

T1664

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ  
MERKEZ KÜTÜPHANESİ

Tuğba GÜRÇAYLILAR

SEYAHAT PAZARINDA BÜTÜNLEŞME EĞİLİMLERİNİN REKABET  
GÜCÜ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ; ANTALYA'DA FAALİYET  
GÖSTEREN A GRUBU SEYAHAT ACENTALARI ÜZERİNDE BİR  
ARAŞTIRMA

T1664/1-1

Danışman: Yrd. Doç. Dr. K. Faik KÜÇÜKTOPUZLU

Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı  
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2004

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Bu çalışma, jürimiz tarafından Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. Ahmet AKTAŞ

Üye (Danışmanı) : Y. Doc. Dr. Faik KÜÇÜKTOPRAZLI

Üye : Doc. Dr. Şafak AKSOY

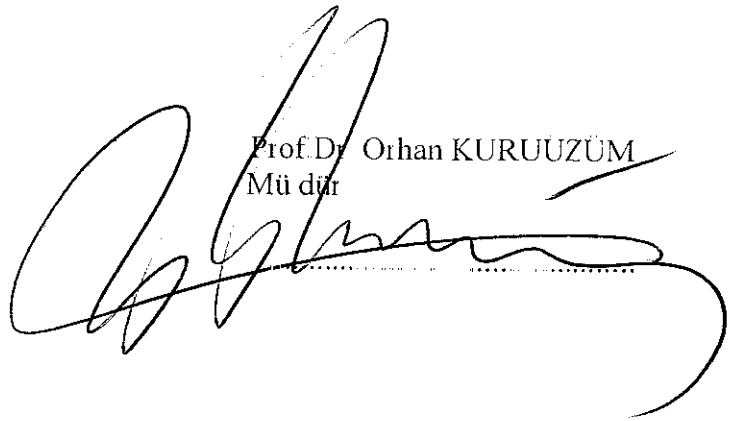
Üye :

Üye :

Onay : Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

... / ... / 200...

Prof. Dr. Orhan KURUUZUM  
Müdür



# İÇİNDEKİLER

|               |      |
|---------------|------|
| TABLO LİSTESİ | vii  |
| ŞEKİL LİSTESİ | viii |
| KISALTMALAR   | x    |
| ÖNSÖZ         | xi   |
| ÖZET          | xii  |
| ABSTRACT      | xiv  |
| GİRİŞ         | 1    |

## 1. BÖLÜM Küreselleşme Sürecinde Turizm Endüstrisi ve Seyahat Acentalarının Endüstrideki Yeri

|  |    |
|--|----|
| 1.1. Seyahat ve Turizm Endüstrisi  | 3  |
| 1.1.1. Turizm Endüstrisinin Yapısı ve Organizasyonlar  | 3  |
| 1.2. Seyahat Acentaları  | 5  |
| 1.2.1. Seyahat Acentalarının Tanımı  | 5  |
| 1.2.2. Seyahat Acentalarının Gelişimi  | 6  |
| 1.2.3. Seyahat Acentalarının Sınıflandırılması   | 8  |
| 1.2.3.1. Uluslararası Sınıflandırma  | 8  |
| 1.2.3.1.1. Toptancı Seyahat Acentaları (Tur Operatörleri)                                    | 8  |
| 1.2.3.1.1.1. Toptancı Seyahat Acentalarının Kazançları                                       | 9  |
| 1.2.3.1.2. Perakendeci Seyahat Acentaları  | 10 |
| 1.2.3.1.3. Karşılıyıcı (Receptive) Seyahat Acentaları  | 11 |
| 1.2.3.2. Türkiye’de Seyahat Acentalarının Sınıflandırılması                                  | 11 |
| 1.2.3.2.1. A Grubu Seyahat Acentaları  | 11 |
| 1.2.3.2.2. B Grubu Seyahat Acentaları  | 12 |
| 1.2.3.2.3. C Grubu Seyahat Acentaları  | 13 |
| 1.2.3.3. Seyahat Acentalarının Yapı ve Fonksiyonlarına Göre Sınıflandırılması                | 13 |
| 1.2.3.4. Seyahat Acentalarının Yoğun İşlem Alanlarına Göre İşlevsel Olarak Sınıflandırılması | 14 |

|   |    |
|---|----|
| 1.2.4. Seyahat Acentalarının Hizmetleri .....                             | 16 |
| 1.3. Uluslararası Pazarlama ve Turizmde Küreselleşme .....                | 18 |
| 1.3.1. Uluslararası Pazarlama .....                                       | 18 |
| 1.3.1.1. Uluslararasılaşmanın Nedenleri .....                             | 19 |
| 1.3.1.1.1. Şirketlerin Yabancı Pazarlarda Genişleme Nedenleri .....       | 22 |
| 1.3.1.2. İşletmelerin Uluslararası Pazarlamaya Katılma Dereceleri .....   | 22 |
| 1.3.1.3. Uluslararası Rekabet ve Küresel Rekabet Arasındaki Farklar ..... | 24 |
| 1.3.2. Ekonomik Faaliyetlerin Küreselleşmesi .....                        | 24 |
| 1.3.2.1. Hizmet Ekonomisinin Küreselleşmesi .....                         | 24 |
| 1.3.2.2. Küreselleşme ve Bölgesel Anlaşmalar .....                        | 26 |
| 1.3.2.2.1. Hizmet Ticareti Genel Anlaşması (GATS) .....                   | 28 |
| 1.3.2.3. Küreselleşmeyi Yürüten Güçler .....                              | 29 |
| 1.3.2.3.1. Teknolojik Gelişmeler .....                                    | 30 |
| 1.3.2.3.2. Ekonomik Değişimler: Ticaret ve Yatırım Liberalizasyonu .....  | 30 |
| 1.3.2.3.3. Kültürel ve Demografik Eğilimler .....                         | 31 |
| 1.3.2.3.4. Politik Durgunluk .....  | 31 |
| 1.3.3. Uluslararası Ticarete Uluslararası Turizmin Önemi .....            | 32 |
| 1.3.4. Küreselleşme ve Turizmin Ekonomik Etkileri .....                   | 34 |
| 1.3.5. Küreselleşme Sürecinde Avrupa Seyahat Pazarının Durumu .....       | 36 |
| 1.3.5.1. Avrupa Seyahat Pazarının Başlıca Grupları .....                  | 38 |
| 1.3.5.1.1. TUI A.Ş. ....  | 41 |
| 1.3.5.1.2. Rewe Group .....   | 49 |
| 1.3.5.1.3. Thomas Cook A.Ş. ....  | 52 |

## 2. BÖLÜM Turizm Endüstrisinin Piyasa Dinamikleri ve Endüstrideki Bütünleşme Eğilimlerinin Seyahat Pazarının Rekabet Gücü Üzerindeki Etkileri

|  |    |
|--|----|
| 2.1. Turizm Sistemi ve Yaklaşımlar .....                           | 55 |
| 2.2. Turizm Endüstrisinin Piyasa Dinamikleri .....                 | 58 |
| 2.2.1. Turizmde Arz ve Talep Yapısı .....                          | 59 |
| 2.2.1.1. Turizm Arzının Özellikleri .....                          | 60 |
| 2.2.1.2. Arz Eğrisi ve Arz Kaydırıcı Faktörlerin İncelenmesi ..... | 61 |
| 2.2.1.3. Turizm Talebinin Özellikleri .....                        | 63 |

|  |    |
|--|----|
| 2.2.1.4. Talep Eğrisi ve Talep Kaydırıcı Faktörlerin İncelenmesi .....               | 64 |
| 2.3. Günümüz Koşullarında Turizm Endüstrisi İçin Pazar Yapılarının İncelenmesi ..... | 65 |
| 2.3.1. Tam Rekabet Piyasası .....  | 67 |
| 2.3.2. Monopol (Tekel) Piyasası .....  | 69 |
| 2.3.3. Monopolcü Rekabet Piyasası .....  | 70 |
| 2.3.4. Oligopol Piyasası .....   | 71 |
| 2.4. Turizmde Dağıtım Sistemi ve Dağıtım Sisteminde Seyahat Acentalarının Yeri ..... | 73 |
| 2.4.1. Turizmde Dağıtım Kanallarının Sınıflandırılması .....                         | 75 |
| 2.4.1.1. İlişkinin Türüne Göre Turizm Dağıtım Kanalları .....                        | 75 |
| 2.4.1.2. Yönetim İlişkilerine Göre Turizm Dağıtım Kanalları .....                    | 76 |
| 2.4.1.3. Bütünleşmenin Yönüne Göre Turizm Dağıtım Kanalları .....                    | 77 |
| 2.4.2. Seyahat Hizmetleri Dağıtım Sistemleri .....                                   | 78 |
| 2.4.2.1. Tek Aşamalı Sistem .....  | 78 |
| 2.4.2.2. İki Aşamalı Sistem .....  | 79 |
| 2.4.2.3. Üç Aşamalı Sistem .....   | 80 |
| 2.4.2.4. Dört Aşamalı Sistem .....   | 81 |
| 2.4.3. Dağıtım Kanallarından Beklentiler .....                                       | 81 |
| 2.5. Turizm İşletmelerinde Büyüme ve Turizmde Bütünleşme Eğilimleri .....            | 82 |
| 2.5.1. İç Büyüme .....   | 83 |
| 2.5.2. Dış Büyüme .....  | 83 |
| 2.5.2.1. Centilmenlik Anlaşması .....  | 86 |
| 2.5.2.2. Konsorsiyum .....   | 86 |
| 2.5.2.3. Karteller .....   | 87 |
| 2.5.2.4. Konsern .....   | 88 |
| 2.5.2.5. Aktiflerin Satışı Yoluyla Birleşme .....                                    | 88 |
| 2.5.2.6. Tröst .....   | 88 |
| 2.5.2.7. Holding .....   | 88 |
| 2.5.2.8. Tam Birleşme (Merger) .....   | 88 |
| 2.5.2.9. Ortaklıklar .....   | 89 |
| 2.5.2.9.1. Ortaklığın Yaratılması .....  | 89 |
| 2.5.2.9.1.1. Ortaklık İsteme Kararı .....  | 89 |
| 2.5.2.9.1.2. Ortaklık İçin Yeterli Güce Sahip Olma .....                             | 90 |
| 2.5.2.9.1.3. Ortak Olunacak İşletmenin Seçimi .....                                  | 90 |

