.

### 3.3.3.2.2. Bilgi Teknolojileri

Yan faaliyetler içerisinde ikinci aşama bilgi teknolojilerinin kullanım aşamasıdır. Seyahat endüstrisi emek yoğun özellik göstermesinin yanı sıra iletişime dayalı bir özelliğinin olduğunu da belirlemek gerekir. Özellikle telefon, faks ve en önemlisi internet teknolojilerinin işletmelerde yoğunlukla kullanıldığına tanıklık edilmektedir. Dolayısı ile bilgi teknolojileri gerek işletme içi gerekse diğer seyahat acentaları ve turizm endüstrisi işletmeleri ile olan iletişimde bilgi teknolojilerin hayati öneme sahip olduğunu belirtmek gerekir. İşletme dışı iletişimi sıklıkla kullanan departman rezervasyon departmanı olurken bu departman dışı olan diğer bölümler işletme içi iletişim teknolojilerini kullanmaktadırlar.

İşletme dışı iletişimde telefon bağlantısı, bununla paralel olarak faks ve internet bağlantı ağları kullanılmaktadır. İşletme içi iletişimde ise yerel alan ağları ve intranet denilen işletme içi internet kullanımının yaygın olduğu söylenebilir.

Bunula birlikte seyahat acentalarının bilgi teknolojisini yakından takip ettiklerini de söylemek mümkündür. Görüşme bulgularına göre A seyahat acentasının bir sonraki sezonda tablet uygulamasına geçeceği, B seyahat acentasının hâlihazırda kulaklıkları kullandığı sonucuna ulaşılmıştır. A seyahat acentası müşterilere ve rehberlere her turda birer tablet bilgisayar dağıtarak rehber - müşteri iletişimini kuvvetlendirmeyi hedeflemektedir. B acentası ise bunu birkaç yıldır headset adı verilen kulaklıkları cihazlar aracılığıyla gerçekleştirmektedir. Bu faaliyetler aynı zamanda yüksek maliyeti de beraberinde getirmektedir. B seyahat acentasının kullanmış olduğu headsetlerin şarj edilmesi için yüksek gerilimli özel elektrik odaları kullanmaktadır ve bu durum acenta için sabit maliyetler arasında yer alan elektrik giderinin yükselmesi sonucunu doğurmaktadır.

### **3.3.3.2.3. Mali İşler**

Seyahat işletmelerinin bir diğer yan faaliyeti mali işlerdir. Mali işlerden; personelin maaşlarının dağıtılması, otel, araç kiralama gibi çeşitli işletmelere ödemelerin yapılması, muhasebe kayıtlarının tutulması, ay sonu veya yılsonu dönemlerinde istatistiklerin çıkartılıp yönetime sunulması, yatırım kararlarının gereğinin yerine getirilmesi vb. konular anlaşılmaktadır. Benzer şekilde mali işler söz konusu olduğunda seyahat acentaları tur operatörleri, oteller, araç kiralama şirketleri, rehberler, restoranlar gibi çok çeşitli kurum ve kuruluşlarla anlaşma ve sözleşmeler yaparak işlemlerini gerçekleştirdiklerinden mutlak surette bir hukuk danışmanına ihtiyaç duymaktadırlar. Bu karmaşık ticari ilişkiler içerisinde zaman zaman anlaşmazlıklar, sözleşme veya yasa da yer alan maddelerin ihlali söz konusu olmaktadır. Seyahat acentaları böyle mali ilişkileri içeren durumlarda bir hukuk müşavirinin desteğini almaktadırlar. Seyahat işletmelerinde mali işler faaliyetlerinin temelini şu özellikler oluşturmaktadır;

- Yasaların öngördüğü şekilde defter ve evrakların kaydının tutuşması,
- İşletmenin hedef, misyon ve vizyonu doğrultusunda personelin eğitim ve motivasyonunun sağlanması,
- Türkiye Rehberler Birliği gibi meslek kuruluşları, Aydın Seyahat Odası gibi odalar ve resmi dairelerle mali konulardaki ilişkilerin düzenlenmesi, evrakların zamanında teslim edilmesinin sağlanması,
- Ödeme durumlarının ve planlamalarının takibini yapmak,
- İşletmelerin devlete karşı sorumlu olduğu vergi, resim, harç, pul vb. ödemelerinin takibini yapmak,
- Acentanın finansal durumu ve geleceği ile ilgili yönetimi bilgilendirmek ve ekonomik risklere karşı önlemler alınması konusunda önerilerde bulunmak.

Resmi kurumlar ve devlete karşı büyük bir sorumluluk taşıyan işletmeler vergi konusunda vergi istisnalarından yararlanmaktadırlar. Turizm faaliyetleri hizmet kapsamında olup hizmet ihracatı istisnası dâhilinde, turizm firmalarının yurt dışındaki müşteriler için yaptığı hizmetler KDV'den istisna tutulmuştur. Bununla birlikte seyahat acentaları KDV harici tahakkuk eden gelir vergisi, resim, harç ve pul gibi vergiler ve yasaların öngördüğü yedek akçeleri ödemekle yükümlüdürler. Bütün bu hukuki ve iç muhasebe kayıtlarının tutulması ve takibi mali işler departmanı ve personelince yürütülmektedir.

#### **3.3.3.2.4. Pazarlama ve Satış**

Kruvaziyer uygulamaları değer zincirinde en önemli aşamalardan biri olan pazarlama ve satış faaliyetindeki temel amacın; düşük maliyet ve yüksek kalitedeki ürünlerin sunulması olduğunu söylemek mümkündür. Bu doğrultuda geliştirilen pazarlama stratejisi çerçevesinde çok geniş bir ürün karması ile müşterilere her noktada hizmet verilmeye çalışılmaktadır. Başka bir ifade ile ürün ve hizmetlere kolay erişebilirlik sağlanmaya çalışılmaktadır. Kruvaziyer uygulamalarında dağıtım ağı turizm endüstrisi dağıtım ağı ile çok benzerdir. Seyahat acentaları; ürünlerini, kruvaziyer tur operatörlerinin temsilcileri aracılığıyla müşteriye ulaştırmaktadırlar. Bu aşamada pazarlanan unsurun müşteriye ne kadar değer ifade ettiğinin önemi büyüktür. Birçok destinasyona uğrayarak Kuşadası limanına gelen turistler sunulan birçok destinasyon arasından kendisi için en yüksek değer



ifade eden cazibe noktalarına yönlendirilmektedirler. Kuşadası'nı kruvaziyer gemiler aracılığıyla ziyaret eden kişi sayılarına ve acentaların satış rakamlarına bakıldığında Efes, Meryem Ana ve Artemis tapınağının turistler için oldukça büyük değer ifade ettiğini söylemek mümkündür. Kuşadası çevresinde kruvaziyer gemilerine sunulacak olan ürünler Selçuk ve Didim şehirleri çevresinde bir araya toplanmışlardır. Selçuk civarında Meryem Ana Evi, Efes Antik Kenti, Aziz Yuhanna Kilisesi ve Artemis Tapınağı temel çekicilikler olarak bir arada bulunmaktadır. Benzer şekilde Didim şehri çevresinde Priene, Milet ve Apollo tapınağının bulunmaktadır. Bütün bu turistik cazibelerin belirli merkezlerde toplanmış olmaları seyahat acentaları için maliyet bakımından avantaj oluşturmaktadır.

Turistik ürünlerin belirlenmesinin ardından ürünün satışının gerçekleştirileceği yerlerin tespit edilmesi gerekmektedir. Turistik ürünler müşteriye kruvaziyer gemilerinde yer alan ofislerde müşterilere sunulmaktadır. Bazı seyahat acentaları gemide görevli olan satış temsilcilerine primler vererek pazarlama ve satış faaliyetlerini hızlandırma faaliyetlerini uygulamaktadırlar. A acentası herhangi bir prim ödemesi yapmazken B ve C acentaları gemide bulunan personellerini motive etmek için belli oranlarda prim ödemesi yapmaktadırlar. Ödenen primler B acentası için ürün satış fiyatı üzerinden % 2 iken C acentası için % 1,5'tur.

Paket turların fiziki bir varlığının bulunmaması tur operatörleri ve seyahat acentaları pazarlama yaklaşımı olarak broşürü tercih etmelerine sebep olmaktadır. Broşürler işletmelere markalaşma fırsatı verme avantajının yanı sıra turistlerin ürünü satın almaları konusunda isteklendirme aracı olarak kullanılmaktadır. Broşürlerde tur sağlayıcılarının ürünleri hakkında bilgiler, fotoğraflar içermesinin yanı sıra iptal, iade, tura dâhil olan hizmetler gibi bilgileri de içermelidir.

Teknolojinin gelişmesi ile broşürler matbu olmaktan çıkmış elektronik ortamda yayımlanan ve bir çok müşteriye aynı anda ulaştırılma imkânı olan elektronik broşürler ortaya çıkmıştır. Broşürler bir defa yayımlandıktan sonra işlevini yitirmektedir ve yeni başlayan sezon için yenilerinin basılması gerekmektedir. Bu bakımdan elektronik ortamlarda yer alan gerek web sayfaları gerek broşürler gerekse televizyonun teletext sayfaları gibi ortamlarda üretilen broşürlerin güncellenmesi alternatifleri bulunmaktadır. Görsel ve

işitsel mesajların rahatlıkla ulaşımının sağlandığı elektronik ortamlar elektronik broşürlerin tercih edilme oranını arttırmaktadır.

Pazarlama araçlarından en etkili olanlarından bir tanesi ise reklamlardır. Reklamcılıkta temel amaç ürünlerin satıldığı yerlerden uzaklarda bulunan müşterilere evlerinde ulaşabilme ve satın alma davranışlarını etkileyebilmek için mesajlar üretmektir. Televizyon başta olmak üzere, radyo, gazete, ticari ve ticari olmayan dergiler seyahat acentalarının aktif olarak kullandıkları pazarlama kanallarıdır.

Uygulamada ortaya çıkan sonuca göre kişisel satış en etkili ve verimli satış yöntemi olarak kullanılmaktadır. Seyahat acentaları satış temsilcileri aracılığı ile turlarını gemide müşterilere duyurma, turlar hakkında bilgi verme ve satış işlemlerini gerçekleştirmektedirler. Geleneksel pazarlama yöntemlerinin yanı sıra turizm endüstrisinde bilgi teknolojilerinin kullanımı günbegün yaygınlaşmaktadır. Merkezi rezervasyon sistemleri, akıllı telefonlar, mobil iletişim araçları hem maliyet avantajı hem de mesafeleri ortadan kaldırmaktadır. Sektördeki hemen her işletmenin web sitesi bulunmaktadır. Hatta bazı seyahat acentaları sadece sanal ortamda satış ve pazarlama gerçekleştirmekte, tur operasyonlarını ise başka acentalar aracılığı ile gerçekleştirmektedirler.

Turistik ürünlerde fiyatlandırma maliyet tabanlı fiyatlandırma olarak gerçekleştirilmektedir. İşletmeler faaliyetlerinin birim maliyetlerini hesaplayarak bunun üzerine yaklaşık % 20'lik oranda kâr ekleyerek ürünlerini fiyatlandırmaktadırlar. Araştırmada baz alınan Meryem - Efes - Artemis tapınağı turu için A acentası 225 Euro, B acentası 220 Euro ve C acentası 260 Euro'dan turlarını pazarlamaktadırlar. İşletmelerin maliyet hesaplamaları çalışmanın son bölümünde detaylı olarak incelenmiştir.

### **3.3.3.2.5. Kalite ve Güvence**

Kalite ve güvence kruvaziyer tur uygulamalarında değer zincirinin son destek faaliyetini oluşturmaktadır. İşletmeler tarafından pazarlanan hizmetler için tam müşteri memnuniyetinin sağlanması işletmelerin temel stratejilerinden birini oluşturmaktadır.

Turizm hizmetlerinde standartlaşmanın mümkün olmamasından dolayı Uluslararası Standart Örgütü (ISO)'nun kalite, çevre, gıda güvenliği, sosyal sorumluluk, enerji tasarrufu, risk yönetimi, bilgi güvenliği ve sürdürülebilir yönetim standartları dâhilinde değerlendirilmektedir. Bununla birlikte çalışmaya konu olan seyahat acentaları ulusal ve uluslararası çeşitli turizm yayın kuruluşlarından, yerel yönetimlerden ve hizmet verdikleri tur operatörlerinden hizmet kalitesi ödülleri almışlardır.