|   |     |
|---|-----|
| 2.5.2.9.1.4. Kurulacak Ortaklığın Türüne Karar Verme  | 90  |
| 2.5.2.9.1.5. Ortaklığın Güçlendirilip Yenilenmesi   | 91  |
| 2.5.2.9.2. Turizm Endüstrisinde Yoğun Olarak Karşılaşılan Ortaklık Türleri  | 92  |
| 2.5.2.9.2.1. Ortak Mülkiyet (Joint Venture)   | 92  |
| 2.5.2.9.2.2. İmtiyaz Sistemi (Franchising)  | 93  |
| 2.5.2.9.2.3. Lisans Anlaşmaları   | 93  |
| 2.5.2.9.2.4. Stratejik İşbirliği (Strategic Alliances)  | 93  |
| 2.5.2.10. Turizm Dağıtım Kanalında Bütünleşmeler  | 95  |
| 2.5.2.10.1. Yatay Bütünleşme  | 97  |
| 2.5.2.10.2. Dikey ve Tamamlayıcı Bütünleşmeler  | 98  |
| 2.5.2.10.3. Çeşitlenme (Çok Yönlü Dağıtım İle Büyüme)   | 100 |
| 2.5.2.10.4. Bütünleşme Sorunları  | 100 |
| 2.5.2.10.5. Bütünleşmeler Sonucu Oluşan Yoğunlaşma Düzeyleri  | 101 |
| 2.6. Seyahat Pazarında Rekabet ve Koşulları   | 101 |
| 2.6.1. AB Rekabet Politikasına Genel Bakış  | 103 |
| 2.6.2. Türk Rekabet Politikasına Genel Bakış  | 106 |
| 2.6.3. Rekabet Politikaları Kapsamında Turizm Endüstrisinin Değerlendirilmesi   | 109 |
| 2.6.4. Seyahat Pazarında Rekabet Kurallarının İhlali  | 110 |
| 2.6.5. Turizmde Rekabet Avantajı Sağlamak İçin İzlenen Stratejiler  | 117 |
| 2.6.5.1. Rekabet Avantajı Kaynakları  | 117 |
| 2.6.5.2. Rekabet Stratejisinin Kurulması  | 119 |
| 2.6.5.3. Turizmde Şirket Stratejileri   | 123 |
| 2.6.5.3.1. Porter Stratejisindeki Problemler  | 124 |
| 2.6.5.3.2. Porter Stratejiler Tipolojisinin Uyarlaması  | 125 |
| 3. Bölüm Avrupa Seyahat Pazarındaki Bütünleşme Eğilimlerinin Türk Seyahat Acentaları Üzerindeki Etkilerine Yönelik Uygulama Çalışması |     |
| 3.1. Türk Seyahat Pazarının Yapısı  | 129 |
| 3.2. Araştırmanın Amaç ve Önemi   | 136 |
| 3.3. Araştırmanın Kapsam ve Yöntemi   | 137 |
| 3.4. Araştırmanın Bulguları   | 139 |
| 3.4.1. Seyahat Acentalarının Faaliyet Yılı  | 139 |

|  |     |
|--|-----|
| 3.4.2. Seyahat Acentalarının Faaliyet Gösterdikleri Pazarlar .....   | 140 |
| 3.4.3. Seyahat Acentalarının Antalya Seyahat Pazarının<br>Yapısını Değerlendirmeleri .....   | 141 |
| 3.4.4. Antalya Seyahat Pazarında Yoğunluk Kazanan Rekabet Alanları<br>ve Rekabetin Pazar Üzerinde Yarattığı Etkilerin İncelenmesi .....  | 143 |
| 3.4.5. Antalya Seyahat Pazarının Yapısı Üzerinde Etkili Olabilecek<br>Büyüme Yönlerinin İncelenmesi .....  | 147 |
| 3.4.5.1. Bağımsız Seyahat Acentalarının Antalya Seyahat Pazarının Yapısı<br>Üzerinde Etkili Olabilecek Büyüme Yönlerini Değerlendirmeleri .....  | 147 |
| 3.4.5.2. Alman ve İngiliz Seyahat Gruplarıyla Birlikte Çalışan Seyahat<br>Acentalarının Antalya Seyahat Pazarı Üzerinde Etkili Olabilecek<br>Büyüme Yönlerini Değerlendirmeleri .....  | 151 |
| 3.4.6. Seyahat Acentalarının Küreselleşmenin Rekabet Gücü Üzerinde<br>Yaratmış Olduğu Genel Etkiyi Değerlendirmeleri .....   | 156 |
| 3.4.7. Seyahat Acentalarının Küreselleşmenin Seyahat Sektörü Üzerinde<br>Yarattığı Olası Etkileri Değerlendirmeleri .....  | 158 |
| 3.4.8. Alman ve İngiliz Seyahat Gruplarının Yerel Seyahat Acentalarının<br>Hizmet Alanları Üzerinde Yarattığı Etkiler .....  | 159 |
| 3.4.9. Seyahat Acentalarının Mevcut Rekabet Koşulları Altında Uyguladıkları<br>Rekabet Stratejileri .....  | 161 |
| 3.4.10. Alman ve İngiliz Seyahat Gruplarının Sahip Oldukları Güçlerin<br>Rekabet Ortamı Üzerindeki Etkisi .....  | 163 |
| 3.4.10.1. Bağımsız Seyahat Acentalarının; Alman ve İngiliz Seyahat<br>Gruplarının Sahip Oldukları Güçlerin, Rekabet Ortamına<br>Etkisini Değerlendirmeleri .....                       | 163 |
| 3.4.10.2. Ortaklık İlişkisi İçerisindeki Seyahat Acentalarının; Alman ve<br>İngiliz Seyahat Gruplarının Sahip Oldukları Güçlerin, Rekabet<br>Ortamına Etkisini Değerlendirmeleri ..... | 171 |
| 3.4.11. Seyahat Sektöründe Gözlemlenen Yapılanmaların Alman ve İngiliz<br>Seyahat Gruplarının Sahip Oldukları Rekabet Güçleri Üzerine Etkisi .....                                     | 178 |
| 3.4.12. Alman ve İngiliz Seyahat Gruplarının Ortalama Rekabet Gücü,<br>Küreselleşmenin Ortalama Etkisi ve Bütünleşme Eğilimlerinin Etkisi<br>Arasındaki İlişkiler .....                | 185 |
| 3.4.13. Alman ve İngiliz Seyahat Gruplarının Yoğun Bütünleşme Eğilimlerinin<br>Yerel Seyahat Acentalarının Faaliyetleri Üzerinde Yarattığı Genel Etki .....                            | 185 |

|                                 |     |
|---------------------------------|-----|
| SONUÇ VE ÖNERİLER .....         | 187 |
| KAYNAKÇA .....                  | 194 |
| EK-1 AB Rekabet Kuralları ..... | 202 |
| EK-2 Türk Rekabet Kanunu .....  | 210 |
| EK-3 Anket Formu .....          | 221 |
| ÖZGEÇMİŞ .....                  | 227 |



## TABLO LİSTESİ

|                  |   | Sayfa No |
|------------------|---|----------|
| Tablo 1.1        | Ticari Hizmetlerin Dünya İhracatındaki Payı   | 25       |
| Tablo 1.2        | Bölgelere Göre Ticari Hizmetlerin Toplam Ticaret Payları  | 26       |
| Tablo 1.3        | 1950-1998 Yılları Arası Bölgesel Anlaşmaların Dağılımı  | 27       |
| Tablo 1.4        | Seyahat ve Turizm Ekonomisi   | 33       |
| Tablo 1.5        | Avrupa Seyahat Pazarının Başlıca Grupları   | 38       |
| Tablo 1.6        | Avrupa'nın En Büyük Tur Operatörleri-2001   | 40       |
| Tablo 1.7        | Büyük Tur Operatörlerinin Pazar Payları   | 41       |
| Tablo 2.1        | Bütünleşme Eğilimlerinin Tüm Yönleriyle Örneklendirilmesi                                       | 99       |
| Tablo 2.2        | Üç Tur Operatörünün Kataloglarında Yer Alan Tesislerin<br>Bölgelere Göre Dağılımı               | 116      |
| Tablo 3.1        | Türkiye'ye Gelen Yabancıların Ükelere Göre Dağılımı   | 130      |
| Tablo 3.2        | Dört Önemli Pazarın Toplam Turist Sayısı İçindeki Payları                                       | 133      |
| Tablo 3.3        | Büyük Tur Operatörlerinin Pazar Payları ve Taşıdıkları<br>Yolcu Sayılarına Göre Dağılımı (2002) | 133      |
| Tablo 3.4        | 2004 Yılı Beklentilerini Açıklayan Tur Operatörleri ve<br>Öngördükleri Artış Oranları           | 135      |
| Tablo 3.5        | Antalya'ya Gelen Turistlerin Aylara Göre Dağılımı   | 136      |
| Tablo 3.6a-3.16b | Uygulama Sonuçlarına Ait Tablolar   | 143-185  |

## ŞEKİL LİSTESİ

|            | Sayfa No  |     |
|------------|---|-----|
| Şekil 1.1  | Turizm Endüstrisinin Yapısı   | 4   |
| Şekil 1.2  | Tur Toptancısının Bir Tur Üzerindeki Gelir ve Harcama Kalemleri     | 10  |
| Şekil 1.3  | Uluslararası Ürün Döngüsü   | 22  |
| Şekil 2.1  | Turizm Sektörü Sistem Modelinin Kavramsal Gösterimi                 | 56  |
| Şekil 2.2  | İşlevsel Turizm Sistemi   | 57  |
| Şekil 2.3  | İşlevsel Turizm Sistemi Üzerindeki Etkiler                          | 57  |
| Şekil 2.4  | Turizm Sektörü Sistem Modelinin Kavramsal Gösterimi                 | 58  |
| Şekil 2.5  | Arz Eğrisi  | 62  |
| Şekil 2.6  | Arz Eğrisinin Yönleri   | 63  |
| Şekil 2.7  | Talep Eğrisi  | 64  |
| Şekil 2.8  | Talep Eğrisinin Yönleri   | 64  |
| Şekil 2.9  | Piyasa Fiyatı (Denge Fiyatı)  | 66  |
| Şekil 2.10 | Tam Rekabet Piyasasında Bireysel Talep Eğrisi                       | 68  |
| Şekil 2.11 | Aksak Rekabet Piyasasında Dirsekli Talep Eğrisi                     | 68  |
| Şekil 2.12 | Oligopol Piyasasında Dirsekli Talep Eğrisi                          | 72  |
| Şekil 2.13 | Turizmde Dağıtım Kanalları  | 74  |
| Şekil 2.14 | Seyahat Hizmetleri İçin Doğrudan ve Dolaylı Dağıtım Sistemi         | 78  |
| Şekil 2.15 | Uzun Dönem Ortalama Maliyet Eğrisi                                  | 85  |
| Şekil 2.16 | Ortak Seçim Kriteri   | 90  |
| Şekil 2.17 | Potansiyel Ortak Değerinin Belirlenmesi                             | 91  |
| Şekil 2.18 | Seyahat ve Turizmde Bütünleşme Türleri                              | 96  |
| Şekil 2.19 | Küresel Endüstrilerde Firmaların Rekabet Avantajı:<br>Değer Zinciri | 118 |
| Şekil 2.20 | Küresel Endüstrilerde Firmaların Rekabet Avantajı:<br>Değer Sistemi | 119 |
| Şekil 2.21 | Rekabet Stratejisi Çarkı  | 120 |
| Şekil 2.22 | Rekabet Stratejisinin Kurulduğu Bağlam                              | 121 |
| Şekil 2.23 | Sektörde Rekabeti Güdöleyen Güçler                                  | 121 |
| Şekil 2.24 | Fiyat/Kalite Matriksi   | 125 |