Seyahat sektöründe kalite ve güvence ölçüm faaliyetleri operasyon sonrası müşterilerden gelen değerlendirmeler ışığında yürütülmektedir. İşletme performansının değerlendirildiği müşteri anketleri ile memnuniyet ve şikâyetler elde edilerek gelecekteki tur pazarlamaları için zemin oluşturmaktadır. Bu durum aynı zamanda kalite iyileştirmeleri konusunda işletmelere fikir vermektedir. Gerekli hallerde, sorun yaşamış müşterilere bir sonraki tur satın almalarında özel indirimler uygulanmaktadır.

Aynı doğrultuda; ürün kalitesi, satış ve satış sonrası hizmetlere ilişkin olarak, işletmeler ve bağımsız kuruluşlarca çok sayıda müşteri memnuniyet ve sadakatine dair araştırma ve sayısal ölçümleme yapılmaktadır. Bunun yanı sıra müşteri memnuniyetinin temel koşullarından biri olan tur operatörü memnuniyetini de ölçmeyi amaçlayan yeni çalışmalar da uygulamaya girecektir. Ayrıca işletmelerin satış ve pazarlama performansının doğrudan tur operatörü performansına bağlı olması nedeniyle tur operatörlerine yönelik kalite ve iyileştirme ile ilgili alanlarda aylık, üç aylık ve yıllık hedefler konmakta ve takip edilmektedir. Buna ilaveten kaliteyi artırma faaliyetlerinden internet bağlantısı olan tur araçları, turistlerin rehberi iyi duyabilmesi için headset adı verilen kulaklıkları cihazlar veya rehberlerin daha interaktif olabilmeleri için tablet bilgisayar hizmetleri turistlerin talep ettikleri ve acentaların bu ihtiyaca da cevap verdikleridir. Önümüzdeki yıllarda benzer teknolojik cihazların turlara dâhil edileceği ortaya çıkmaktadır.

### **3.3.4. İşletmelerde Değer Zinciri Maliyetlerinin Yönetimi**

Kruvaziyer uygulamalarında değer zinciri analizi incelenirken; seyahat acentalarının değer zinciri sürecini oluşturan faaliyetlerinin belirlenmesinin ardından, bu faaliyet-

lerin yol açtığı maliyetlerin işletme tarafından yönetim biçimleri incelenmiştir. İşletmelerin faaliyet tabanlı maliyet sistemini benimsemelerinden dolayı işletmelerde ürün ve hizmet maliyetlerinin hesaplanma ve kayıt altına alınması sürecine değinilmiştir. Seyahat acentalarında fiyatlandırma yapılırken öncelikle paket tur maliyetinin belirlenmiş olması gerekmektedir. Turistik ürün satış fiyatına etki eden en önemli faktör, maliyet giderleridir. Bir paket turu üreten seyahat acentası mantık olarak “maliyet + kâr” şeklinde fiyatlandırmayı yapmaktadırlar. Maliyetler belirlenirken tüm hizmetlerin maliyetleri ayrı ayrı belirlenmekte ve fiyatlandırmalar göz önünde bulundurulduğunda döviz ve çapraz kur tahminlerine dayandırılmaktadır.

Tur maliyeti içerisinde yer alan giderler belirlenirken, kişi sayısına göre değişen ve sabit giderler olarak ikiye ayrılır. Sabit giderler kişi sayısının artması veya azalmasına bağlı olmaksızın her zaman sabit olan giderlerdir. Değişken giderler ise kişi sayısının artması veya azalmasına bağlı olarak değişen giderlerdir. Değişken giderler genel olarak grup başına hesaplanan giderlerdir. Çünkü ulaştırma örneği verilecek olursa tur aracındaki koltuk değil tur aracı kiralanmıştır ve maliyetler kişi sayısına bağlı olarak değişecektir. Yani 46 kişilik bir otobüsün bir günlük kirası karşılığı 100 TL ödendiğini varsayarsak otobüste seyahat edecek olan kişilerin sayısına bu kira ücretini bölerek günlük otobüs ulaşım maliyetini hesaplayabiliriz. Bu doğrultuda aşağıda işletmelerin gününbirlik standart bir otobüsü dolduracak şekilde 46 kişiden oluşan bir turunun sabit ve değişken maliyetleri temel ve destek faaliyet kollarına göre incelenmiştir. Daha önceden de belirtildiği gibi turun güzergâhı uygulamaya konu olan seyahat acentalarının sezonda sıklıkla yapmış oldukları tur olan Meryem Ana Evi, Efes Ören Yeri ve Artemis Tapınağından oluşmaktadır.

**Tablo 3.7: Uygulamaya Konu Olan Seyahat Acentalarının Maliyetlerinin Temel Faaliyet Kollarına Göre Yüzdelerle Dağılımı (TL/Tur Başı)**

	A Seyahat Acentası		B Seyahat Acentası		C Seyahat Acentası	
	%	TL	%	TL	%	TL
<b>Ulaştırma Maliyeti</b>	21,27%	826,00 TL	20,24%	826,00 TL	19,76%	826,00 TL
<b>Müze ve Ören Yeri Maliyetleri</b>	50,98%	1.980,00 TL	48,51%	1.980,00 TL	47,37%	1.980,00 TL
<b>Öğle Yemeği Maliyeti</b>	11,33%	440,00 TL	-	-	9,47%	396,00 TL
<b>Rehberlik Maliyeti</b>	7,23%	281,00 TL	6,88%	281,00 TL	6,72%	281,00 TL
<b>Sigorta Maliyeti</b>	5,66%	220,00 TL	5,39%	220,00 TL	5,26%	220,00 TL
<b>Otopark Maliyetleri</b>	2,96%	115,00 TL	2,82%	115,00 TL	2,75%	115,00 TL
<b>Satış Temsilcisi Prim Maliyetleri</b>	-	-	15,63%	638,00 TL	8,13%	340,00 TL
<b>İkram Maliyetleri</b>	0,57%	22,00 TL	0,54%	22,00 TL	0,53%	22,00 TL
<b>Toplam Maliyetler</b>	<b>100,00%</b>	<b>3.884,00 TL</b>	<b>100,00%</b>	<b>4.082,00 TL</b>	<b>100,00%</b>	<b>4.180,00 TL</b>

**Kaynak:** A, B ve C Acentaları Görüşme Bulguları

Tablo 3.7 uygulamaya konu olan seyahat acentalarının maliyetlerinin temel faaliyet kollarına göre yüzdelerle dağılımı, tur başı olarak birim maliyetleri gösterecek şekilde verilmiştir. Buna göre seyahat acentalarının en yüksek temel maliyet kalemi olarak müze ve ören yeri giriş ücretleri oluşturmaktadır. Seyahat acentaları gidilen yörelerde yer alan doğal ve kültürel çekiciliklerin biletlerini Türkiye Seyahat Acentaları Birliğinden temin etmektedirler. Bu teminat gişe biletlerine göre 5 TL daha ucuz iken yine de müze ve ören yeri ücretleri en yüksek maliyetler arasına yer almaktadır. Nitekim müze ve ören yeri biletleri kişi sayısına göre değişiklik arz eden değişken bir maliyet kalemidir. Tabloda bu maliyet kalemi A acentası için % 51, B acentası için % 48,51 ve C acentası için % 47,37 olarak karşımıza çıkmaktadır. Müze ve ören yerleri devletin denetim ve kontrolünde olduğundan temel faaliyetler bakımından en fazla kazancı bu konuda devlet elde etmektedir.

Acentaların maliyeti en yüksek olan ikinci temel faaliyeti transferler için kiralamış oldukları araç maliyetleridir. KDV dâhil olmak üzere ödenen bu ücretlerin her üç acenta için yüzdelik dağılım oranları her üç acenta için % 20 civarında değişiklik göstermektedir. Acentaların kiralamış oldukları araçlar, personeli olan şoför ve yakıt masrafları ile birlikte gelmektedir. Bu bakımdan seyahat acentaları araçlarını paket bir hizmet ürünü olarak satın almaktalar ve ekstra personel veya yakıt maliyetlerinden kurtulmuş olmaktadır.

Acentaların maliyeti en yüksek olan üçüncü temel faaliyet kalemi öğle yemekleri için restoran işletmelerine ödenen ücretlerdir. Çalışmada B seyahat acentasının kendine ait bir restoran olduğundan restoran maliyeti görünmemektedir. Ancak A ve C seyahat acentaları için bu maliyet kalemi ikinci en yüksek temel faaliyetidir. Bu oran A acentası için % 11,33, C acentası için bu oran % 9,47'dir. Bununla birlikte B acentasının üçüncü büyük maliyet kalemi satış temsilcilerine ödedikleri primlerdir. Bu primler toplam temel faaliyetler arasında %15,63'lük orana sahiptir. A seyahat acentasının satış temsilcilerine herhangi bir prim ödemesi söz konusu değilken B seyahat acentası satış fiyatı üzerinden kişi başı % 2 oranında prim ödemesi yapmakta, C acentası ise bu oranı % 1,5 oranında gerçekleştirmektedir. Bu bakımdan B seyahat acentası için en büyük üçüncü maliyet kalemi satış temsilcilerine ödenen primlerdir.

Diğer temel faaliyet kalemleri rehberlik, sigorta, otopark ve ikram giderleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Günü birlik turlarda en düşük maliyet kalemleri arasında yer alan bu faaliyetler acentaların asgari olarak ödemek zorunda oldukları maliyetlerdendir. Burada ifade edilmesi gereken nokta seyahat acentalarının turist rehberlerine Kültür ve Turizm Bakanlığının belirtmiş olduğu taban ücretleri verme konusunda zorluk çıkartıyor olmalarıdır. Sektörde çalışan rehberlerin şikâyetleri resmi belgelerde bakanlığın belirtmiş olduğu taban ücretler olarak rehberlik maliyetinin yansıtıldığı ancak gerçekte rehberlere taban ücretin daha aşağısında ücretler ödendiği yönündedir. Rehberlere ödenen ücretler bakımında usulsüzlük yapıldığı ortaya çıkmaktadır. Sonuç olarak seyahat acentalarının çalışma esaslarına göre ortaya çıkan bu temel faaliyet masrafları her bir tur için toplamda sırasıyla 3.884 TL, 4.082 TL ve 4.180 TL'dir. Bu meblağlar arasında en fazla maliyet C seyahat acentasına aittir.

**Tablo 3.8: Uygulamaya Konu Olan Seyahat Acentalarının Maliyetlerinin Destek Faaliyet Kollarına Göre Yüzdelerik Dağılımı (TL/Günlük)**

	A Seyahat Acentası		B Seyahat Acentası		C Seyahat Acentası	
	%	TL	%	TL	%	TL
<b>Tur Operatörü Maliyetleri</b> • Seyahat Planlama • Kruvaziyer Ulaşım • Kruvaziyer Konaklama	96,42	20.833	96,06	20.138	97,81	25.000
<b>Genel Yönetim ve İK Maliyetleri</b> • Personel Giderleri • Sigorta Giderleri	3,28	708,33	3,50	733,33	1,96	500
<b>Bilgi Teknolojileri Maliyetleri</b> • Bakım ve Onarım • Haberleşme • Head-Set	0,01	2,50	0,02	3,47	0,00	2
<b>Finansal Yönetim Maliyetleri</b> • Amortisman • Mali Müşavir • Banka ve Noter • Elektrik, Su ve Yakıt	0,12	26,53	0,16	32,93	0,11	29,17
<b>Pazarlama ve Satış Maliyeti</b> • Yayın Maliyetleri • Broşür Maliyetleri • Tanıtım ve Reklam M.	0,15	33,33	0,20	41,67	0,11	27,78
<b>Kalite ve Güvence Maliyetler</b> • Temsil ve Karşılama	-	-	0,06	12,50	-	-
<b>Diğer Muhtelif Maliyetler</b>	0,01	2,22	0,01	2,08	0,00	0,89
<b>Toplam Maliyetler</b>	<b>100</b>	<b>21.605,91</b>	<b>100</b>	<b>20.963,98</b>	<b>100</b>	<b>25.559,84</b>

**Kaynak:** A, B ve C Acentaları Görüşme Bulguları

Tablo 3.8’de seyahat acentalarının maliyetlerinin destek faaliyet kollarına göre günlük tutarları ve yüzdelerik dağılımları verilmiştir. Destek maliyetleri işletmenin yıl boyu faaliyetlerinden doğan maliyetleri olduğu için temel faaliyetlerin aksine kişi başı birim maliyetleri hesaplama konusunda zorluk ortaya çıkmaktadır. Bu bakımdan destek faaliyetlerin toplam maliyetleri hesaplanarak günlük maliyetler olarak ortaya konulmuştur. Bu

maliyetler seyahat acentalarının günlük satmış oldukları tur miktarına bölünerek hesaplanabilir. Çalışmanın ilerleyen bölümünde işletmelerin çıkarmış oldukları minimum araç sayısı, ortalama araç sayısı ve maksimum çıkarmış oldukları araç sayısına göre hesaplamaları yapıp, kar marjları ortaya konulmuştur.