Şekil 2.25

Karma Strateji Rotası

127

Şekil 3.1a-3.28b

Uygulama Sonuçlarına Ait Şekiller

139- 186

## KISALTMALAR

|          |   |
|----------|---|
| AB       | Avrupa Birliği  |
| AFTA     | (Asean Free Trade Area)<br>Asya Serbest Ticaret Bölgesi                             |
| AT       | Avrupa Topluluğu  |
| BM       | Birleşmiş Milletler   |
| EFTA     | (European Free Trade Area)<br>Avrupa Serbest Ticaret Bölgesi                        |
| G.S.A.   | Genel Satış Anlaşması   |
| GATS     | (General Agreement on Trade in Services)<br>Hizmet Ticareti Genel Anlaşması         |
| GATT     | (General Agreement on Trade and Tariffs)<br>Tarifeler ve Ticaret Genel Anlaşması    |
| IATA     | (International Air Transport Association)<br>Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği |
| MERCOSUR | (Southern Common Market Treaty)<br>Güney Ortak Pazar Anlaşması                      |
| NAFTA    | (North American Free Trade Area)<br>Kuzey Amerika Serbest Ticaret Bölgesi           |
| TÜRSAB   | Türkiye Seyahat Acentaları Birliği  |
| WTO      | (World Tourism Organization)<br>Dünya Turizm Örgütü                                 |
| WTTC     | (World Tourism and Travel Council)<br>Dünya Turizm ve Seyahat Konseyi               |

## ÖNSÖZ

Küreselleşme ve dünya genelindeki liberalleşme eğilimleri yeni pazar imkanları, işbirlikleri ve bütünleşmelerin artmasına neden olmuştur. Avrupa seyahat endüstrisi de bu gelişmeye paralel olarak tarihinin en hızlı birleşme ve satın almalar sürecini yaşamaktadır.

Avrupa seyahat endüstrisi günümüzde, yoğunlaşma düzeyini denizaşırı ülkelere doğru genişleten, başlıca Alman ve İngiliz grupların yoğun faaliyet alanına sahip olduğu bir yapıdadır. Genel olarak faaliyet gösterdikleri pazarlarda oligopolistik bir pazar yapısı oluşmasına neden olan Alman ve İngiliz grupların Türk seyahat pazarının da temel oyuncularına haline geldikleri gözlenmektedir. Bu durum ilgili grupların faaliyet gösterdikleri kimi pazarların rekabet koşullarını etkilemekte ve bir hakim durum oluşumuna sebebiyet verebilmektedir. Son yıllarda Türk seyahat pazarında yoğun etkinlik alanına sahip Alman ve İngiliz grupların varlığı, yerel seyahat acentalarının faaliyet alanlarını daraltmakta ve hatta bu etki tüm turizm iş kollarında yaşanmaktadır. Türk seyahat pazarında faaliyet gösteren işletmelerin var olan yapı içerisinde eşit rekabet koşullarına sahip olup olmadıkları bir tartışma konusuyken elde edilen turizm gelirlerinin yabancı ortaklara büyük oranda akması açıkça görülmektedir.

Bu çalışma; Avrupa seyahat endüstrisinin önemli güçlerini tanımlamak, küreselleşme eğilimlerinin turizm endüstrisi üzerindeki etkilerini incelemek, yoğun bütünleşme ve yoğunlaşma eğilimleri gösteren Alman ve İngiliz lider grupların Türk seyahat endüstrisinde rekabet koşullarını ne şekilde etkilediği üzerine düşünceler geliştirmek amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Çalışmalarım boyunca değerli bilgileriyle beni aydınlatan ve içten yardımlarını esirgemeyen tez danışmanın Yrd. Doç. Dr. K. Faik Küçüktopuzlu'ya teşekkürü bir borç bilirim. Ayrıca çalışmalarına destek veren tüm değerli hocalarıma teşekkür eder saygılarımı sunarım.

TUĞBA GÜRÇAYLILAR

## ÖZET

21. yüzyılın son çeyreğinde ürün, hizmet, sermaye ve bilginin uluslararası hareketinin büyük oranda arttığı gözlenmiştir. Küreselleşme olarak adlandırılan bu hareketlilik turizm endüstrisinde de yeni bir dönemin başlamasına neden olmuştur. Öncelikle turizm ekonomisinin piyasa dinamikleri olan turistik arz ve turistik talep yapılarının bu oluşumdan etkilendiğini söylemek yerinde olacaktır. Küreselleşmeyle birlikte ulusal sınırların ve ticari engellerin büyük oranda ortadan kalkışı turizm endüstrisinde faaliyet gösteren işletmelerin elde ettiği gelirlerin çoğunun, turist destinasyonlarından kaynak ülkelerdeki ortaklara akmasına neden olmuştur. Bu açıdan gelişmiş ülkeler için küreselleşmenin getirdiği avantajlar gelişmekte olan ülkeler için önemli tehlikeler içerebilmektedir. Bunun yanında turist gönderen ve turist kabul eden ülkeler ayrımında da büyük dengesizlikler oluşabilmektedir.

Turizm endüstrisinde küreselleşmeyle birlikte gözlenen hızlı gelişimin Avrupa seyahat pazarındaki yoğunlaşma ve birleşme eğilimleriyle başladığını söylemek yanlış olmayacaktır. Avrupa seyahat pazarının lideri konumundaki Alman ve İngiliz seyahat gruplarının bugünkü yapısı, seyahat pazarında faaliyet gösteren bazı zincirleri satın almaya başlamalarıyla şekillenmiştir. Bu satın alım süreci, ilgili grupların farklı markalarla ürün çeşidi yaratma amacına dayanmaktadır. Böylece bünyede bulunması istenen ürün çeşidinde uzmanlaşmış şirket veya zinciri satın almak hem daha az maliyetli olacak hem de pazar payı yaratmak için bir çabaya gerek kalmayacaktır.

Asıl işleri farklı endüstri kollarında odaklanmış olmasına rağmen turizm endüstrisinin gelişim göstermesiyle birlikte yatırımlarını bu alana kaydıran Avrupa seyahat pazarının lider grupları, günümüzde, yatay ve dikey birleşmelerle rakipsiz bir konuma gelmişlerdir.

Pek çok Avrupa ülkesinde faaliyet gösteren Alman ve İngiliz grupların, son yıllarda, denizaşırı ülkelere doğru yoğunlaşma düzeylerini genişlettikleri gözlemlenmektedir. Türkiye operasyonlarında da bulunan seyahat grupları, özellikle bağımsız çalışan yerel seyahat acentalarının faaliyet alanlarının daralmasına ve uzun dönemde varlıklarını koruyamamalarına neden olmaktadır.

Bu çalışmada öncelikle turizm endüstrisinin yapısı paralelinde Alman ve İngiliz seyahat gruplarının, zaman içerisinde, Avrupa seyahat pazarında nasıl lider konuma geldikleri

incelenmiştir. İkinci aşamada; elde edilen veriler doğrultusunda, Avrupa seyahat pazarının bugünkü yapısının Türk seyahat pazarı üzerinde yaratmış olduğu etkiler belirlenmiştir. Bu etkilerin daha somut gerçekliğe dayanması, Türk turizminin kalbi olarak nitelendirilen Antalya'da, seyahat pazarının önemli aktörlerinden seyahat acentaları üzerinde bir araştırma yapılması gerekliliğini doğurmuştur. Son aşamada elde edilen bulgular ışığında çözüm yolları üzerine düşünceler geliştirilmiştir.

## ABSTRACT

In the last quarter of the twenty-first century, a sudden increase can be seen in the activity of international goods, services, capital and information. This activity which is called globalization has caused to start a new era in tourism industry. First of all, it is right to say that the supply and demand structure of tourism which is the market dynamics of tourism industry is directly effected by this constitution.

With the removal of national boundaries and handicappes in front of trade with globalization; an important part of revenue which is earned by enterprises working in tourism industry, realised from tourism destinations to the partners in the origin countries. According to this, the advantage of globalization for developed countries can contain important danger for developing countries. Nevertheless there can be an imbalance between tourism destinations and origin countries.

It won't be wrong to mention that the sudden progression in tourism industry with globalization has started with the concentration and merger tendencies in European travel market. In fact the recent structure of European travel market's leading German and English travel groups take their shape with taking over the chain companies working in travel market. This takeover process based on creating product sorts, with different brands, by relevant groups. Thus this taking over the company or chain which is experienced on the needed product proves low costs and less effort for having more market share.

With the progression of tourism industry, the companies which are not active in this industry section, start to make investments in tourism industry. Today European travel market's leading groups have an unrivalled position with horizontal and vertical integrations.

In recent years it can be seen that German and English groups which are active in too many countries in Europe, extend their concentration level to overseas countries. These groups have also operations in Turkey and these operations narrow the activation area of independent Turkish travel agencies. In long term it threatens the existence of these travel agencies.



This study searches how German and English travel groups could get the leading position through years at the parallel of tourism industry. In the second phase, according to the data found out, the effect of European travel market's recent structure on Turkish travel market was determined. These effects based on a concrete truth, therefore it was necessary to make a research through the travel agencies, which are one of the most important actors of travel market in Antalya as the heart of Turkey's tourism. As a conclusion, in the light of found out data, ideas were processed over ways of solution.

## GİRİŞ

1990'lı yılların başından itibaren Avrupa seyahat endüstrisinde birleşme ve stratejik anlaşmalara doğru büyük yoğunlaşma yaşanmıştır. Birleşmiş ve birleşmeye devam eden gruplar, yoğunlaşma düzeylerini gittikçe denizaşırı ülkelere doğru genişletmektedirler. Avrupa seyahat pazarında küreselleşme ve liberalleşmeyle birlikte yeni bir dönemin başlamasına neden olan ve hakim konuma gelen iki taraf bulunmaktadır. Bu tarafları Alman ve İngiliz şirketlerin oluşturduğu gruplar şekillendirmektedir.