Tablo 3.8'e göre en yüksek destek maliyet kalemi seyahat acentalarının tur operatörlerine yıllık olarak ödedikleri ücretlerdir. Seyahat acentalarının çeşitli kruvaziyer tur operatörlerinin Kuşadası'ndaki hizmetlerini üstlenebilmek için ödedikleri ücretler turistlerin ülkeye ulaşımı ve ülkedeki konaklama maliyetleri arasında değerlendirilebilir. Çeşitli tur operatörlerini bir araya getiren bu üç acenta tur operatörlerine yıllık büyük rakamlar ödeyerek hizmetlerini yürütmektedirler. Kruvaziyer ulaşım ve konaklama faaliyetlerinin işletmelere olan günlük maliyetleri A acentası için 20.833 TL, B acentası için 20.138 TL ve C acentası için 25.000 TL'dir. Bu yüksek maliyetin toplam destek maliyetleri içerisindeki yüzdelik dağılımları ise A ve B seyahat acentaları için % 96, C acentası için % 97 oranındadır. Bu yüksek maliyet kalemi tur operatörlerinin kendileri için en yüksek getiriyi ve iyi hizmeti sağlayabilecek seyahat acentalarını seçebilmeleri adına uyguladıkları politikanın sonucunda ortaya çıkan maliyet kalemidir.

Genel yönetim ve insan kaynakları destek faaliyetinin işletmeler için günlük maliyet oranları A acentası için % 3,2, B acentası için % 3,5 ve C acentası için % 2 oranında dağılmaktadır. Genel yönetim ve insan kaynakları masrafları arasında temel olarak istihdam edilen personelin ücret ve sigortalarının ödenmesi gelmektedir. Bu bakımdan genel yönetim ve insan kaynakları işletmelerin ikinci büyük maliyet faaliyetini oluşturmaktadır. Öte yandan işletmelerde destek faaliyetleri arasında yer alan bilgi teknolojileri, finansal yönetim, pazarlama ve satış, kalite ve güvence maliyetleri günlük bazda ifade edilmiştir. Tablodan hareketle en yüksek kazancı tur operatörleri elde etmekte olduğu söylenebilir.

Toplam olarak işletmelerin çalışma esaslarına göre ortaya çıkan destek faaliyetlerinin günlük maliyetleri sırasıyla 21.605 TL, 20.963 TL ve 25.559 TL olarak karşımıza çıkmaktadır. Genel anlamda aralarında çok büyük farklar bulunmayan destek maliyetlerini büyükten küçüğe sıralamak gerekirse en yüksek maliyet C acentasına, ikinci büyük maliyet A acentasına ve en az maliyet B acentasına aittir.



İşletmelerde sabit ve değişken maliyetler söz konusudur. Sabit maliyetler kişi sayısının değişmesi karşısında her zaman sabit olan maliyetlerdir. Buna karşılık değişken maliyetler kişi sayısının değişmesi sonucunda doğrudan toplam maliyetleri etkileyen maliyet kalemleridir. Bu bakımdan temel faaliyetlerde kişi başı maliyetlerin hesaplaması yapılabilmekte ancak destek faaliyetlerin maliyetlerinde sadece günlük hesaplamalar yapılabilmektedir. Diğer bir deyişle, temel faaliyetlerde kişi başı hesaplama sonucunda her bir kişi için oluşan maliyetler açıkça belirlenebilmekte ancak destek faaliyetlerinde günlük hesaplama yapılmaktadır. Destek faaliyetlerindeki günlük maliyetler kişi sayısının artması ile azalacağından acentaların karlılıkları bu doğrultuda artmaktadır. Bu bakımdan mümkün olduğunca fazla müşteriye ulaşılıp tur satışı yapılabilmesi işletmeler açısından kritik önem taşımaktadır. Buna bağlı olarak, takip eden tablolarda işletmelerin çıkarabilecekleri ortalama minimum ve maksimum tur miktarları baz alınarak maliyet ve kâr marjı hesaplamaları yapılmıştır.

**Tablo 3.9: İşletmelerin Temel ve Destek Faaliyet Maliyetleri ve Kâr Marjları (1 Otobüs = 46 Kişi)**

<b>Destek Faaliyet Maliyetleri (Günlük)</b>											<b>Temel ve Destek Faaliyet Maliyetler Toplamı</b>	<b>Kâr Marjı</b>	<b>Satış Fiyatı</b>
		<b>A Acentası</b>	<b>B Acentası</b>	<b>C Acentası</b>									
<b>1. Tur Operatörü Maliyetleri</b>		20.833 TL	20.138 TL	25.000 TL									
<b>2. Genel Yönetim ve İK Maliyetleri</b>		708,33 TL	733,33 TL	500,00 TL									
<b>3. Bilgi Teknolojileri Maliyetleri</b>		2,50 TL	3,47 TL	2,00 TL									
<b>4. Finansal Yönetim Maliyetleri</b>		26,53 TL	32,93 TL	29,17 TL									
<b>5. Pazarlama ve Satış Maliyeti</b>		33,33 TL	41,67 TL	27,78 TL									
<b>6. Kalite ve Güvence Maliyetleri</b>		-	12,50 TL	-									
<b>7. Diğer Muhtelif Maliyetler</b>		2,22 TL	2,08 TL	0,89 TL									
<b>Toplam</b>		<b>21.606 TL</b>	<b>20.965 TL</b>	<b>25.560 TL</b>									
<b>Kişi Başı Maliyet (Toplam / 46 Kişi)</b>		<b>470 TL</b>	<b>456 TL</b>	<b>556 TL</b>									
<b>Temel Faaliyet Maliyetleri</b>	<b>Ulaştırma Maliyeti</b>	<b>Müze ve Ören Yeri Maliyetleri</b>	<b>Öğle Yemeği Maliyeti</b>	<b>Rehberlik Maliyeti</b>	<b>Sigorta Maliyeti</b>	<b>Otopark Maliyetleri</b>	<b>Satış Temsilcisi Prim Maliyetleri</b>	<b>İkram Maliyetleri</b>	<b>Toplam</b>	<b>Kişi Başı Maliyet (Toplam/46 Kişi)</b>	A: 554 TL	A: 14 %	A: 645,60 TL
<b>A Acentası</b>	826,00 TL	1.980,00 TL	440,00 TL	281,00 TL	220,00 TL	115,00 TL	-	22,00 TL	<b>3.884,00 TL</b>	<b>84 TL</b>	B: 545 TL	B: 14 %	B: 633,60 TL
<b>B Acentası</b>	826,00 TL	1.980,00 TL	-	281,00 TL	220,00 TL	115,00 TL	638,00 TL	22,00 TL	<b>4.082,00 TL</b>	<b>89 TL</b>	C: 647 TL	C: 14 %	C: 757,20 TL
<b>C Acentası</b>	826,00 TL	1.980,00 TL	396,00 TL	281,00 TL	220,00 TL	115,00 TL	340,00 TL	22,00 TL	<b>4.180,00 TL</b>	<b>91 TL</b>			

**Kaynak:** A, B ve C Acentaları Görüşme Bulguları

Tablo 3.10: İşletmelerin Temel ve Destek Faaliyet Maliyetleri ve Kâr Marjları (5 Otobüs = 230 Kişi)

<b>Destek Faaliyet Maliyetleri (Günlük)</b>											<b>Temel ve Destek Faaliyet Maliyetler Toplamı</b>	<b>Kâr Marjı</b>	<b>Satış Fiyatı</b>
		<b>A Acentası</b>	<b>B Acentası</b>	<b>C Acentası</b>									
<b>1. Tur Operatörü Maliyetleri</b>		20.833 TL	20.138 TL	25.000 TL									
<b>2. Genel Yönetim ve İK Maliyetleri</b>		708,33 TL	733,33 TL	500,00 TL									
<b>3. Bilgi Teknolojileri Maliyetleri</b>		2,50 TL	3,47 TL	2,00 TL									
<b>4. Finansal Yönetim Maliyetleri</b>		26,53 TL	32,93 TL	29,17 TL									
<b>5. Pazarlama ve Satış Maliyeti</b>		33,33 TL	41,67 TL	27,78 TL									
<b>6. Kalite ve Güvence Maliyetleri</b>		-	12,50 TL	-									
<b>7. Diğer Muhtelif Maliyetler</b>		2,22 TL	2,08 TL	0,89 TL									
<b>Toplam</b>		<b>21.606 TL</b>	<b>20.965 TL</b>	<b>25.560 TL</b>									
<b>Kişi Başı Maliyet (Toplam / 230 Kişi)</b>		<b>94 TL</b>	<b>91 TL</b>	<b>111 TL</b>									
<b>Temel Faaliyet Maliyetleri</b>	<b>Ulaştırma Maliyeti</b>	<b>Müze ve Ören Yeri Maliyetleri</b>	<b>Öğle Yemeği Maliyeti</b>	<b>Rehberlik Maliyeti</b>	<b>Sigorta Maliyeti</b>	<b>Otopark Maliyetleri</b>	<b>Satış Temsilcisi Prim Maliyetleri</b>	<b>İkram Maliyetleri</b>	<b>Toplam</b>	<b>Kişi Başı Maliyet (Toplam/230 Kişi)</b>	A: 159,25 TL	A: 75 %	A: 645,60 TL
<b>A Acentası</b>	826 TL	10.350 TL	2.185 TL	281 TL	1.150 TL	115 TL	-	115 TL	<b>15.022 TL</b>	<b>65,31 TL</b>	B: 160,97 TL	B: 74 %	B: 633,60 TL
<b>B Acentası</b>	826 TL	10.350 TL	-	281 TL	1.150 TL	115 TL	3.220 TL	115 TL	<b>16.057 TL</b>	<b>69,81 TL</b>	C: 182,44 TL	C: 76 %	C: 757,20 TL
<b>C Acentası</b>	826 TL	10.350 TL	1.955 TL	281 TL	1.150 TL	115 TL	1.610 TL	115 TL	<b>16.402 TL</b>	<b>71,31 TL</b>			

Kaynak: A, B ve C Acentaları Görüşme Bulguları

Tablo 3.11: İşletmelerin Temel ve Destek Faaliyet Maliyetleri ve Kâr Marjları (10 Otobüs = 460 Kişi)

<b>Destek Faaliyet Maliyetleri (Günlük)</b>				<b>A Acentası</b>	<b>B Acentası</b>	<b>C Acentası</b>							
1. Tur Operatörü Maliyetleri				20.833 TL	20.138 TL	25.000 TL							
2. Genel Yönetim ve İK Maliyetleri				708,33 TL	733,33 TL	500,00 TL							
3. Bilgi Teknolojileri Maliyetleri				2,50 TL	3,47 TL	2,00 TL							
4. Finansal Yönetim Maliyetleri				26,53 TL	32,93 TL	29,17 TL							
5. Pazarlama ve Satış Maliyeti				33,33 TL	41,67 TL	27,78 TL							
6. Kalite ve Güvence Maliyetleri				-	12,50 TL	-							
7. Diğer Muhtelif Maliyetler				2,22 TL	2,08 TL	0,89 TL							
<b>Toplam</b>				<b>21.606 TL</b>	<b>20.965 TL</b>	<b>25.560 TL</b>							
<b>Kişi Başı Maliyet (Toplam / 460 Kişi)</b>				<b>46,97 TL</b>	<b>45,58 TL</b>	<b>55,57 TL</b>							
<b>Temel Faaliyet Maliyetleri</b>	<b>Ulaştırma Maliyeti</b>	<b>Müze ve Ören Yeri Maliyetleri</b>	<b>Öğle Yemeği Maliyeti</b>	<b>Rehberlik Maliyeti</b>	<b>Sigorta Maliyeti</b>	<b>Otopark Maliyetleri</b>	<b>Satış Temsilcisi Prim Maliyetleri</b>	<b>İkram Maliyetleri</b>	<b>Toplam</b>	<b>Kişi Başı Maliyet (Toplam/460 Kişi)</b>	<b>Temel ve Destek Faaliyet Maliyetler Toplamı</b>	<b>Kâr Marjı</b>	<b>Satış Fiyatı</b>
A Acentası	826 TL	21.160 TL	4.140 TL	281 TL	2.300 TL	115 TL	-	230 TL	29.052 TL	63,16 TL	A: 110,13 TL	A: 83 %	A: 645,60 TL
B Acentası	826 TL	21.160 TL	-	281 TL	2.300 TL	115 TL	6.440 TL	230 TL	31.352 TL	68,16 TL	B: 113,73 TL	B: 82 %	B: 633,60 TL
C Acentası	826 TL	21.160 TL	3.910 TL	281 TL	2.300 TL	115 TL	3.220 TL	230 TL	32.042 TL	69,66 TL	C: 125,22 TL	C: 83 %	C: 757,20 TL