İlgili grupların farklı endüstri kollarındaki faaliyetleri ve özellikle büyük bankaların finansal destekleriyle beslendikleri bilinmektedir. Bu gruplar, turizm endüstrisinin gelişim göstermeye başladığı yıllarda yatırımlarını turizm ile ilgili iş kollarında yoğunlaştırmışlardır. Küreselleşme ve liberalleşmenin etkisiyle Avrupa seyahat endüstrisinin lider konumdaki Alman ve İngiliz grupları, turistik destinasyonları ele geçirme çabası içerisinde girmişlerdir. Ayrıca ele geçirilen turistik destinasyonlarda gerçekleştirdikleri turistik yatırımlar ile destinasyonlardaki yerel seyahat acentaları ve otel işletmeleriyle yaptıkları anlaşmalar veya elde ettikleri büyük oranlı hissedarlıklar grupları, ilgili pazarlarda rakipsiz bir konuma getirmiştir.

Türk seyahat pazarında geniş bir faaliyet alanına sahip Alman ve İngiliz grupları içerisinde TUI, Thomas Cook, FTI ve Rewe gruplarının bulunduğu bilinmektedir. İlgili grupların Türkiye operasyonları için stratejik anlaşma içerisinde bulunduğu veya hissedarı olduğu yerel seyahat acentaları mevcuttur. Diğer turistik işletmelerle de anlaşma halinde bulunan gruplar, Alman ve İngiliz kaynak pazarlarından ülkemiz hedef pazarına gerçekleştirdikleri turistik faaliyetlerle bağımsız çalışan incoming seyahat acentalarının faaliyet alanlarını sınırlandırmış ve hatta ilgili pazarlarda rekabet edemeyen daha küçük ölçekli incoming seyahat acentalarının alternatif pazarlara yönelmelerine veya ilgili pazarlarda varlık gösterememelerine neden olmuşlardır. Ancak; Alman ve İngiliz lider grupların, son yıllarda, alternatif pazarlarda da faaliyet göstermeye başladıkları gözlemlenmektedir. Özellikle Türk turizmi için önemli bir pazar olan Rusya'ya Rewe Group'un operasyonlarda bulunduğu bilinirken TUI A.Ş.'nin de Rusya'da turistik faaliyetlerde bulunmak için hazırlıklar yaptığı saptanmıştır.

Türk seyahat endüstrisinde rekabette baskın bir güç oluşturan, yatay ve dikey birleşmelerle yerel seyahat acentalarının mevcudiyetini tehlikeye sokan Alman ve İngiliz grupların günümüzdeki lider konumlarını nasıl elde ettiklerinin belirlenmesi, gelecekte Türk seyahat endüstrisine ışık tutacaktır. Türk seyahat endüstrisinin içinde bulunduğu bu sıkıntılı durumun resmini çizmek ve olumsuz etkilerden kurtulmak için çözüm yolları üzerine senaryolar geliştirme amacını taşıyan çalışma üç bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde, turizm endüstrisi içerisinde seyahat acentalarının yeri incelenmiş ve küreselleşme sürecinde yaşanan yapısal değişiklikler üzerinde durulmuştur. Ayrıca Avrupa seyahat pazarının geçmişten günümüze nasıl bir gelişim yaşadığı irdelenmiş ve Türk turizm endüstrisinde etkili faaliyet alanına sahip Alman ve İngiliz gruplar üzerinde incelemeler yapılmıştır.

İkinci bölümde, turizm endüstrisinin pazar yapıları içerisindeki piyasa dinamikleri üzerinde durulmuş ve oluşan etkilerde bütünleşme eğilimlerinin payı incelenmiştir. Yanısıra seyahat pazarının rekabet gücü üzerinde etkili olabileceği düşünülen durumlar tespit edilmeye çalışılarak mevcut rekabet koşulları belirlenmiştir.

Üçüncü bölümde, Avrupa seyahat endüstrisinin lider güçleri olan Alman ve İngiliz grupların Türk seyahat pazarı üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla Antalya İli'nde faaliyet gösteren incoming seyahat acentaları üzerinde bir uygulama çalışmasına yer verilmiştir. Incoming seyahat acentaları üzerinde olduğu düşünülen baskın güçlerin belirlenmesi ve rekabeti sınırlayan koşulların tespiti amacını taşıyan uygulama verileri ışığında çözüm yolları geliştirilmeye çalışılmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### KÜRESELLEŞME SÜRECİNDE TURİZM ENDÜSTRİSİ ve SEYAHAT ACENTALARININ ENDÜSTRİDEKİ YERİ

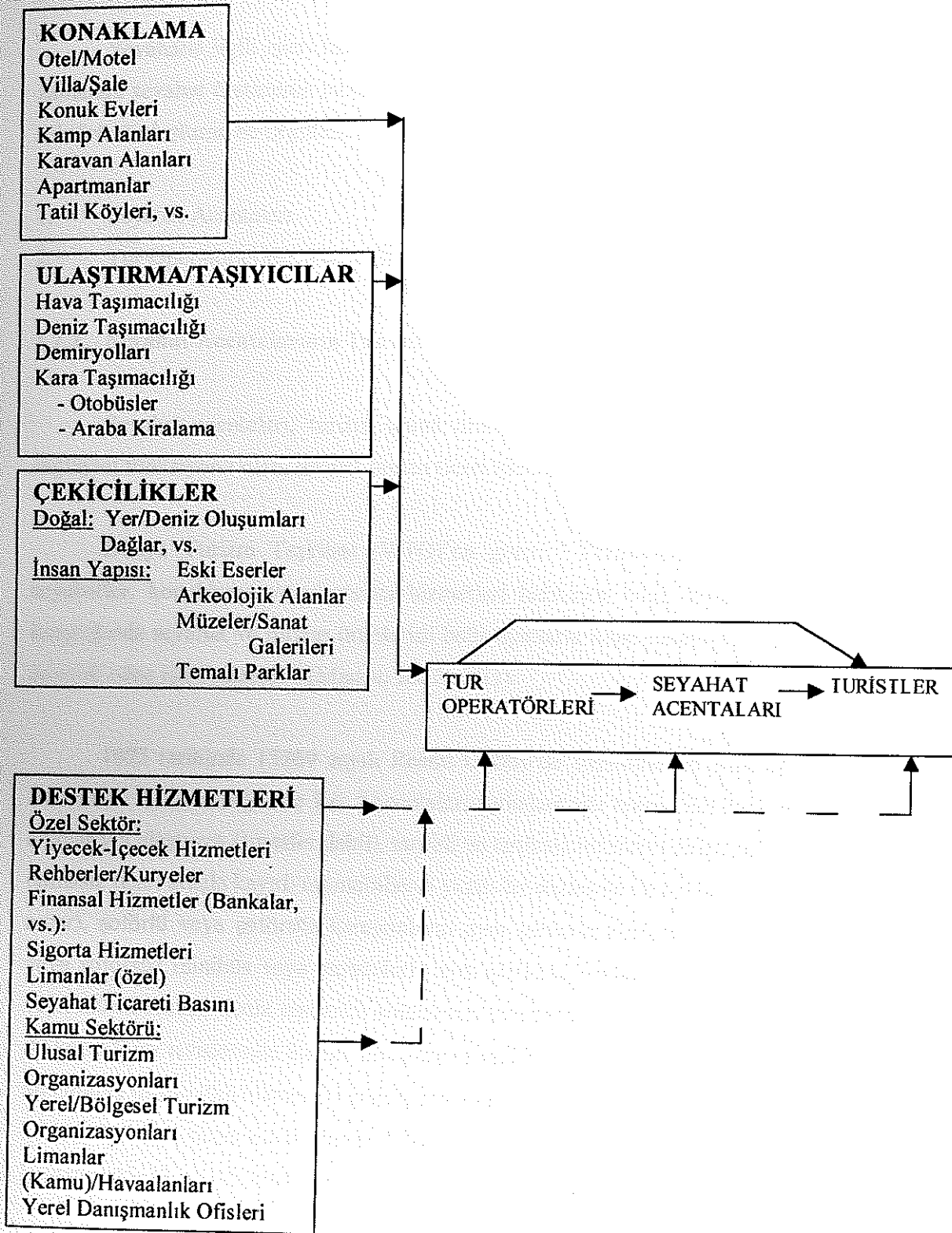
#### 1.1. Seyahat ve Turizm Endüstrisi

Uluslararası seyahat ve turizmin gelişimi dört aşamada ortaya çıkar. Demiryolu ulaşımı öncesinde sınırlı ve maceralı seyahatler vardır ve seyahate katılanların riskleri yüksektir. 1914 yılında temel ulaşım ağının oluşması ve demiryolu ulaşımının kullanıma sunulmasıyla seyahat alanında genişleme başlamıştır. Böylece terminal ve diğer yol üstü istasyonlarda konaklama uygun hale gelmiştir. Daha sonraki dönemde okyanus seyahatleri altın çağını yaşamış; ancak bu çağı geride bırakacak olan ticari havacılığın doğuşu çok çabuk olmuştur.

Uluslararası seyahat İngiltere’de şekillenmiştir. 1950 yılına dek kitlesel paket turizmine rastlanmamaktadır. İkinci dünya savaşından önce motorlu ulaşım, özellikle zengin kesimin imtiyazındadır. Amerika’daki *Greyhound* ve *Southdown* otobüs taşıma şirketleri ile İngiltere’deki şirketler orta ve düşük gelir seviyesindeki gruplara hizmet vermeye başlamışlardır. Bu yolcu otobüsleri iyi ve konforlu hizmetleri ana iş merkezlerine ve tatil bölgelerine sunmaktadırlar. Bu dönemden sonra gelişme ve genişleme sürmüştür. Savaş sonrası hava taşımacılığındaki gelişme, modern seyahat ve kitlesel turizm endüstrisinin başarıya ulaşmasını sağlamıştır. Verimli taşımacılık sistemleri, kitlesel turizm ve iş seyahatleri için çok önemlidir. Seyahatin daha verimli ve hızlı modellerinin gelişimi, 1950’den 1970’e kadar olan ekonomik büyümede, turizmin ve seyahatin geniş kitlelere ulaşmasıyla gerçekleşmiştir.

#### 1.1.1. Turizm Endüstrisinin Yapısı ve Organizasyonlar

Turizm endüstrisinin yapısı ve bileşenleri Şekil 1.1’de gösterilmektedir. Buna ek olarak; yolcu otobüsleri, demiryolu operatörleri, konferans ve kongre organizatörleri, araba kiralama şirketleri, kruvaziyer gemiler ve rezervasyon acentaları diğer girişimleri oluşturmaktadır. Otomobil birlikleri, seyahat birlikleri, turizm ve meslek birlikleri de endüstrinin aktif öğeleri haline gelmişlerdir (Foster, 1985, s. 49-50).



Şekil 1.1: "Turizm Endüstrisinin Yapısı", Foster D., Travel and Tourism Management, 1985, s. 51.