Kaynak: A, B ve C Acentaları Görüşme Bulguları

Tablolarda 46 kişilik bir otobüsün doluluğu var sayılarak işletmelerin maliyetleri ve kar marjları hesaplanmıştır. Temel ve destek faaliyetlerin oluşturduğu maliyetler 46 kişiye bölünerek turist başı birim maliyetlere ulaşılmış ve acentaların turlarını pazarladıkları broşür fiyatlarından bu birim maliyetler çıkartılarak kişi başı kârlılık oranlarına ulaşılmıştır. Burada kâr marjı aşağıdaki formül aracılığı ile hesaplanmıştır;

$$\text{Kâr Marjı (\%)} = \text{Brüt Kâr} / \text{Gelir Tutarı}$$

Bu formülde brüt kâr vergiden arındırılmamış gelir miktarını, gelir tutarı ise paket turun broşür satış fiyatını göstermektedir. Başka bir ifadeyle brüt kâr, işletmelerin vergilerini düşmeden önceki tur satışlarındaki yarattığı ve elde ettiği değeri temsil etmektedir. Gelir tutarı ise içerisinde maliyet tutarlarının da yer aldığı toplam broşür fiyatını temsil etmektedir. Tablolarda ifade edilen toplam maliyetler kişi başı maliyetlere indirgenmiş ve sonrasında broşür fiyatından çıkartılarak işletmelerin birim kâr miktarlarına ulaşılmıştır. Bu birim kâr miktarları işletmelerin elde ettikleri vergiden arındırılmamış brüt kârlardır. Brüt kârın gelir tutarına oranı ise kâr marjını vermektedir.

Verilen bu bilgilerin ışığında Tablo 9 incelendiğinde işletmelerin 46 kişiden oluşan bir otobüslük tur çıkarmaları halinde %14'lük oranda kar marjı elde ettikleri görülmektedir. Tablo 3.10'da seyahat acentalarının günde ortalama 5 otobüs (230 kişilik) tur çıkarttıkları varsayımı üzerine maliyet ve karlılık durumları hesaplanmıştır. Bu durumda seyahat acentalarının 230 kişilik turlardan elde etmiş oldukları kâr marjı A seyahat acentası için % 75, B acentası için % 74 ve C acentası için % 76 oranına yükselmektedir. Buna karşılık Tablo 3.12'de acentaların 10 otobüs (460 kişilik) tur çıkarmaları düşünülerek kârlılık durumlarına bakıldığında kar marjının % 82 – 83 oranlarına yükselmiş olduğu gözlemlenmektedir. Bu bakımdan işletmelerin tur satışı yapabilme becerileri karlılık durumlarını olumlu yönde etkilemektedir.

### 3.3.4.1. Ürün Farklılaştırma Stratejisi

Değer zinciri analizinde değer yaratmanın iki metodundan birisi olan ürün farklılaştırma stratejisi turizm sektöründe uygulanmakta olan bir stratejidir. Kruvaziyer tur uy-

gulamalarında ürün farklılaştırma stratejisi iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Birincisi hizmetlerdeki kalitenin yükseltilmesi veya bazı ekstra hizmetlerin tura dâhil edilmesi, ikincisi ise farklı turistik çekim merkezlerinin tur programına dâhil edilerek ürün çeşitlendirme stratejisidir. Hizmetlerdeki kalitenin yükseltilmesi veya bazı ekstra hizmetlerin tura dâhil edilmesi şeklinde gerçekleşen ürün farklılaştırma stratejisinde acentaların bazı uygulamaları söz konusudur. A ve B seyahat acentalarının ekstra hizmet olarak turlarına dâhil ettikleri hizmetler şunlardır;

- Meryem Ana Evi’ni ziyaret eden müşteriler için kutsal su doldurulabilecek küçük testiler beraberinde broşürler, anket ve nazar boncuğu hediye edilmesi;
- Halk oyunu ekibi, Roma temsil tiyatrosu gibi teatral müşteri karşılamaları;
- Headset adı verilen kulaklıkları cihazların müşterilere dağıtılarak rehber müşteri iletişimini güçlendirici faaliyetlerin uygulanması ürün/hizmet çeşitlendirmeye örnek verilebilecek faaliyetlerdendir.

Çalışmada A seyahat acentası yakın gelecekte tablet bilgisayar hizmetlerini turlara dâhil edileceğini belirtmiştir. Ürün hizmet çeşitlendirmesi kategorisinde değerlendirilebilecek bu faaliyette yönetiminin turist rehberinde olacağı tablet bilgisayarlar müşterilere dağıtılıp interaktif olarak anlatımların gerçekleştirilmesini hedeflemektedir. Bu uygulamanın turlarda görsel öğelerin kullanımı ve kayıp olan müşterilere yol tarifleri yapılması ile hizmet kalitesinin arttırılacağı iddia edilmektedir. Bütün bu faaliyetler sayesinde işletmeler ürün çeşitlendirmelerini gerçekleştirmekte ve turistlere farklı fiyat kategorilerinde seçenekler sunarak hizmetlerini pazarlamaktadırlar. C acentasının bu konuda herhangi bir uygulamasına rastlanılmamıştır. Farklı turistik çekim merkezlerinin tur programına dâhil edilerek ürün çeşitlendirmede acentalar belirli bir tur güzergâhı altında çeşitli hizmet ve destinasyonları içeren programlar hazırlamaktadırlar. Bu programların bazıları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 3.12: Acentaların Ürün Çeşitliliği**

Tur Adı	Tur Güzergâhı	Dâhil Olan Hizmetler	FİYATLAR		
			A	B	C
<b>Ephesus and Temple of Artemis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Efes Antik Şehri</li> <li>Artemis Tapınağı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ulaşım</li> <li>Rehberlik</li> <li>Giriş ve otopark ücretleri</li> <li>Hizmet bedeli ve vergiler</li> <li>Sağlık sigortası</li> </ul>	180 €	190 €	200 €
<b>Ephesus, House of Virgin Mary, Temple of Artemis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Efes Antik Şehri</li> <li>Meryem Ana Evi</li> <li>Artemis Tapınağı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ulaşım</li> <li>Rehberlik</li> <li>Giriş ve otopark ücretleri</li> <li>Hizmet bedeli ve vergiler</li> <li>Öğle Yemeği</li> <li>Sağlık sigortası</li> <li>Sürpriz Hediye Paketi</li> </ul>	225 €	220 €	260 €
<b>Divine Ephesus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Efes Antik Şehri</li> <li>Meryem Ana Evi</li> <li>Aziz Yuhanna Bazilikası</li> <li>Artemis Tapınağı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ulaşım</li> <li>Rehberlik</li> <li>Giriş ve otopark ücretleri</li> <li>Hizmet bedeli ve vergiler</li> <li>Öğle Yemeği</li> <li>Sağlık sigortası</li> <li>Sürpriz Hediye Paketi</li> </ul>	230 €	230 €	260 €
<b>Ephesus and Şirince</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Efes Antik Kenti</li> <li>Şirince Köyü</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ulaşım</li> <li>Rehberlik</li> <li>Giriş ve otopark ücretleri</li> <li>Hizmet bedeli ve vergiler</li> <li>Sağlık sigortası</li> </ul>	150 €	130 €	-
<b>Pamukkale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pamukkale</li> <li>Hierapolis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ulaşım</li> <li>Rehberlik</li> <li>Giriş ve otopark ücretleri</li> <li>Hizmet bedeli ve vergiler</li> <li>Öğle Yemeği</li> <li>Sağlık sigortası</li> </ul>	338 €	350 €	370 €
<b>P. M. D.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Priene Antik Kenti</li> <li>Milet Antik Kenti</li> <li>Didim Apollo Tapınağı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ulaşım</li> <li>Rehberlik</li> <li>Giriş ve otopark ücretleri</li> <li>Hizmet bedeli ve vergiler</li> <li>Öğle Yemeği</li> <li>Sağlık sigortası</li> </ul>	250 €	240 €	260 €
<b>Aphrodisias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Afrodisias Antik Kenti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ulaşım</li> <li>Rehberlik</li> <li>Giriş ve otopark ücretleri</li> <li>Hizmet bedeli ve vergiler</li> <li>Öğle Yemeği</li> <li>Sağlık sigortası</li> </ul>	-	-	365 €

**Kaynak:** A, B ve C Seyahat Acentaları İşletme Broşürleri

İşletmeler tablo 3.11’de ifade edilen turistik cazibeleri kullanarak tur paketleri düzenlemektedirler. Turların çeşitliliği Kuşadası’na mesafe olarak yakın olan turistik cazibelerden oluşmaktadır ve tura dâhil olan hizmetler standart hizmetlerdir. Yalnızca B seyahat acentasının sürpriz hediye paketi uygulaması bulunmaktadır. Gezilen bu güzergâhların haricinde ürün farklılaştırma stratejisi uygulamak pek mümkün görünmemektedir. Gerek Kuşadası limanı çevresinde yer alan bütün turistik çekiciliklerin broşürlerde yerlerini almış olmaları gerekse toplam tur süresinin kısıtlı olmasından dolayı tur programına yeni yerler ekleme noktasında ürün farklılaştırma stratejisi imkânsız hale gelmektedir. Nitekim tur güzergâhı içerisine bazı ekstra çekiciliklerin dâhil edilmesinin zaman bakımından zorluğu bulunmaktadır. Bunun sebebi kruvaziyer gemilerinin limanda bir gün kalmaları sonucunda tur programlarının zaman bakımından kısıtlandırılmasıdır. Bu nedenle ürün çeşitliliği liman çevresindeki cazibe merkezlerinin ötesine geçememektedir. Öte yandan bu ürün çeşitliliği Meryem, Efes ve Artemis tapınağı turlarından fiyat bakımından çeşitlilik göstermektedir. Acentalar tabloda görünen broşür fiyatları ile çeşitli gelir durumuna ve ilgi alanlarına hitap etmek adına fiyat politikaları benimsemektedirler. Ne var ki bu ürün çeşitliliği içerisinde yine hizmet maliyetlerinin büyük etkisi söz konusu olmakta ve maliyetlerdeki küçük çaplı değişimler paket tur fiyatlandırmalarına etki etmektedir.

Seyahat acentaları seyahat hizmetlerini standart hale getirdiklerinden tabloda listelenen turlar işletmelerin broşürlerinde ve web sitelerinde müşterilere sattıkları turlar olarak görünmektedir. Ancak seyahat talebinin oldukça esnek bir yapıya sahip olması nedeniyle işletmeler her bir turistin istek ve taleplerine açık olarak hazır bulunmaktadır. Seyahat acentaları çeşitli gelir düzeylerine ve ilgi alanlarına sahip müşteriler için bazı durumlarda broşür standardının dışına çıkmaktadırlar. Talep edilen güzergâhlarda, talep edilen hizmetlerin tur programına dâhil edilmesi ile hizmetler çeşitlenmektedir. Kişi sayısı, gelir düzeyi ve ilgi alanlarına göre satış sürecinde yeni tur programları hazırlanıp, maliyetlerinin çıkartılıp turistlere satışlarının yapıldığı durumlar söz konusu olmaktadır. Bu durum turistik ürünlerin belirli bir standart çerçevesinde değerlendirilmesi, denetiminin yapılması ve stoklanmasını güçleştirmekteyken üretildiği yerde tüketilmesini zorunlu hale getirmiştir.