## 1.2. Seyahat Acentaları

Seyahatle ilgili işleri hazırlayan ve koordine eden iki çeşit işletme vardır. Bunlar aynı zamanda seyahat üretiminin pazarlamasını yaparken birbirinden farklılık gösterirler. Seyahat sektörünü oluşturan bu örgütler:

1. Seyahat Acentaları
2. Tur Operatörleridir (Hacıoğlu, 2000, s. 39).

### 1.2.1. Seyahat Acentalarının Tanımı

Seyahat acentaları, turizm ürünü üreticileriyle nihai tüketiciler arasındaki iletişimi sağlayıcı fonksiyonu olan, hizmet üreten ticari işletmelerdir.

Dünya Turizm Teşkilatı (WTO)'na göre: “ Perakendeci seyahat acentası halka; seyahatler, konaklama ve ulaştırma hizmetleri hakkında bilgi sunma, belli bir komisyon karşılığında seyahat ve turizm ürünlerini belli fiyatlarla nihai tüketicilere satış yapmak üzere aracılık eden işletmelerdir.” (Mısırlı, 2002, s. 33).

1975 tarihinde 15369 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanarak yürürlüğe giren Seyahat Acentaları Yönetmeliği’nde ise: “Acentalar; turistlere kâr amacı ile: kara, deniz, hava nakil araçlarıyla ulaştırma (transfer dahil), tarifeli ve tarifersiz biletlerin satışı, şoförlü veya şoförsüz, damasız ticari araçla kayıtlı otomobillerin yazılı bir sözleşme ile özel olarak kiralınması (rent-a-car), şoförlü veya şoförsüz kamyonların aynı şartlarla kiralınması (rent-a-truck), şoförlü veya şoförsüz minibüs veya otobüslerin aynı şartlarla kiralınması (rent-a-bus), mürettebatlı veya mürettebatsız deniz tenezzüh araçlarının kiralınması (rent-a-yacht), gezi, spor, eğlence ile konaklama tesislerinde ikamet imkanlarını sağlayan, onlara turizmle ilgili bilgiler veren ve bu konuya ilişkin tüm hizmetleri gören, turizm ekonomisine ve genellikle ödemeler dengesine katkıda bulunan ticari kuruluşlardır.” denilmektedir (www.kultur.gov.tr/portal/turizm\_tr.asp?belgeno=45613, 15.05.2004).

Bu tanımlamaya göre seyahat acentalarının özellikleri şöyle belirlenebilir:

1. Seyahat acentaları turistlerin seyahatten doğan gereksinimlerini cevaplayabilmek üzere ve kâr amacı ile kurulmuş işletmelerdir.

2. Yine seyahat acentaları; başka işletmeler tarafından üretilen ulaştırma, geceleme, yeme-içme gibi hizmetleri satın alıp bunlara kendi deney ve bilgilerini de ekledikten sonra hizmetler paketi halinde sunarlar.

Seyahat acentaları bu özellikleri dolayısıyla hem üretici hem de aracı rolünde faaliyetlerini yürütmektedirler (Tekin ve Karaosmanoğlu, 1991, s.23)

### 1.2.2. Seyahat Acentalarının Gelişimi

Çağdaş anlamda organize tur, ilk olarak 1841 yılında İngiltere'nin Leicester kentinde ortaya çıkmıştır. Bu kentte Thomas Cook adlı marangozlukla uğraşan kişi, "Temperance (Yeşilay) Derneği" üyelerini Loughborough'daki içki aleyhtarı bir toplantıya götürmek için bir tren kiralayarak sefer düzenlemiştir. Midland Railways şirketi ile anlaşan Cook, ilk defa özel gidiş-dönüş biletleri bastırarak Leicester-Loughborough arasındaki geziyi yolcu başına 1 şiling gibi o dönemde en ucuz fiyata mal etmiştir. Kendisi de bu derneğin üyelerinden olan Cook, üstü açık vagonlarla 570 kişinin seyahati için tüm hazırlıkları yapmasına rağmen emeği karşılığında her hangi bir kâr elde etmemiştir. Fakat Cook, bu deneyim sırasında başkaları için gezi düzenleyerek para kazanılabileceğini fark etmiş ve bunu bir iş haline dönüştürmüştür (İçöz, 1996, s. 9).

1845 yılında Leicester'da bir acenta kurarak bilet satışı yapmaya başlayan Cook, daha sonraki dönemlerde Kuzey Amerika, Avrupa ve Orta Doğu'ya geziler düzenlemiştir. 1851 yılında ise Londra Fuarı'ndan esinlenerek ülkesine dış ülkelere turist getirme işlemine girişmiştir (Donanlı, 1994, s. 17).

1867 yılında "voucher" denilen otel kuponlarını geliştiren, 1878'de İngiltere'den Paris Fuarı'na 75.000 yolcu taşıyan ve nihayet 1879 yılında seyahat işlemlerinin yanısıra; kambiyo, bankacılık ve döviz bozma işlemlerini de başlatan yine Thomas Cook'tur. Bu nedenle Thomas Cook, ilk seyahat acentasının kurucusu ve ilk tur operatörü olarak karşımıza çıkmaktadır. İngiltere'de Thomas Cook'dan sonra diğer ülkelerde faaliyete başlayan acentalar şunlardır :

1. Belçika'da Wagon List (1872),
2. İtalya'da Massimilliano Chiari,
3. Fransa'da Alphonse Lubin,

4. Kuzey Amerika'da American Express,
5. İsviçre'de Kuoni,
6. Almanya'da Karl Riesel ve Lous Stangen (Donanlı, 1994, s. 18).

Seyahat endüstrisinin gelişimi ile birlikte gelişme gösteren acentacılık faaliyetleri birinci dünya savaşı ile durmuştur. 1919 yılında uçakların sivil havacılık alanında kullanılmaya başlanmasıyla ilk kez Londra-Paris arasında tarifeli seferler başlamıştır. İkinci dünya savaşına kadar olan dönemde seyahat acentaları ile yapılan turlar özellikle demiryolları ve denizyolları aracılığı ile gelişmiştir. Bu turların çoğu İsviçre ve Güney Fransa'ya yöneliktir. Birinci dünya savaşı sonrasında otobüs ile yapılan turlar oldukça yaygınlaşmış ve daha uzak mesafelere düzenlenen turlarda artış görülmüştür. İkinci dünya savaşı sonrasında turizm alanında önemli gelişmeler olmuştur ve ilk defa "charter" uçuşları gerçekleşmiştir.

Dünyada, İkinci Dünya Savaşı sonrası seyahat acentacılığının gelişimi kronolojik olarak üç dönem içinde değerlendirilir (İçöz, 1996, s. 11):

1. **1946-1964 yılları arası:** Bu devirde seyahat acentaları klasik görevlerini yerine getirmişlerdir. Acentaların başlıca iki görevi vardır:
  - a) Belirli bir komisyon karşılığında tren, uçak, gemi ve otobüs biletleri satmak,
  - b) Hizmet Faaliyetleri: Otel rezervasyonları, turistik geziler, enformasyon hizmetleri vb.
2. **1964-1972 yılları arası:** Seyahat acentalarının faaliyetlerinin genişlediği yıllardır. Havayollarının gelişmesi ve tatile çıkış sayısındaki artış, otelciliğin gelişmesi ve dinlenme ideolojisinin değişmesi "Incoming Tour" seyahatleri gibi yeni seyahat şekillerinin ortaya çıkmasını sağlamıştır. Tur operatörlerinin hazırladıkları bu seyahat ürünleri için acentalar dağıtım rolünü üstlenirler. Charter seferlerinde 1960 yılında %37 oranındaki artış seyahat acentacılığının gelişimini hızlandırmıştır.
3. **1972'den sonra:** Seyahat acentaları, tur operatörlerinin ürünlerini pazarlar ve satarlar. Yeni satış teknikleri geliştirirler. Bu dönemde seyahat acentaları gibi bankalar da dağıtım görevini üstlenmişlerdir. Fransa ve Almanya'daki bazı bankalar paket tur satışı yapmaya başlamışlardır (Hacıoğlu, 2000, s. 5)



Görüldüğü üzere turizm endüstrisinin gelişimine paralel olarak seyahat acentacılığı da yıllar arasında gelişim göstermiştir. Özellikle hava taşımacılığının gelişimi acentacılık faaliyetleri üzerinde önemli etkiler yaratmıştır. Havalimanlarının pazar merkezlerinden uzak oluşu ve satışları yönetecek seyahat acentalarının tatmin edici faaliyetleri, havayolu işletmelerini seyahat acentalarına yöneltmiş ve bu işletmeler kendilerine hayli ek maliyet yükleyen satış bürolarını terk etmeye başlamışlardır. Oteller, ulaştırma işletmeleri ve tur düzenleyicileri seyahat acentalarını devreye sokmak için acentalara temsilcilikler vermeye başlamışlardır (Rızaoğlu, 1988, s. 46).

### **1.2.3. Seyahat Acentalarının Sınıflandırılması**

Seyahat acentalarının sınıflandırılmasında üzerinde tüm otorite ve tarafların hemfikir olduğu bir sınıflama şekli olmamakla beraber değişik yazarların farklı kriterlere dayandırarak yaptıkları sınıflamalara rastlamak mümkündür. Değişik yazarların seyahat acentalarını; faaliyet alanları, idari yapıları, verdikleri hizmetlerin tür ve yapılarına göre sınıflamalara tabi tuttukları görülmektedir. Dünya literatüründe görülen sınıflandırma kriterleri, genellikle acentaların faaliyet alanı, idari yapısı ve işlevleri üzerinedir. Türkiye’de ise seyahat acentaları 1618 sayılı yasaya göre adlandırılmaktadır.

#### **1.2.3.1. Uluslararası Sınıflandırma**

Turizm evrensel bir kavramdır ve uluslararası faaliyet gösteren seyahat acentaları değişik şekillerde sınıflandırmalara tabi tutulmaktadır. Uluslararası sınıflandırmada kullanılan ilk kriter, acentaların faaliyet alanlarıdır (Ahipaşoğlu ve Arıkan, 2003, s. 208).

##### **1.2.3.1.1. Toptancı Seyahat Acentaları (Tur Operatörleri)**

Seyahat acentaları çeşitli etkinlik alanlarında uzmanlaşıyor olmakla birlikte büyük çoğunluğu biletçilik ve tur satışlarını temel etkinlik olarak seçmektedirler. Turları önceden hazırlayan, bir paket haline getirip satılabilir bir turistik ürün oluşturan seyahat acentalarına ise tur operatörleri adı verilmektedir. Thomas Cook’un günlerinden bu yana, seyahat acentaları ve tur operatörleri turizm endüstrisinin üretim ve dağıtım kanallarında giderek artan oranda önem kazanan bir rol oynamaktadırlar. Tur operatörü, tanımsal olarak; konaklama şirketleri ve diğer turizm arz kuruluşları ile pazarlık ederek bir paket tur oluşturan firmadır. Bu paket tur, sonra seyahat dağıtım sistemiyle pazarlanır. Tur operatörü, arz kurumlarıyla

seyahat acentaları ya da tüketici arasında aracı rolü oynar. Bu anlamda tur operatörleri turizm sisteminin de kalbini oluşturmaktadır.