### 3.3.4.2. Maliyet Azaltma Stratejisi

Maliyet azaltma stratejisi işletmelerin optimum zamanda optimum maliyetler ve optimum kalite ile gerçekleştirilen üretim politikasıdır. Pazara hâkim olabilmek için yeni ürün konseptleri ve satış taktiklerinin yanı sıra maliyetleri de stratejik bir şekilde kontrol altında tutmak ve bunun getirilerini hizmetlere yansıtmak zorunlu hale gelmiştir. Bu bakımdan değer zinciri analizi sonucunda değer yaratmayan faaliyetlerin tespit edilerek operasyon dışı edilmesi kaynak kullanmalarında etkinliği sağlayan ilk temel unsurdur. Çalışmada seyahat acentaları temel faaliyetleri konusunda minimum üretim maliyetlerini kullanmaktadırlar. Ulaştırma, müze ve ören yeri ziyareti, öğle yemeği, rehberlik, sigorta, ikram ve otopark maliyetleri bir turun optimum maliyetleri arasında yer almaktayken B ve C acentaları açısından tur operatörü temsilcilerine ödenen primler işletmelerin gözden geçirmek zorunda oldukları maliyetlerdendir. Nitekim herhangi bir prim ödemesi yapmayan A seyahat acentası tur satışları ve kârlılık konusunda B acentasından önde yer almaktadır.

Bununla beraber destek faaliyetleri içerisinde değerlendirilen tur operatörü, genel yönetim ve insan kaynakları, bilgi teknolojileri, finansal yönetim, pazarlama ve satış, kalite ve güvence maliyetleri işletme departmanlarının maliyetleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Burada gereksiz harcama olarak değerlendirilebilecek faaliyetler arasında kalite arttırmaya yönelik gerçekleştirilen karşılama ve temsil giderleridir. Bu giderler B seyahat acentasının uyguladığı faaliyetlerin maliyet arttırıcı bir sonucudur. Burada bu faaliyetlerin kaliteyi arttırıp arttırmadığı çeşitli anketlerle ölçümlenip değerlendirilmesi eğer amacına ulaşmıyorsa bu faaliyet kolunun değer zincirinden çıkartılması önerilir. Maliyeti oldukça yüksek olan bir başka faaliyet kolu ise kruvaziyer tur operatörlerine ödenen ücretlerdir. Seyahat acentaları daha fazla kruvaziyer gemisini kendilerine bağlamak ve bu gemilerde tur satışlarını gerçekleştirebilmek için kruvaziyer tur operatörlerine oldukça yüklü miktarlarda ödemler yapmak zorunda kalmaktadırlar. Bu yüksek maliyet kaleminin azaltılması konusunda işletmelerin tur operatörleri ile müzakere etmeleri önerilir. Buraya kadar yapılan açıklamalar ışığında; işletmelerin değer zincirinde yer alan ve üretilen paket turların maliyetine doğrudan etki eden pazarlama ve satış taktiklerinin, kalite ve güvence

faaliyetlerine ait maliyetlerin kârlılık durumunu azaltıcı aynı zamanda fiyat artırımını gerekli kılan bir uygulama olduğu görülmektedir. Bu açıdan işletmelerde bu faaliyetlere ait maliyetlerin etkin bir şekilde yönetilemediğini söylemek mümkündür. Zira işletmelerin üst yönetimi tarafından belirlenen hedefler doğrultusunda yukarıda açıklanan çabalar sonucunda mamul maliyetlerinde elde edilen tasarruflar, genellikle belirlenen bu hedeflerin gerisinde kalmaktadır. İşletmelerde iç verimliliği artırma ve maliyetleri azaltmaya yönelik şu öneriler verilebilir;

- Stajyer öğrencileri çalıştırmak,
- Kadrolu eleman sayısını minimum tutmak,
- Sezon dışında kullanılmayan teçhizatın korunması, amortisman giderlerinin azaltılması,
- Sezon dışında elektrik su ve yakıt kullanımının azaltılması,
- Sezonda karşılanacak turist sayısı miktarınca broşür basılması ve broşürlerin israfının yapılmaması.

## SONUÇLAR

Son yıllarda dünyada ve teknolojide yaşanan hızlı gelişmeler, kısa dönemli amaçların gerçekleştirilmesinin yanı sıra büyüme, genişleme ve sürdürülebilirlik gibi uzun dönemli amaçların da hayata geçirilmesini gerekli kılmıştır. Bu bakımdan işletmelerin varlıklarını uzun dönemlerde sağlayabilmeleri, rekabet avantajına elde etmiş olmaları ile doğrudan ilişkilidir. Sürdürülebilir bir rekabet avantajının en önemli kaynaklarından birinin müşterilere sunulan değeri arttırmak olduğu dikkate alındığında; böyle bir avantaja sahip olmak isteyen işletmelerin maliyet liderliği ya da farklılaştırma olmak üzere izleyebilecekleri iki farklı rekabet stratejisi bulunmaktadır. İşletmelerde uzun dönemli amaçların önem kazanması ve stratejik çalışmaların hayata geçirilmesi, hiç kuşkusuz sahip oldukları maliyet yönetim sistemlerini de etkilemiştir.

Stratejik rekabet avantajı elde etmenin, uzun dönem hedeflerin gerçekleştirilmesinin ve maliyetlerin etkin bir biçimde kullanılmasının en temel unsuru değer zinciri analizi olarak kabul edilmektedir. Değer zinciri analizi bu kapsamda işletmelerin ürün ve hizmetlerinin tasarım veya hammadde aşamasından son kullanıcı olan müşteriye ve hatta ürünlerin geri dönüşümüne kadar uzanan süreçte hangi aşamanın müşteriye değer ifade ettiğinin hangi aşamalarda maliyet azaltılabileceğinin fikrini vermektedir. Değer zinciri analizi aynı zamanda işletmenin içinde faaliyet gösterdiği endüstrinin analiz edilmesine bağlıdır. Tedarikçiler ve dağıtım kanallarının buna dâhil edildiği düşünülecek olursa yapılacak herhangi bir stratejik hareket sektörde bulunan diğer işletmeleri doğrudan etkileyecektir. Bu açıdan değer zinciri analizi faaliyet revizyonunun işletmenin dışına taşmasını sağlamaktadır. Bu noktada bu çalışmada değer zinciri analizinin kruvaziyer uygulamalarına ne şekilde uygulanabileceği incelenmeye çalışılmıştır.

Kruvaziyer uygulamalarında değer zinciri analizinin incelendiği bu çalışmada üç acenta ile görüşmeler yapılarak paket tur değer faaliyetleri ortaya çıkartılmıştır. Değer zinciri analizinin seyahat acentalarının maliyet yönetiminde önleyici bir yaklaşımın benimsendiği görülmektedir. Zira seyahat acentaları tarafından benimsenen yalın üretim anlayışının temel felsefesi değer yaratmayan faaliyetlerin ortadan kaldırılarak; gereksiz kayıpların önlenmesidir. Bu faaliyet gruplarının değer derecesi anket formları aracılığı ile

elde edilmektedir. Bu uygulama aynı zamanda işletmelere değer zinciri analizi yaparak maliyet veya farklılaşma uygulamaları yapma fırsatlarını vermiştir.

Sonuç olarak, kruvaziyer turizmi değer zinciri faaliyetlerinin turizm endüstrisi değer zinciri faaliyetlerinden ulaşım ve konaklama yönü ile ayrıldığı söylenebilir. Kruvaziyer turizmde gemilerin hem ulaşım aracı hem de otel olarak hizmet vermeleri kruvaziyer uygulamalarının turizm sektöründen ayrıldığı noktadır. Bu durum karşılayıcı seyahat acentaları açısından değerlendirildiğinde uluslararası ulaşım ve konaklama gibi iki önemli maliyet unsurunu ortadan kaldırmaktadır. Öte yandan karşılayıcı seyahat acentaları kruvaziyer gemilerini ülkeye çekmek ve ülkedeki tur hizmetlerini yerine getirebilmek için tur operatörlerine yüklü miktarlarda yıllık ücret ödemek zorunda kalmaktadırlar. Bu şekilde seyahat acentaları ülke turizmine katkıda bulunmaktadır.

Kruvaziyer sektöründe değer zinciri analizi temel ve yan faaliyetler olarak belirlenmiştir. Temel ve yan faaliyetler birbiri ile iç içe geçmiş faaliyetler bütünü olarak karşımıza çıkmaktadır. Temel faaliyetler operasyonun gerçekleştiği turistin gezi planı dâhilinde olan uğrak yerleri ve bu yerlerin gezi öncesi, gezi esnası ve gezi sonrasında ortaya çıkan faaliyetlerden oluşmaktadır. Buna göre değer zincirinin temel faaliyetlerinin ilk halkası turistin bir tur operatörü ya da aracı bir seyahat acentasından satın aldığı turlar çerçevesinde dağıtımdır. Dağıtım yapılan turistler uluslararası ulaşım çeşidi ve aynı zamanda konaklama türü olan kruvaziyer gemileri ile hedef ülkeleri ziyaret etme aşamasına geçerler. Sonrasında ülke içerisinde karşılayıcı acentaların görevleri başlar ve turistleri önceden rezervasyonunu gerçekleştirdikleri araç ve rehberlerle birlikte aynı yere yönlendirerek zincirin bir diğer halkası olan dağıtım ve rezervasyon safhasına geçilir. Yerel ulaşım safhasında turistlerin müze ve ören yerlerine sevkiyatı yapılır ve ziyaretlerin gerçekleşmesi ile birlikte önceden rezervasyonu yapılmış olan restoranlarda öğle yemeği alınarak bir başka aşama olan yeme - içme aşaması gerçekleştirilmiş olur. Bir sonraki aşamada turistlerin hediyelik eşya satın almaları için alışveriş faaliyetine geçilir ve son olarak turistlerin gemiye geri bırakılması ile birlikte tur sonu faaliyeti gerçekleşmiş olur.

Öte yandan bu analiz içeriğinde temel faaliyet kollarına sıkı sıkıya bağlı olarak yan faaliyetler bulunmaktadır. Bunlar işletme genel yönetimi, bilgi teknolojileri faaliyetleri, mali hizmetler, pazarlama ve satış ve kalite, güvence faaliyetleridir. Kruvaziyer turizmde bu faaliyet kolları işletmelerin kritik kararlar ve riskler aldıkları ve oldukça fazla maliyet kalemine sahip faaliyet kolları olarak karşımıza çıkmaktadır. Acentaların temel operasyonel faaliyetleri büyük benzerlikler göstermekle birlikte, yan faaliyetlerinde yapılabilecek stratejik çalışmalar acentanın karlılık durumunu değiştirebilecek özellikler gösterdiği ortaya çıkmaktadır. Ayrıca kruvaziyer sektörü seyahat işletmelerinde stratejik maliyet yönetimi doğrultusunda değer zinciri maliyetleri yönetiminin kapsamı sadece acenta sınırlarını değil tedarikçiler ile lojistik firmaları gibi endüstri değer zincirinde yer alan ve bu işletmeler tarafından üretilen hizmetlerin maliyetine etki ederek diğer katılımcıları da içermektedir.

Burada dikkat edilmesi gereken nokta çalışmaya konu olan seyahat acentalarının içinde buldukları kruvaziyer turizm sektöründe sahip oldukları egemen konumlarıdır. Gerek en çok fazla miktarda gemi ve müşteri karşılamaları gerekse sektör değer zinciri için değer alan diğer işletme kollarından çok fazla rezervasyon yapmaları diğer işletmelerin fiyat ve rekabet koşullarını değiştirmektedir. Bu egemen konum endüstri değer zincirinin diğer katılımcıları üzerinde bir tehdit unsuru olarak kullanmamalıdır. Zira bu analiz metodunda değer sistemi zincirinin içerisine dâhil olan tüm işletmeler birbirlerine destek olmalı, karşılıklı güven içinde hareket etmelidirler. Hedef olarak belirlenen müşteri değerinin artırılması kavramı değer zinciri içerisinde hizmet veren tüm kuruluşların temel sorumluluğu altındadır. Bu bakımdan değer zincirde yer alan tüm işletmeler arasında eşit bir şekilde paylaşılması esastır. Dikkat edilmesi gereken bir diğer nokta, maliyet azaltma çabalarında kaliteden ödün verilmemesidir. Zira kaliteden ödün verilerek elde edilecek maliyet avantajının uzun dönemde sürdürülmesi mümkün görünmemektedir.