Kişiler, konaklama ve ulaştırma işletmelerinin sundukları hizmetlerden kendi olanakları ile aracısız olarak da yararlanıp kendi gezilerini kendileri düzenleyebilirler. Bu işlemleri yapmak ve tercihlerini oluşturmak için harcadıkları bir zaman vardır. Seyahat acentaları bu zamanı azaltarak bireylerin kazançlarından kendileri için bir pay almak suretiyle kazanç elde ederler. Tur operatörleri ise bu zaman sarfiyatını hemen hemen sıfıra indirgeyerek hem son tüketicilere hem de seyahat acentalarına zaman tasarrufu sağlar ve bu tasarrufun yarattığı artı değerden bir pay alarak kazanç elde ederler. Tur operatörlerinin varlığı için iki önemli gereksinme vardır. İlki; arz kurumlarının kapasite kullanım oranlarının artması ve tanıtım reklam giderlerinin azalmasıdır. İkincisi ise tüketici ve seyahat acentalarının gidilecek yer hakkında bilgi alma giderlerinin azalmasıdır. Hukuksal işlemlerin maliyetleri de azalmaktadır. Çünkü, birçok arz kuruluşuyla yapılmak zorunda olan haberleşmeler ve anlaşmalar tur operatörü sayesinde gerçekleştirilmektedir (Ahipaşoğlu, 2001, s. 25).

#### 1.2.3.1.1.1. Toptancı Seyahat Acentalarının Kazançları

Toptancılar genellikle, kendi perakendecisi olana dek, paket turların ulaşım hariç diğer bileşenleri üzerinden kazanç sağlarlar. Çünkü ulaştırma şirketleri, maliyetlerini azalttığı için, komisyonlarını seyahat acentalarına verirler. Bu yüzden toptancıların kazanç elde edebilmeleri oteller ve diğer tedarikçilerden aldıkları fiyatlar üzerindeki artışlarla operasyon maliyetlerini ( ofis kirası, reklam gideri vs.) karşılayabilmelerine bağlıdır.

Normalde ulaşım hariç tur paketi fiyatının, yaklaşık % 50'si tur alıcısı tarafından ödenir. Bir toptancı tur paketinin toplam fiyatının % 3'ü kadar kazanç sağlamayı bekleyebilir. Fakat tur toptancısının yatırımlarını ancak karşılayabilmesi kulağa pek hoş gelmemektedir (Coltman, 1989, s. 326).

Tipik olarak bir toptancının bir tur üzerindeki gelir ve harcama kalemleri aşağıdaki gibidir:

|                                |          | <u>Dağılım Oranı(%)</u> |
|--------------------------------|----------|-------------------------|
| <b>Tur Değeri</b>              | \$ 1.000 | 100                     |
| <b>Doğrudan Maliyetler:</b>    |          |                         |
| Havayolu                       | \$ 480   | 48                      |
| Otel ve Yeme-içme              | \$ 220   | 22                      |
| <b>Görölmeye Değer Yerleri</b> |          |                         |
| Gezme                          | \$ 40    | 4                       |
| Otomobil Kirası                | \$ 30    | 3                       |
| Acenta Komisyonu               | \$ 50    | 5                       |
| Diğer                          | \$ 30    | 3                       |
| <b>Sabit Maliyetler</b>        | \$ 120   | 12                      |
| <b>FAYDA</b>                   | \$ 30    | 3                       |

Şekil 1.2: " Tur Toptancısının Bir Tur Üzerindeki Gelir ve Harcama Kalemleri".  
Coltmann M. M., Introduction to Travel on Tourism, 1989, s. 328.

#### 1.2.3.1.2. Perakendeci Seyahat Acentaları

Perakendeci seyahat acentaları, bir yandan üreticiyi bir yandan tüketiciyi bulan ve aralarındaki bağı gerçekleştiren acentalardır. Bu tür acentalar genelde turisti gönderen ülkelerde bulunurlar ve turistik eğilime göre malı satın alırlar. Tüketici, bulunduğu şehir ve kasabadaki seyahat acentalarının hizmetlerini daha önce denediğinden onun bilgisine ve iş

kabiliyetine inanmıştır. Tüketicinin kişisel ve diğer şartlarına uygun olarak hizmeti sunmak, perakendeci seyahat acentalarının uzmanlığıdır. Toptancı seyahat acentalarının düzenledikleri tatil ve seyahat programlarını, hava, deniz, kara ulaşım araçlarının biletlerini satarlar; araba kiralama, yat kiralama rezervasyonları yaparlar ya da toplam turist ürünlerinin bazı bölümlerini belli bir komisyon karşılığında satarlar. Üretici ile doğrudan doğruya bir anlaşma yapmadıkları için mali sorumluluğu ve ayrıca turistik hizmetinde stoklama özelliği olmadığından riski de azdır.

### 1.2.3.1.3. Karşılıyıcı (Receptive) Seyahat Acentaları

Genellikle perakendeci seyahat acentalarının işlemlerini yaptıkları gibi tur operatörlerinin programları gereğince gelen turistleri karşılama, transfer, otele yerleştirme ve programda öngörülen diğer hizmetleri de yaparlar. Bu tür acentalar yurt dışındaki tur operatörlerinin temsilciliğini yapan acentalardır. Bu nedenle yabancı turların tüm sorumluluklarını üstlenerek turların gerçekleşmesini sağlarlar. Ayrıca turistlerin program dışı isteklerini karşılamaya çalışırlar ve böylece kendi programlarını satarlar (Tekin ve Karaosmanoğlu, 1991, s. 29).

### 1.2.3.2. Türkiye’de Seyahat Acentalarının Sınıflandırılması

#### 1.2.3.2.1. A Grubu Seyahat Acentaları

1618 sayılı Seyahat Acentaları ve Seyahat Acentaları Birliği Kanunu’nun birinci maddesi gereğince: “Seyahat acentaları; kâr amacıyla turistlere ulaştırma, konaklama, gezi, spor ve eğlence imkânları sağlayan, onlara turizmle ilgili bilgiler veren, bu konuya ilişkin tüm hizmetleri gören ve turizm ekonomisine ve genellikle ödemeler dengesine katkıda bulunan ticari kuruluşlardır.” ([www.kultur.gov.tr/portal/turizm\\_tr.asp?belgeno=45109](http://www.kultur.gov.tr/portal/turizm_tr.asp?belgeno=45109), 15.05.2004).

Seyahat acentaları kanun gereği Kültür ve Turizm Bakanlığı’nın vereceği işletme belgesi ile kurulur ve Türk Ticaret Kanunu Hükümleri saklıdır

Seyahat Acentaları ve Seyahat Acentaları Birliği Kanunu’nun üçüncü maddesi, seyahat acentalarının gördükleri hizmetlere göre üç grupta toplanmalarını öngörmektedir. A Grubu seyahat acentaları Kanun’un birinci maddesinde tasnif edildiği üzere tüm acentacılık

faaliyetlerini yerine getirme hakkına sahip olan ve en geniş hizmet alanında faaliyet gösterebilen acentalardır.

A grubu seyahat acentaları Bakanlık'tan geçici işletme belgesi aldıktan sonra faaliyete geçerler. Seyahat acentacılığı belgesi almak isteyenler Bakanlıkça hazırlanan soru fişlerini doldurmak ve müesseselerinin bu kanundaki şartlara uygunluğunu belgelendirmek suretiyle Bakanlığa bir dilekçe ile başvururlar. Bakanlık bu konudaki Birlik görüşünü de alır. Birlik gerekçeli görüşünü en geç 15 gün içinde Bakanlığa bildirir.

A grubu seyahat acentalarına iki yıl süreli geçici işletme belgesi verilir. Bu süre içinde, yurt dışından tertipleyecekleri turistik turlarla ilgili olarak toplam 80.000 dolarlık döviz geliri temin eden A grubu seyahat acentasının geçici işletme belgesi, işletme belgesine çevrilir. Yabancı uyruklu seyahat acentaları veya yabancı seyahat acentalarının şubeleri için bu miktar üç mislidir. Söz konusu miktardaki döviz iki yıl içinde yurt dışından getiremeyen A grubu seyahat acentalarının belgeleri Bakanlıkça geri alınır.

İşletme belgesi alan A grubu seyahat acentalarının her iki senede bir söz konusu miktardaki döviz yurt dışından getirdiklerini belgelendirmeleri şarttır. İşletme belgesine haiz A grubu seyahat acentasının temin ettiği döviz miktarı iki senelik bir devre içinde 80.000 doların altında kaldığı takdirde, acentanın son beş sene zarfında yurt dışından temin etmiş olduğu döviz miktarı ortalaması göz önüne alınarak Bakanlık tarafından iki senelik bir süre daha tanınır. Bu süre sonunda da 40.000 dolarlık yıllık ortalamayı tutturamayan A grubu seyahat acentası hakkında 27. maddenin (f) fıkrası hükmü uygulanır.

A grubu seyahat acentaları tertitledikleri turistik gezilerle bir önceki yıl yurt dışından getirdikleri dövizin %25'ini geçmemek üzere, yurt dışına turlar düzenleyebilirler. Söz konusu %25'in hesabında; ulaştırma aracı ücreti, yemek, ikamet ve sair masraflar adı altında müşteriden alınan her türlü paralar bulunmaktadır. Yabancı uyruklu seyahat acentaları yurt dışına tur tertip edemezler.

#### 1.2.3.2.2. B Grubu Seyahat Acentaları

Uluslararası kara, deniz ve hava ulaştırma araçları ile A grubu seyahat acentalarının düzenleyecekleri turların biletlerini satarlar .

### 1.2.3.2.3. C Grubu Seyahat Acentaları

Yalnız Türk vatandaşları için yurt içi turlar düzenlerler. B ve C grubu seyahat acentaları kendi hizmetleri dışında kalan diğer seyahat acentalığı hizmetlerini göremezler. Ancak kendilerine A grubu seyahat acentalarının verecekleri hizmetleri görürler.

B ve C grubu seyahat acentalarına asgari döviz transferi mecburiyeti aranmaksızın işletme belgesi verilir ([www.kultur.gov.tr/portal/turizm\\_tr.asp?belgeno=45109](http://www.kultur.gov.tr/portal/turizm_tr.asp?belgeno=45109), 15.05.2004).