Uygulama çalışması kapsamında birkaç işletmeye ait değer zinciri faaliyetlerinin ve bu acentaların maliyet yönetiminin incelenmesi ve rakip işletmelerin değer zincirlerinin birbirleri ile karşılaştırma yapılması işletmelerin isimlerini ve mali bilgilerini paylaşmamaları yönüyle çalışmanın en önemli kısıdını oluşturmaktadır. Tek bir acenta ile bü-

tün maliyet ve stratejik yaklaşımlarının ele alınarak araştırma yapılması ayrıca bir çalışma olarak değerlendirilebilir. Bununla birlikte çalışma ile elde edilen sonuçlar dâhilinde şu önerilebilir; değer zinciri analizi yaklaşımında maliyet yönetimi sınırının, işletmenin tedarikçileri olan otel, araç kiralama, rehber gibi endüstri değer zincirinde yer alan diğer katılımcıları da kapsayacak şekilde genişletilmesinin mamul maliyetleri üzerinde olumlu yönde önemli etkileri bulunmaktadır.

## KAYNAKÇA

- “\_\_\_\_\_” (2001) *Tourism Partnerships in Asia*, World Tourism Organisation Press, Madrid.
- Ahipaşaoğlu H. S. (2001) *Seyahat İşletmelerinde Tur Planlaması ve Yönetimi*, 2. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Akbaş H. E. (2008) *Endüstri İşletmelerinde Değer Zinciri Analizinin Mamul Maliyetleri Üzerine Etkileri ve Uygulama Örneği*, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.
- Aksoylu S. ve Dursun Y. (2001) “Pazarda Rekabetçi Üstünlük Aracı Olarak Hedef Maliyetleme” *Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, c. 10, s. 11, ss. 357-371.
- Altuğ O. (2001) *Maliyet Muhasebesi*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- American Marketing Association, [AMA] (28.04.2014), <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=A#advertisement>.
- Amerika Pazarlama Birliği [AMA], (2013), <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>
- Anonim (2001), [http://www.fao.org/fileadmin/user\\_upload/fisheries/docs/ValueChain.pdf](http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/fisheries/docs/ValueChain.pdf)
- Aydın N., Şen M. ve Berk N., (Derl.) (2012) *Finansal Yönetim*, Anadolu Üniversitesi, Açık Öğretim Fakültesi Web-Ofset, Eskişehir.
- Aydın Y. (2012) “Firma Değerleme Yöntemleri” *Kırklareli Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, c. 1, s. 1, ss. 87-110.

- Babacan M. (2003) “Lojistik Sektörünün Ülkemizdeki Gelişimi Ve Rekabet Vizyonu”  
*Ege Academic Review*, c. 3, s. 1, ss. 8-15.
- Balekoğlu F. (2008) *İnsan Kaynakları Yönetimi*, (Edit. Serpil Yılmaz) 1. Baskı, Lisans  
Yayıncılık, İstanbul.
- Balta S. (2007) *Seyahat Acentacılığı Ve Tur Operatörlüğü*, Anadolu Üniversitesi Açık  
Öğretim Fakültesi Yayını, Eskişehir.
- Basık F. O. ve Türker İ. (2005) “Stratejik Maliyet Analiz Ve Yönetim”*V. Ulusal Üretim  
Araştırmaları Sempozyumu*, İstanbul Ticaret Üniversitesi, 25-27 Kasım, İs-  
tanbul.
- Başaran İ. E. (2000) *Yönetim*, Feryal Yayıncılık, Ankara.
- Başkol M. (2011) “Bir Rekabet Aracı Olarak Tedarik Zinciri Yönetimi: Strateji Ve Yak-  
laşımlar” *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi The Journal of Vi-  
sionary*, c. 3, s. 5, ss. 13-27.
- Bekçi İ. ve Doğru E. (2011) “Değer Yaratan Faaliyetler Açısından İşletme Başarısı: Çi-  
mento Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma” *Süleyman Demirel Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Dergisi*, c. 13, s. 13, ss. 169-192.
- Berger P. D. ve Nasr N. I. (1998). “Customer Lifetime Value: Marketing Models and  
Applications” *Journal of Interactive Marketing*, c. 12, s. 1, ss. 17-30.
- Bilgin L. (2008) *Olumlu İmaj Yaratmak Halkla İlişkiler*, Kum Saati Yayınları, İstanbul.
- Birleşmiş Milletler Dünya Turizm Örgütü (UNWTO) (06.03.2014), [http://publicati-  
ons.unwto.org/search/node/tour%20operator](http://publications.unwto.org/search/node/tour%20operator)
- Bolton R. N. (1998) “A Dynamic Model of the Customer’s Relationship With a Continu-  
ous Service Provider: The Role of Satisfaction”, *Marketing Science*, c. 17, s.  
1, ss. 45-65.



Ceylan A. (2013) *Finansal Yönetim*, Ekin Kitabevi, Bursa.

Ceylan R. (2008) *İnsan Kaynakları Yönetimi*, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 1747, Eskişehir.

Çevik S. ve Kaya S. (2010) “Sektörel Türkiye’nin Lojistik Potansiyeli Ve İzmir’in Lojistik Faaliyetleri Açısından Durum (Swot) Analizi”, *Ar-Ge Bülteni*, İzmir Ticaret Odası, 2010, İzmir.

Çolakoğlu O. E, Epik F. ve Efendi E. (2007) *Tur Yönetimi ve Turist Rehberliği*, Detay Yayıncılık, Ankara.

Çolakoğlu O. E. ve Çolakoğlu Ü. (2007) *Seyahat Acentaları Yönetimi*, Detay Yayıncılık, Ankara.

Deniz Ticareti Genel Müdürlüğü, [DTGM] (10.10.2014) “Kruvaziyer Sektör Raporu” Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı; [http://www.kugm.gov.tr/BLSM\\_WIYS/DTGM/tr/Kitaplar/20140613\\_165336\\_64032\\_1\\_64480.pdf](http://www.kugm.gov.tr/BLSM_WIYS/DTGM/tr/Kitaplar/20140613_165336_64032_1_64480.pdf).

Depolama ve Stok Kontrol, (15.03.2014), <http://erp.karmabilgi.net/depolama-ve-stok-kontrol/>

Doğru E. (2010) *Değer Yaratan Faaliyetler Açısından İşletme Başarısı Ve Çimento Sanayii İşletmelerinde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Isparta.

Donald E. Lundberg (1990) *The Tourist Bussiness*, Van Nostrand Reinhold, New York, s. 120.

Dünden Bugüne Seyahat Acentaları, (05.03.2014), [http://www.tursab.org.tr/tr/seyahat-acentalari/dunden-bugune-seyahat-acentalari\\_501.html](http://www.tursab.org.tr/tr/seyahat-acentalari/dunden-bugune-seyahat-acentalari_501.html)

- Ehmke C. and Jay A. (2007) *The Elements of a Business Plan: First Steps for New Entrepreneurs*, *Purdue University Cooperative Extension Service*, Indiana.
- Eraslan İ. H. ve Helvacıoğlu Kuyucu A. D. ve Bakan İ. (2008) “Değer Zinciri (Value Chain) Yöntemi ile Türk Tekstil Ve Hazır Giyim Sektörünün Değerlendirilmesi” *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, c. 10, s. 2, ss. 307-332.
- Erdoğan, B. Z. (2009) “Pazarlama: Küresel Krizin Suçlusunu mu, Kurtarıcısı mı?”, *Tüketici ve Tüketim Araştırmaları Dergisi*, c. 1, s. 1, ss. 41-51.
- Eren, E. (2002) *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Altıncı Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Erk, Ç. (2009) *Müşteri İçin Değer Yaratma, Müşteri Sadakati Oluşum Süreci Ve Şirket Performansına Etkileri Üzerine Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Edirne.
- Ertuğrul M. (2008) Değer-Fiyat Ayrımı ve İşletme Değeri: Kuramsal Bir Bakış, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İBBF Dergisi*, Ekim 2008, c. 3, s. 2, 143-154.
- Evans, N., Campbell, D. ve Stonehouse, G. (2004) *Strategic Management for Travel and Tourism*, John Wiley & Sons Publications, England.
- Eymen E. (2007), <http://kisi.deu.edu.tr/ozkan.tutuncu/TedarikZinciriYonetimi.pdf>
- Fettahoğlu A. (2008) *İşletme Finansmanı*, ISBN: 9789759365325, İzmit.
- Fisher M. L. (1997) *What is The Right Supply Chain For Your Product?*, Harvard Business School Publishing, Boston.
- Gegez A. E. (2013) *Pazarlama Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

- Gökgöz B. (2010) *Dünyada ve Türkiye’de Kruvaziyer Turizmi ve Endüstrisi: Karadeniz’e Yönelik Bir Destinasyon Modellemesi*, T.C. Kültür Ve Turizm Bakanlığı Dış İlişkiler Ve Avrupa Birliği Koordinasyon Dairesi Başkanlığı, Ankara.
- Grunig J. E. (2005), *Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik*, (Çeviren: Elif Özsayar - Editör: Serra Görpe), Tribeca İletişim - Danışmanlık, Rota Yayınları, İstanbul.
- Gummesson E. (2002) “Relationship Marketing in the New Economy”, *Journal of Relationship Marketing*, c. 1, s. 1, ss. 37-57.
- Hacıoğlu N, ve Avcıkurt C. (2011) *Turistik Ürün Çeşitlendirmesi*, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Hacıoğlu N. (2006) *Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü*, Nobel Yayın Dağıtım, 6. Baskı, Ankara.
- Hacıoğlu N. (2000) *Turizm Pazarlaması*, Vipaş AŞ. Bursa.
- Hennig -Thurau T., Gwinner K. P. ve Gremler D. D. (2002) “Understanding Relationship Marketing Outcomes An Integration of Relational Benefits and Relationship Quality” *Journal of Service Research*, c. 4, s. 3, ss. 230-247.
- <http://albustanlioglu.weebly.com/uploads/6/1/0/0/6100993/acentecilikdersnotlari.doc?>, erişim: 10.03.2014
- <http://ekutup.dpt.gov.tr/ab/uyum/c2a.pdf?>, erişim: 10.03.2014
- [http://iibf.ogu.edu.tr/dergi/dergi/2008-2/2008\\_2\\_8.pdf?](http://iibf.ogu.edu.tr/dergi/dergi/2008-2/2008_2_8.pdf?), erişim: 10.03.2014
- [http://iibf.ogu.edu.tr/dergi/dergi/2008-2/2008\\_2\\_8.pdf?](http://iibf.ogu.edu.tr/dergi/dergi/2008-2/2008_2_8.pdf?), erişim:10.03.2014
- [http://turkiyeturizm.com/news\\_print.php?id=31109](http://turkiyeturizm.com/news_print.php?id=31109), erişim: 10.10.2014

[http://www.izmirdenizcilik.gov.tr/index.php?option=com\\_content&task=view&id=98&Itemid=1](http://www.izmirdenizcilik.gov.tr/index.php?option=com_content&task=view&id=98&Itemid=1), erişim: 10.03.2014

[http://www.izmirdenizcilik.gov.tr/index.php?option=com\\_content&task=view&id=98&Itemid=30](http://www.izmirdenizcilik.gov.tr/index.php?option=com_content&task=view&id=98&Itemid=30), Erişim: 10.03.2014.

<http://www.turizmhabercisi.com/muzelere-zam-geliyor.html>, erişim: 10.10.2014

Hwang H., Jung T. ve Suh E., 2004 “An LTV Model and Customer Segmentation based on Customer Value: A Case Study on the Wireless Telecommunication Industry”, *Expert Systems with Applications*, c. 26, s. 2, ss. 181–188.

Institute of Management Accountants [IMA], (1996) Value Chain Analysis For Assessing Competitive Advantage, *Institute of Management Accountants*, Hamilton, Ontario.

İçöz O. (2011) *Seyahat Acentaları ve Tur Operatörlüğü Yönetimi*, 7. Basım, Turhan Kitapevi Yayınları, Ankara.

İslamoğlu A. H. (2013) *Pazarlama Yönetimi*, Beta Basım Yayım, İstanbul.

Jain, D. ve Singh, S. S. (2002), “Customer Lifetime Value Research In Marketing”, *Journal of Interactive Marketing*, c. 16, s. 2, ss. 34-46.

Jansen M. (2014) “Aid for Trade and Value Chains in Tourism” (10.10.2014); <http://www.e-unwto.org/content/v70036/?p=6f657018512e4153b46e336d07665f77&pi=0>

Kağnıcıoğlu C.H. (2007) *Tedarik Zinciri Yönetiminde Tedarik Seçimi*, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 1723, Eskişehir.

Kaplinsky R. (2000) “Globalisation and Unequalisation: What Can Be Learned from Value Chain Analysis?”, *Journal of Development Studies*, c. 37, s. 2, ss. 1-37.

- Karatepe (2008) İtibar Yönetimi: Halkla İlişkilerde Güven Yaratma, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, c.7 s.23, ss. 77-97, [http://uvt.ulakbim.gov.tr/uvt/index.php?cwid=9&vtadi=TSOS&c=iparadigms&ano=83843\\_0c5293a0430a62ffec079a82ca8291df](http://uvt.ulakbim.gov.tr/uvt/index.php?cwid=9&vtadi=TSOS&c=iparadigms&ano=83843_0c5293a0430a62ffec079a82ca8291df), erişim: 10.03.2014
- Kayabaşı A. ve Özdemir A. (2008) “Üretim İşletmelerinde Lojistik Yönetimi Faaliyetlerinde Performans Yönetimine Bakış: Beklenti-Fayda Farkı Analizi Uygulaması”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimleri Dergisi*, c. 22, s. 1, ss. 195-209.
- Kılıçoğulları P. ve Akman G. (2005) “Değer Analizinin Ürün Tasarımındaki Rolü: Bir Uygulama”, *V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu*, İstanbul Ticaret Üniversitesi, 25-27 Kasım, İstanbul.
- Kimball, B. (2004). *The Book on Management*, Best Business Books, Binghamton, New York.
- Koçak O. (2009) “Bilgi Teknolojilerini Kullanan Yeni Girişimcilik Modelinin İş Yaratma Etkisi” *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, s. 57, ss. 381-405.
- Kozak M, Kozak M. ve Kozak N. (2001) *Genel Turizm: İlkeler-Kavramlar*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Kozak M. ve Bahar O. (2005) *Küreselleşme Sürecinde Uluslararası Turizm ve Rekabet Edebilirlik*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Kozak S. (1999) *Seyahat Acentalarında Tur Düzenleme*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Kruvaziyerde Türkiye ve Hırvatistan, (15.12.2014) [http://www.turkiyeturizm.com/news\\_print.php?id=25871](http://www.turkiyeturizm.com/news_print.php?id=25871)

- Kurtuldu H. S. (2007) Değer Yaratma Ve Müşteri Yaşam Boyu Değeri Oluşturma, *TSA*, yıl: 11, S: 1, ss. 99 - 111.
- Kuşadası Ticaret Odası [KUTO] (2013) *Dünyada ve Türkiye’de Kruvaziyer Turizmi ve Kuşadası Limanı*, Araştırma-Geliştirme Dairesi, Kuşadası.
- KUTO (2014) *Dünyada Ve Türkiye’de Kruvaziyer Turizmi Ve Kuşadası Limanı*, <http://www.kuto.org.tr/img/kuto/raporlar/10.pdf>
- Küçük F. ve Bayuk M. N. (2007) “Kriz Ortamında Bir Başarı Faktörü Olarak Çalışanların Kurum İmajı”, *Journal of Yasar University*, c. 2, s. 7, 795-808.
- Küçükarslan N. (2009) *Seyahat İşletmelerinde Tur Planlaması ve Tur Yönetimi*, Alfa Aktüel Yayınları, İstanbul.
- Kültür ve Turizm Bakanlığı, Araştırma ve Eğitim Genel Müdürlüğü (24.04.2014) <http://aregem.kulturturizm.gov.tr/TR,85959/2014-yili-rehber-ucretleri.html>
- Mısırlı İ. (2010) *Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü*, Detay Yayıncılık, 3. Baskı, Ankara.
- Mill R. M. (1990) *Tourism: International Bussiness*, Rentice Hall Inc. Press, New Jersey.
- Mitchell J. (2011) Tips for a successful tourism brochure, *South Coast Tourism Conference*, Tourism New South, Whales.
- Mucuk İ. (1994) *Pazarlama İlkeleri*, Der Yayınları, İstanbul.
- Naumann E. ve Jackson D. W. (1995) *Creating Customer Value: The Path to Sustainable Competitive Advantage*, Thomson Executive Press, Cincinnati, Ohio, USA.
- Odabaşı Y. (2001) *Pazarlama Planı Rehberi*, Anadolu Üniversitesi, Girişimciliği Geliştirme Merkezi, KOSGEB, Seçkin Matbaası, Ankara.

- Odabaşı, Y. (2000) *Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Oktay S. (1997) *Gezi sözleşmesi*, Beta Basım Yayım AŞ., İstanbul.
- Olalı H. ve Alp T. (1988) *Turizm Ekonomisi*, Ofis Ticaret Matbaacılık, İzmir.
- Olalı H. ve Timur A. (1988) *Turizm Ekonomisi*, Ofis Tic. Matbaacılık, İzmir.
- Örnek A. Ş. (2003) “Bir Yönetim Tekniği Olarak Değer Mühendisliği”, *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, c. 5, s. 2, ss. 213-230.
- Özdemir A., (16.12.2013), <http://arşiv.mmo.org.tr/pdf/11844.pdf.s.28>.
- Özevren M. (2008) *İşletmelerde Değer Yönetimi*, 1. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Öztiryaki T. (2013) “Editör Yazısı”, *Metalik: İstanbul Demir ve Demir Dışı Metaller İhracatçıları Birliği Aylık Bülteni*, Haziran, İstanbul.
- Öztürk H. (2008) *Yatırım Bankacılığında Şirket Değerleme Yöntemlerine Genel Bakış ve Şirketlerin Piyasa Değerlerini Arttırmalarına Yönelik İmkb Hisse Senetleri Piyasası İçin Ampirik Bir Uygulama*, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Peltekoğlu F. B. (2012) *Halkla İlişkiler Nedir?*, Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ. İstanbul.
- Pitta D. A. ve Laric M. V. (2004) “Value chains in health care” *Journal of Consumer Marketing*, c. 21, s. 7, s. 319-333.
- Porter M. E. (1985) *Competitive strategy: creating and sustaining superior performance*, NY: Free Press, New York.
- Porter, M. E. (1998) *On Competition*, Harvard Business School Press, Boston.

- Rainbird M. (2004) “A Framework for Operations Management: The Value Chain”, *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, c. 34, s. 3/4, ss. 337 – 345.
- Resmi Gazete (1972) Seyahat Acentaları Ve Seyahat Acentaları Birliği Kanunu, TC. Resmi Gazete, Yayımlanma Tarihi: 28.09.1972, Sayı: 3049.
- Resmi Gazete (2007) Seyahat Acentaları Yönetmeliği, TC. Resmi Gazete, Yayımlanma Tarihi: 05.10.2007, Sayı: 26664.
- Rızaoğlu B. (2004) *Turizmde Tanıtma*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Rızaoğlu, B. (2003) *Turizm Pazarlaması*, Kartal Ofset Matbaacılık, Aydın.
- Sabuncuoğlu Z. ve Tokol T. (2013) *İşletme*, Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ. İstanbul.
- Savaşçı İ. ve Günay G. N. (2008) “İşletmelerin Rekabet Üstünlüğü Sağlamalarında Müşteri Değerinin Yaratılması: Gsm Operatörlerinin Üniversite Öğrencilerine Sundukları Hizmet Algılamalarına Yönelik Bir Değerlendirme” *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, s. 30, ss. 251-274.
- Seyahat Sigortası, (24.04.2014) <http://www.sigortam.net/etiket/seyahat-sigortasi-fiyatları>
- Seyidoğlu H. (2000), *Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı*, Geliştirilmiş 8. Baskı: Güzem Yayınları, İstanbul.
- Stabell C. B. ve Fjeldstad D. (1998) “Configuring Value for Competitive Advantage: On Chains, Shops, and Networks”, *Strategic Management Journal*, c. 19, ss. 413–437.
- Stahl H.K., Matzler K. ve Hunterhuber H.H. (2003) “Linking Customer Lifetime Value with Shareholder Value”, *Industrial Marketing Management*, c. 32, ss. 267–279.



- Sweeney J. C., Soutar, G.N. ve Johnson L.W. (1999) “The Role of Perceived Risk in the Quality-Value Relationship: A Study In A Retail Environment” *Journal of Retailing*, c. 75, s. 1, ss. 77-105.
- Şimşek M. Y. ve Yeşiltaş M. (1992) “Turizm Sektöründe Entegrasyon ve Ülkemiz Turizm İşletmeleri Açısından Önemi”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, c. 3, s. 1, ss. 25-27.
- Tan K. C. Lyman S. B. ve Wisner J. D. (2002) “Supply Chain Management: a strategic perspective”, *International Journal of Operations and Product Management*, c. 22, s. 6, ss. 614-631.
- Tedarik Zinciri Yönetimi, (23.03.2014), <http://www.isletmeyonetimi.net/tedarik-ve-tedarik-zinciri-nedir.html/>
- Tekin M. ve Çiçek E, (2005) “İşletmelerde Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Farklı Bir Yaklaşım: Değer Temelli Pazarlama” *V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu* “Düşünceden Uygulamaya Değer Yaratma” Bildiriler Kitabı: 25-27 Kasım 2005 İstanbul Ticaret Üniversitesi, Eminönü Yerleşkesi, İstanbul.
- Terkan R. (2011) “Pazarlamanın Bir Parçası Olarak Halkla İlişkiler: Tüketici Davranışlarının Önemi” *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, c. 3, s. 2, ss. 297-306.
- The Value Chain (21.03.2014), <http://www.netmba.com/strategy/value-chain/>
- Tosun C. ve Jenkins C. L. (1996) “Regional Planning Approaches to Tourism Development: In Case of Turkey”, *Tourism Management Journal*, Elsevier Science Ltd., c. 17, s. 7, 519-531.
- Turizm ve Otelcilik Portalı, (09.04.2014), <http://www.goktepe.net/seyahat-acenteleri-ile-tur-operatorunun-karsilastirilmasi.html>
- TURSAB (10.10.2014) <http://www.turizmhabercisi.com/muzelere-zam-geliyor.html>

- Türk Dil Kurumu, (23.03.2014), [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.532edcc4f36253.18364820](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.532edcc4f36253.18364820)
- Türk Dil Kurumu, (5.12.2013), [http://www.tdk.org.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.53283949cc26a1.05830380](http://www.tdk.org.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.53283949cc26a1.05830380)
- Türkiye Petrolleri, Petrol Dağıtım A.Ş., (24.04.2014) <http://www.tppd.com.tr/Sayfalar/Fiyatlar.aspx>
- Türkiye Sermaye Piyasası Aracı Kuruluşları Birliği [TSPAKB], (2009) *Finansal Yönetim*, Sermaye Piyasası Faaliyetleri, İleri Düzey Lisansı Eğitimi, İstanbul.
- Türkiye Seyahat İşletmeleri Birliği [TÜRSAB] (09.04.2014) [http://www.tursab.org.tr/tr/istatistikler/turistik-tesis-ve-isletmeler/seyahat-acentalari\\_915.html](http://www.tursab.org.tr/tr/istatistikler/turistik-tesis-ve-isletmeler/seyahat-acentalari_915.html)
- Uçkun G, Latif H, Çevik E, Asan H. ve Tiritoğlu E, (2004) *Seyahat Acentaları*, Sakarya Kitapevi Yayınları, Sakarya.
- Usta Ö. (2001) *Genel Turizm*, Anadolu Matbaacılık, İzmir.
- Uzunoğlu E. (2007) “Müşteri Odaklı Pazarlama Anlayışına Göre Değer Yaratma: Bir Model Olarak Değer İletim Sistemi”, *Eskişehir Orhangazi Üniversitesi, İİBF Dergisi*, c. 2, s. 1, 11-29.
- Ülgen H. ve Mirze S. K. (2010) *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, 5. Baskı, Beta Yayıncılık: İstanbul.
- Üner M. M. (2008) *Genel İşletmecilik*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Ürkmez İ. (22.03.2014), <http://www.ilhanurkmez.com/makalelers/64-satis-nedir.html>
- Walters D. ve Rainbird M. (2004) “The demand chain as an integral component of the value Chain”, *Journal of Consumer Marketing*, c. 21, s. 7, ss. 465 - 475.