### 1.2.3.3. Seyahat Acentalarının Yapı ve Fonksiyonlarına Göre Sınıflandırılması

Belirtildiği üzere seyahat acentalarının sınıflandırılmasında tüm otoritelerin aynı fikri paylaştıkları bir şekil bulunmamaktadır. Yukarıdaki sınıflandırma şekilleri pek çok yazar tarafından kullanılan bir yapıya sahip olmakla birlikte fonksiyonel ve işlevsel sınıflandırmalardan da kısaca söz etmek yerinde olacaktır.

Acentaların yapı ve fonksiyonlarına göre yapılacak sınıflandırmayla beş grupta toplanması mümkündür:

- **Büyük Dağıtım Acentaları:** Çoğunlukla toptancı tur operatörlerinin üretmiş oldukları ürünlerin satışlarını yapmaktadırlar. Tur operatörleri ile perakendeci seyahat acentaları arasında aracılık görevini üstlenmektedirler.
- **Firma Bazında Çalışan Acentalar:** Çok sayıda işgören çalıştıran bazı büyük işletmeler çalışanlarının tatil ve seyahat ihtiyaçlarını karşılamak üzere gereken işlemleri yürütmek için bir seyahat acentasıyla işbirliği yapmakta ve tüm işlemler, anlaşma yapılan bu seyahat acentası tarafından yerine getirilmektedir.
- **Bağımsız Acentalar:** Seyahat ile ilgili tüm işlemleri yapabilen ve herhangi bir kuruluşun temsilcisi olmayan acentalardır. Çoğunlukla ulaştırma araçlarının biletleriyle birlikte paket tur satışı yapmaktadırlar.
- **Karşılıyıcı (incoming) acentalar:** 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 gerçekleştirilmesini sağlarlar.

- **Gönderici (outgoing) acentalar:** Yurt dışına seyahat düzenlemektedirler ve müşterilerin çoğu grup müşterilerinden çok münferit olarak başvuran bireylerden oluşmaktadır. Outgoing acentalar, küçük ölçekli bir tur operatörü işlevini görmektedirler ve kâr oranları, incoming işlemleri yapan acentalara nazaran biraz daha fazla olabilmektedir (Mısırlı, 2002, s. 51).

#### 1.2.3.4. Seyahat Acentalarının Yoğun İşlem Alanlarına Göre İşlevsel Olarak Sınıflandırılması

Perakendeci seyahat acentaları birçok hizmeti eşzamanlı olarak yerine getiriyor olmakla birlikte, hizmet kaleminin toplam etkinlikleri ya da ciroları içerisindeki ağırlığının daha fazla olduğu dikkate alınarak işlevsel bir sınıflandırmaya tabi tutulabilmektedirler:

- **Biletçi Seyahat Acentaları:** Bunlar diğer perakendeci seyahat acentalığı etkinliğini de yerine getiriyor olmakla birlikte, esas çalışma alanları uçak bileti satışlarıdır. Genellikle Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (IATA) temsilcisi olarak çalışırlar. Birlik üyesi havayollarının boş biletleri stok olarak biletçi seyahat acentalarının kasalarında bulunur. Bazı biletçi acentalar ise Genel Satış Acentası (G.S.A.) konumunda çalışırlar. Bunlar IATA üyesi olan ya da olmayan bir havayolu şirketinin temsilciliğini üstlenirler. Eğer temsil ettikleri havayolu IATA üyesi ise, onun bilet kuponlarını kullanarak tüm IATA üyesi hava taşıma şirketlerinin uçuşlarını pazarlayabilirler. Temsil ettikleri havayolu IATA üyesi değilse yalnızca kendi uçuşlarını pazarlayabilirler.
- **Tur Satış Acentaları:** Toptancı seyahat acentaları ya da tur operatörleri tarafından hazırlanmış yurt içi veya yurt dışı, ağırlamalı veya yönetilen turların satışlarını yaparlar. Birden çok üretici ile birlikte çalışabilirler. Tur operatörlerinden kontenjan olarak risk üstlenebilecekleri gibi kısaca sor-sat olarak bilinen, müşteriden gelen talep üzerine tur operatörü ya da toptancısını arayarak boş yer var ise satışı gerçekleştirme yöntemini de benimseyebilirler. Genellikle küçük bağımsız acentalar olarak faaliyet göstermelerine karşın, franchising (imtiyaz anlaşması) ile bir toptancı seyahat acentasının adı altında da örgütlenebilirler.

- **Tek Temsilci Seyahat Acentaları:** Bu acentaların tur satış acentalarından tek farkları yalnızca bir tek tur operatörünün paketlediği dinlence veya gezi programlarını satıyor olmalarıdır.
- **Kiralık Araba Acentaları:** Kiralık araba hizmetlerinin yasal konum olarak seyahat acentalığı içerisinde yer alıp almaması tartışma konusu olmakla birlikte, her perakendeci seyahat acentası araba kiralama hizmeti de sunabilmektedir. Çoğu perakendeci acenta bu hizmetleri AVIS, HERTZ, ABC, EUROPECAR gibi uluslararası araba kiralama şirketlerinden satın almayı tercih eder. Kiralık araba acentaları kavramından anlaşılana da, toplam ciroları içerisinde araba kiralama gelirlerinin en önemli yeri tuttuğu uzmanlaşmış seyahat acentalarıdır (Ahipaşoğlu ve Arıkan, 2003, s. 202-203).
- **Kongre Acentaları:** İkinci dünya savaşından sonra; bilimin ilerlemesi, üretimin ve rekabetin artması, uluslararası kuruluşların çoğalması vb. nedenlerle toplantı sayılarında önemli artışlar olmuştur. Bu toplantılara katılan delegelerin yeme-içme, ulaşım vb. ihtiyaçlarının karşılanması ve bunların organizasyonu kongre turizmini oluşturmuştur. Perakendeci seyahat acentalarının kendi temel hizmet alanları yanında bu tür organizasyonların ihtiyaçlarını karşılama yolunda faaliyet gösterdikleri gözlenirken turizm çeşidinin gelişimine paralel olarak özel uzmanlık gerektirdiği de açıktır (Yıldırım, 1999, s. 2).
- **Özendirme (Incentive) Acentaları:** Özendirme acentaları, münferit müşterilerine yönelmektense çalışanlarına özendirme gezileri düzenleyen firmalara yönelik olarak çalışmayı tercih ederler. Özendirme gezilerinde satın alma kararını vererek finansmanı sağlayan ilgili şirkettir. Özendirme turlarında tur operatörlerinin temel risk unsurunu oluşturan katılımcı sayısı belirsizliği ve önceden riskli satın alımlar söz konusu değildir. Özendirme gezileri belki de tur operatörleri ve perakendeci seyahat acentalarının rekabet içerisinde oldukları tek alandır. Birçok büyük firmanın özendirme gezilerini kendi özel bölümlerinde düzenlemeleri yanında kimi seyahat acentalarının, acentacılık işlevlerinin yanında, çeşitli özendirme programları planlamasında da uzmanlaşmaya yöneldikleri, hatta özel departmanlar oluşturdukları görülmektedir.



- **Yat Acentaları:** Kimi özel gruplar dinlencelerinde sürekli aynı mekanda kalmak istemedikleri gibi yorucu otobüs yolculukları da yapmak istemezler. Bu tür gezginler için en ideal tatil, bütçelerinin de el verdiği oranda çıkabilecekleri mavi yolculuk adı da verilen tekne turlarıdır. Tekne turlarının düzenlenmesinde uzmanlaşmış acentalara *yat acentaları* adı verilir (Ahipaşoğlu ve Arıkan, 2003, s.205).

Seyahat acentalarının işlevsel sınıflandırması, turizm endüstrisinin günümüzdeki karmaşık yapısını ortaya koyar niteliktedir. Turistik faaliyetlerin, turistlerin değişen ihtiyaçları doğrultusunda çeşitlenmesi, seyahat acentalarının hareket alanlarını da genişletmiştir. Kongre ve incentive turizm faaliyetlerinde de görüldüğü üzere kimi seyahat acentaları özel uzmanlık gerektiren bu alanlara yönelmeye, hatta sadece ilgili alanda yoğunlaşmaya başlamışlardır. Bunun yanında seyahat acentalarının desteği ile organizasyonlarını düzenleyen firmalar, zaman içerisinde bu desteğin ek maliyetini azaltma yolları arayarak kendi organizasyonlarını kendileri düzenleme yoluna gitmişlerdir. İşte bu gelişimler seyahat acentacılığında farklı kavramların ortaya çıkmasına neden olmuştur:

- **Şirket (Corporate) Acentaları:** Bazı şirket ve hükümetlerin çalışanlarının seyahat düzenlemelerini gerçekleştirmek için kendi seyahat acentalarını açmalarıyla oluşmuştur. Böylece komisyonların üçüncü bir gruba gitmesi engellenmiş ve operasyon maliyetleri azalmıştır.
- **Özel İlgi (Specialist) Acentaları:** Günümüz turizminin karmaşık yapısı nedeniyle acentaların uzmanlaşmaya doğru yöneldiği görülür. Uzmanlaşmış bir acenta, her alanda çalışan bir acenta olmaktansa özel bir destinasyon veya seyahat çeşidinde uzmanlaşmayı tercih etmektedir. Bir acentanın deniz seyahatlerinde, paket otobüs turunda veya Güney Pasifik gezisinde uzmanlaşması bu tür acentacılık faaliyetlerine örnek teşkil edebilir (Coltman, 1989, s. 340).

#### 1.2.4. Seyahat Acentalarının Hizmetleri

Seyahat Acentaları Yönetmeliği'nin altıncı maddesine göre seyahat acentalarının hizmetleri şöyledir:

- Yurt dışında veya yurt dışına kara, deniz ve hava ulaştırma araçları ile münferit veya grup gezi, eğlence, spor, kongre, konferans ve benzeri organizasyonları yapmak veya

başka acentalar tarafından yapılan bu organizasyonların biletlerini satmak, sattırmak ve bunlara ilişkin isim ve yer rezervasyonu yapmak,

- Şehir ve yöre turları veya yurt içi turlar tertiplemek veya başka seyahat acentalarının tertiplemediği turların biletlerini satmak, sattırmak ve bunlara ilişkin isim ve yer rezervasyonu yapmak,
- Ulaştırma araçları bulundurmamak veya kullanmak, kiralamak; kara, hava, deniz araçları (charter-cruiser gibi) ile turist getirip götürme hizmetlerini gerçekleştirmek,
- Ulaştırma araçlarının biletlerini satmak veya sattırmak, bu araçlarda isim ve yer rezervasyonu yapmak,
- Konaklama, sağlık tesisleri, eğlence ve spor gösterilerinde yer ve isim rezervasyonu yapmak veya yaptırmak,
- Turistlere döviz mevzuatı, gümrük muameleleri, pasaport, vize ve seyahat ile ilgili çeşitli işlemlerde yardımcı olmak; karşılama ve ağırlama hizmetlerini yerine getirmek ve biletlerini sattığı bütün işletmelerin hizmetlerine ait bilgi (enformasyon) vermek,
- Her türlü transfer işlemini yapmak ve yaptırmak,
- Hatıra eşyaları ve turistik tanıtıcı yayınlar, kartpostal ve benzeri şeylerin satışını yapmak.