- Walters, D. ve Jones P. (2001), "Value and Value Chains in Healthcare: A Quality Management Perspective", *The Tqm Magazine*, c. 13, s.5, ss. 319-333.
- Waters D. (Derl.) (2003) *Global Logistics and Distribution Planning Strategies for Management*, Kogan Page Press, United Kingdom.
- Woodall T. (2003) "Conceptualising Value for The Customer: An Attributional Dispositional and Structural Analysis", *Academy of Marketing Science Review*, c. 3, s. 12, ss. 1-44.
- Yağcı Ö. (2003) *Turizm Ekonomisi*, Detay yayıncılık, Ankara.
- Zerenler M. Türker N. ve Şahin E. (2007) "Küresel Teknoloji, Araştırma-Geliştirme (Ar-Ge) ve Yenilik İlkesi" *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, s. 17, ss. 653-667.

**EKLER****EK 1: 2014 TÜRSAB Müze ve Ören Yeri Bilet Fiyatları**

MÜZE-ÖRENYERİ ADI	GİŞE BİLET FİYATI	ACENTA BİLET FİYATI
AFRODİSİAS MÜZESİ	15,00	12,50
AĞRI İŞHAKPAŞA SARAYI	5,00	4,25
ALANYA KALESİ	15,00	12,50
ANADOLU MED. MÜZESİ	15,00	12,00
ANTALYA MÜZESİ	20,00	16,50
ASPENDOS ÖRENYERİ	20,00	16,50
ASSOS ÖRENYERİ	10,00	8,00
BERGAMA AKROPOL	25,00	20,00
BERGAMA ASKLEPİON	20,00	16,50
BERGAMA KIZILAVLU	5,00	4,00
BERGAMA MÜZESİ	5,00	4,00
BODRUM SUALTI MÜZESİ	25,00	20,00
DERİNKUYU YER ALTI ŞEHİRİ	20,00	16,50
EFES MÜZESİ	10,00	8,00
EFES ÖRENYERİ	30,00	25,00
EFES YAMAÇEVLERİ	15,00	12,50
FETHİYE - LETEON Ö.YERİ	8,00	6,50
GORDİON MÜZE VE Ö.YERİ	5,00	4,00
GÖREME ÖRENYERİ	20,00	16,50
HATAY MÜZESİ	10,00	8,50
IHLARA- MANASTIR VADİSİ	10,00	8,50
İSTANBUL ARKEOLOJİ MÜZ.	15,00	12,50
İSTANBUL AYASOFYA MÜZESİ	30,00	25,00
İSTANBUL MOZAIK MÜZESİ	10,00	8,00
İZMİR - ST. JEAN ANITI	10,00	8,00
KARIYE MÜZESİ	15,00	12,50
KARS ANI ÖRENYERİ	8,00	6,50
KAUNOS ÖRENYERİ	10,00	8,00
KAYAKÖYÜ ÖRENYERİ	5,00	4,00
KAYMAKLI YER ALTI ŞEHİRİ	20,00	16,50
KONYA - MEVLANA MÜZESİ	3,00	2,50
MARMARİS - KNİDOS Ö.YERİ	10,00	8,00
MUĞLA - SEDİR ADASI	15,00	12,50
MYRA ÖRENYERİ	15,00	12,00

<b>OLYMPUS ÖRENYERİ</b>	5,00	4,25
<b>PATARA ÖRENYERİ</b>	5,00	4,00
<b>PERGE ÖRENYERİ</b>	20,00	16,50
<b>PHASELİS ÖRENYERİ</b>	10,00	8,00
<b>SİDE MÜZESİ</b>	10,00	8,00
<b>SİDE ÖRENYERİ</b>	15,00	12,00
<b>SİMENA ÖRENYERİ</b>	10,00	8,00
<b>ST. NICHOLAS ÖRENYERİ</b>	15,00	12,00
<b>SÜMELA MANASTIRI</b>	15,00	12,00
<b>TOPKAPI - HAREM DAİRESİ</b>	15,00	12,50
<b>TOPKAPI SARAYI MÜZESİ</b>	30,00	25,00
<b>TRABZON AYASOFYA MÜZESİ</b>	10,00	8,00
<b>TROİA ÖRENYERİ</b>	20,00	16,50
<b>XANTHOS ÖRENYERİ</b>	10,00	8,00
<b>ZELVE ÖRENYERİ</b>	10,00	8,00

**Kaynak:** <http://www.turizmhabercisi.com/muzelere-zam-geliyor.html>, erişim: 10.10.2014

## **EK 2: Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu**

### **KRUVAZİYER TUR UYGULAMALARINDA DEĞER ZİNCİRİ ANALİZİ YARI YAPILANDIRILMIŞ MÜLAKAT SORULARI**

Sayın Yönetici;

Bu araştırma, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Yüksek Lisans Programı kapsamında *“Kruvaziyer Tur Uygulamalarında Değer Zinciri Analizi”* konulu bir yüksek lisans tez çalışması için bilgi toplama aracı olarak hazırlanmıştır.

Bu çalışmada araştırmacının amacı, Kuşadası’nda kruvaziyer gemilerine tur hizmeti sağlayan seyahat acentalarında değer zinciri analizinin yapılmasıdır. Bu amaç doğrultusunda önce değer zinciri analizine ilişkin kısa bilgi verilmiş ve akabinde bir takım sorular sorularak bu analizin hizmetlerinize uygulanması sağlanacaktır. Sizlerin vereceği cevaplar, yalnızca bilimsel amaçla kullanılacaktır. Vereceğiniz samimi cevaplar, araştırma sonuçlarının sağlıklı olmasını açısından önemlidir. Gösterdiğiniz ilgiden dolayı şimdiden teşekkür eder, saygılarımızı sunarız.

#### **Araştırmacı:**

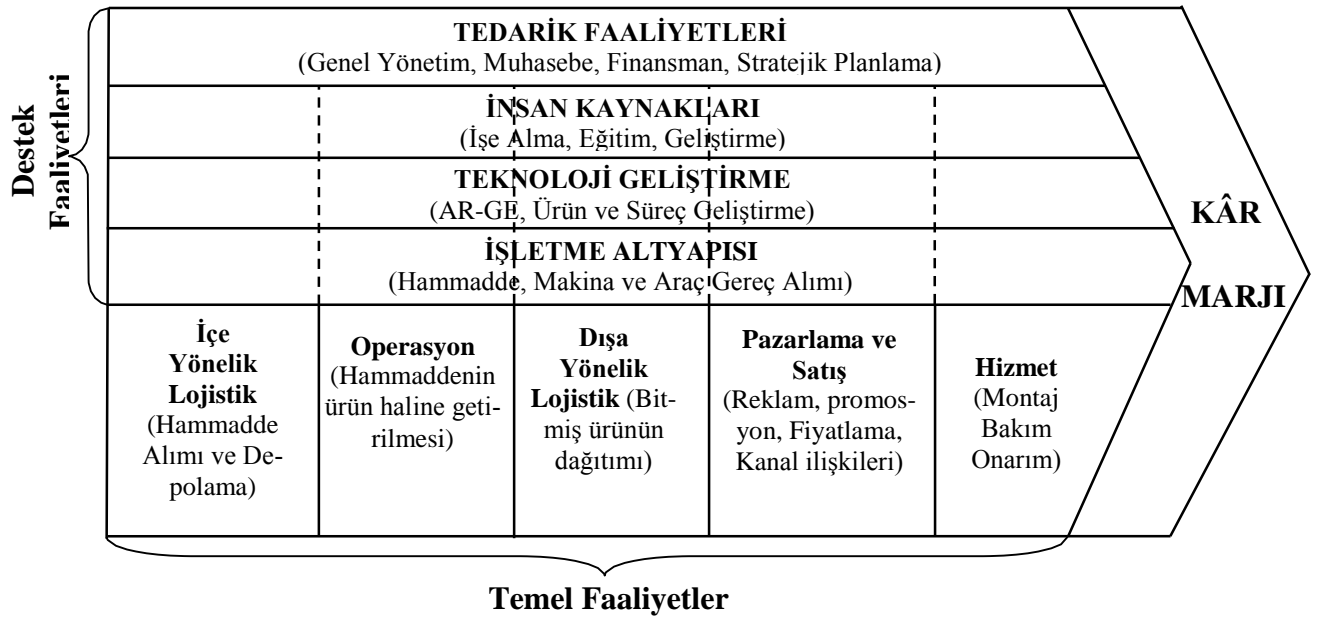
**Mehmet Doğan ÖZ**  
**Turist Rehberi**  
Adnan Menderes Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü,  
Turizm Ana Bilim Dalı,  
Yüksek lisans Öğrencisi

#### **Tez Danışmanı:**

**Doç. Dr. Osman Nuri ÖZDOĞAN**  
**Akademisyen**  
Adnan Menderes Üniversitesi  
Turizm Fakültesi  
Konaklama İşletmeciliği Bölümü

Öncelikle vakit ayırıp katkı sağladığınız için teşekkür ediyorum. Yaklaşık bir saat sürecini umduğum bu mülakatımızda acentanızın paket turlarını nasıl hazırladığını konuşacağız. **“Paket turlarınız hangi aşamalardan geçerek hazırlanıyor, müşteriye ulaştırılıyor ve satış sonrası verilen hizmetler nelerdir?”** sorusu bu görüşmemizin temelini oluşturacaktır.

Ön bilgi vermek açısından söylemek gerekirse, modern işletmecilik yaklaşımlarında herhangi bir ürünün hazırlanmasında belirli aşamalar vardır. Bu aşamalara bizim çalışmamızda “değer yaratan faaliyetler” diyoruz. Bu görüşmede amacımız acentanızın ürettiği paket tur ürününün hangi değer yaratan faaliyetler sonucu ortaya çıktığını saptamak olacaktır. Önceki yapılan çalışmalar neticesinde standart bir ürünün üretilmesinde şu aşamalardan bahsedilmektedir;



Bu analiz yönteminde temel amaç kar marjını olabildiğince yükseltmektir. Bunun için iki temel yol gösterilmiştir. Birincisi üründe bir farklılık yaratmak suretiyle ürünün fiyatını arttırmak, ikincisi ise temel ve yan faaliyetlerin maliyetlerini azaltarak kar artırımına gitmektir. Şimdi bu analizi paket tura uygulayabilmemiz için paket turun oluşum süreciyle ilgili değerli bilgilerinize başvurmam gerekiyor.

1. **Soru:** Meryem – Efes – Artemis Tapınağı tur paketinizin nasıl oluştuğunu anlatabilir misiniz? 46 kişilik bir turist kafilesi için tur planlamanızdan ve faaliyetlerinizden bahsedebilir misiniz?
2. **Soru:** Peki bu tur için ne gibi mal ve hizmetleri tedarik ediyorsunuz?
3. **Soru:** Tedarik ettiğiniz araçların benzin ve şoför ücreti giderlerini şirketiniz mi karşılıyorsunuz yoksa anlaşmalı olduğunuz firma mı karşılamaktadır?
4. **Soru:** Bu tur için ne gibi evrak hazırlıkları yapmaktasınız?
5. **Soru:** Bu turu şekillendiren departmanlarınız nelerdir?
6. **Soru:** Çalışan personel sayınız kaçtır?
7. **Soru:** Peki pazarlama, satış ve hizmet evreleriniz nelerdir? Bunlardan bahsedebilir misiniz?
8. **Soru:** Reklam filmi yayınlar mısınız?
9. **Soru:** Turlarınızın daha fazla satılabilmesi satış artırma stratejileriniz nelerdir?
10. **Soru:** Müşterilerin hizmet memnuniyetini nasıl ölçümlenmektedir?
11. **Soru:** Son olarak bu turunuz için toplam harcamalarınızdan ve diğer sabit maliyetlerinizden bahsedebilir misiniz?



## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Mehmet Doğan ÖZ  
Doğum Yeri ve Tarihi : Dazkırı, 10.08.1988

### Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : Adnan Menderes Üniversitesi, Turizm İşletme ve Otelcilik  
Yüksek Okulu, Seyahat İşletmeciliği ve Turizm Rehberliği  
Bölümü  
Yüksek Lisans Öğrenimi: Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal bilimler Enstitüsü, Tu-  
rizm Ana Bilim Dalı  
Bildiği Yabancı Diller : İngilizce, Japonca ve İtalyanca  
Bilimsel Faaliyetleri : -

### İş Deneyimi

Stajlar : Alsero Turizm, Kuşadası, 2009  
Projeler : -  
Çalıştığı Kurumlar : Alp Otel, Kuşadası, 2007 - 2008  
GrandNett Hotel, Kadınlar Denizi, Kuşadası, 2008 - 2009  
Anker Turizm, Kuşadası, 2010 - 2012  
Turizm Rehberi 2012 -

### İletişim

e-posta Adresi : mehmetdoganoz@hotmail.com

**Tarih** : 25.12.2014