Seyahat acentaları gördükleri hizmetlere göre, 1618 sayılı Seyahat Acentaları ve Seyahat Acentaları Birliği Kanunu gereği; A, B ve C grubu olmak üzere gruplara ayrılır ve her grup kendisi için tanımlanan hizmetleri görür. A grubu seyahat acentaları; B ve C grubu seyahat acentalarına, kendi sorumlulukları altında, görevleri içindeki hizmetleri gördürebilirler ([www.kultur.gov.tr/portal/turizm\\_tr.asp?belgeno=45612](http://www.kultur.gov.tr/portal/turizm_tr.asp?belgeno=45612)).

### 1.3. Uluslararası Pazarlama ve Turizmde Küreselleşme

#### 1.3.1. Uluslararası Pazarlama

Uluslararası pazarlama en basit ifadeyle pazarlama faaliyetlerinin ulusal sınırları ötesine yönelik olarak geliştirilip uygulanmasıdır. İletişim ve ulaşım teknolojisindeki gelişmeler işletmeleri mamullerini, iç pazar yanında yabancı ülke sınırları içinde de satmaları hususunda güçlendirmiştir. İç pazarın yanında en az bir yabancı ülkede de faaliyet gösteren bir işletme uluslararası pazarlamaya girmiş olmakta; böylece pazarlamanın birden çok ülkede yapılması durumu ortaya çıkmaktadır (Mucuk, 1998, s. 281).

Uluslararası pazarlama kararı veren bir firma önce amaçları doğrultusunda örgütünü kurar. Firmalar uluslararası faaliyet türlerini çok değişik yollardan yürütebilirler. Çoğu kez bu örgütlenme; önce bir dış satış departmanının kurulması, sonra uluslararası pazarlama şubesi veya şirketinin kurulması ve sonunda çokuluslu şirket kurma şekline dönüşebilmektedir (Tek, 1997, s. 263).

Günümüzde hem Türkiye’de hem diğer ülkelerde –özellikle 1980’lerin başından beri- hayli yoğun bir biçimde işletmelerin; uluslararası pazarlara açıldığı, uluslararasılaşma ve hatta küreselleşme eğilimi gösterdiği gözlenmektedir. Bu gelişmenin başlıca nedenleri arasında iç pazarların durgunluğu, ülke içindeki hükümet sınırlamaları veya dış pazarlara açılmaya verilen teşvikler, dış ülkelerde yabancılara konulan ticari engellerin gitgide azalması ve pazarların küreselleşme eğilimi sayılabilir (Mucuk, 1998, s. 283).

Hemen hemen tüm ülkeler, başta yerli sanayii koruma amacı olmak üzere çeşitli nedenlerle diğer ülke işletmelerine ticari engeller koymuşlardır. Gerek Gümrük Tarifeleri Genel Anlaşması “GATT” ve BM gibi uluslararası kuruluşların gayretleri gerekse ülkelerin ikili veya çok taraflı antlaşmalara, yabancı yatırımlara ve ticarete konulan engeller ile sınırlamalar gevşetilmektedir. Gümrük birlikleri ve ortak pazarlar (AT, EFTA, NAFTA vs.) bu yönde etkili olmuştur.

İşletmelerin uluslararası pazarlara girmelerini olumlu etkileyen diğer bir faktör de bu pazarlarda görülen küreselleşme olgusudur. İletişim ve ulaşım teknolojisinde kaydedilen hızlı gelişmeler, özellikle genç kuşak insanlarda zevklerin ve tercihlerin gitgide birbirlerine benzemesi sonucunu doğurmaktadır; bu da, aynı yaşam biçimine doğru bir değişme eğilimine

yol açmaktadır. Pazarların küreselleşmesi ise pazar bölümlendirme, yerel markalar ve küçük ölçekli üretim yerine; standardizasyona, standart mal ve markaların küresel düzeyde büyük ölçekli olarak (daha düşük maliyetlerle) üretimine yol açmaktadır.

Günümüzde işletmelerin, sadece büyüme amacıyla değil de varlığını sürdürebilmek için bile uluslararasılaşmasının şart olduğu durumlar vardır. Tüm bu unsurlar gereğidir ki yeni pazarlama tanımı yapılmıştır:

“ Uluslararası pazarlama, kişisel ve örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlayacak mübadeleleri gerçekleştirmek üzere; markaların, hizmetlerin ve fikirlerin geliştirilmesi, fiyatlandırılması, tutundurulması ve dağıtılmasına ilişkin olarak birden çok ülkede yapılan planlama ve uygulama sürecidir.”

Bu tanım, 1985 tarihli pazarlama tanımına sadece “birden çok ülke” unsurunun eklenmesiyle oluşmuştur (Mucuk, 1998, s. 284-285).

İşletmeler giderek küreselleştiğinden, pazarlamacılar da giderek kültürel bölümler ve ulusal sınırların dışında iş yapmaya başlamaktadırlar. Bu süreçte, uluslararası pazarlama ulusal pazarlamadan şu yönleriyle ayrılmaktadır:

- Kültürel farklılıklar dolayısıyla iletişim araçlarının uyarlanması; hatta bazen radikal bir şekilde değiştirilmesi ihtiyacı doğabilir.
- Pazar bölümlendirme konuları daha çok coğrafik temellidir
- Pazarların uzaklığı, kontrol ve denetimi zorlaştırabilir.
- Bazı denizaşırı pazarlardaki altyapı farklılıklarına bağlı olarak hem fiziksel dağıtım (lojistik), hem de yer kararları etkilenebilir (Blythe, 2001, s. 263).

### 1.3.1.1. Uluslararasılaşmanın Nedenleri

Hükümetlerin, firmaları uluslararasılaşmaya ve özellikle ihracat yapmaya özendirmelerine rağmen bu, tek başına denizaşırı pazarlara yönelmenin nedeni olmaya yeterli değildir. Uluslararasılaşmanın daha ileri bir nedeni, ürün yaşam eğrisinin bir ülkeden diğerine

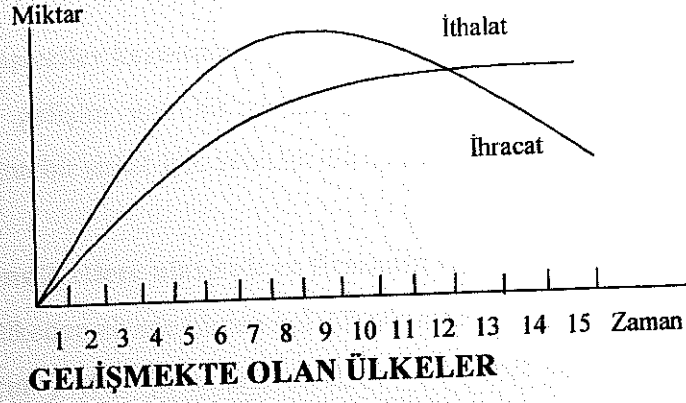
değişiklik göstermesidir. Bir ülkede olgunluk döneminde olan bir ürün, başka bir ülkede giriş aşamasında olabilmektedir. İç pazarda yeni ürün geliştirmiş olduğundan firma, yeni bir araştırma-geliştirme maliyeti olmadan pazara yeni ürünleri sürebilme avantajını kullanabilmektedir (Blythe, 2001, s. 266).

Uluslararası yaşam döngüsü, bu oluşumu daha somut olarak algılamaya yardımcı olmaktadır. Şekil 1.3 bu döngünün çalışmasını göstermektedir. İlk aşamada; ürünün yaratıcıları ürünü ulusal pazarlarında üretir ve pazarlarlar. Üretim ulusal pazar talebini aştığında firma, ihracata yönelir ve diğer gelişmekte olan ülkelerde pazarlar oluşturur. Bir diğer aşama olarak, bu yeni pazarlar büyüdüğünde ve ürünün yurtiçi üretimi düştüğünde ticaret, üçüncü dünya ülkelerine yönelir. Üçüncü dünya ülkelerinde veya yeni endüstrileşen ülkelerde düşük maliyetli üretim öne çıkar ve ihracatları orijinal ülkenin pazarına ithalat olarak geri döner. Döngü tam bir daire oluşturmaktadır (Johansson, 2003, s. 36).

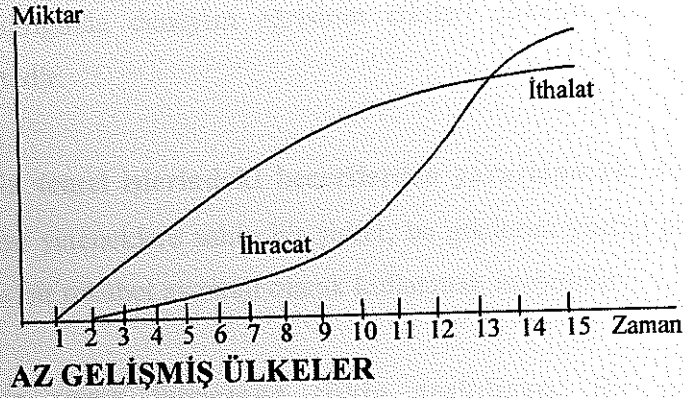
değişiklik göstermesidir. Bir ülkede olgunluk döneminde olan bir ürün, başka bir ülkede giriş aşamasında olabilmektedir. İç pazarda yeni ürün geliştirmiş olduğundan firma, yeni bir araştırma-geliştirme maliyeti olmadan pazara yeni ürünleri sürebilme avantajını kullanabilmektedir (Blythe, 2001, s. 266).

Uluslararası yaşam döngüsü, bu oluşumu daha somut olarak algılamaya yardımcı olmaktadır. Şekil 1.3 bu döngünün çalışmasını göstermektedir. İlk aşamada; ürünün yaratıcıları ürünü ulusal pazarlarında üretir ve pazarlarlar. Üretim ulusal pazar talebini aştığında firma, ihracata yönelir ve diğer gelişmekte olan ülkelerde pazarlar oluşturur. Bir diğer aşama olarak, bu yeni pazarlar büyüdüğünde ve ürünün yurtiçi üretimi düştüğünde ticaret, üçüncü dünya ülkelerine yönelir. Üçüncü dünya ülkelerinde veya yeni endüstrileşen ülkelerde düşük maliyetli üretim öne çıkar ve ihracatları orijinal ülkenin pazarına ithalat olarak geri döner. Döngü tam bir daire oluşturmaktadır (Johansson, 2003, s. 36).

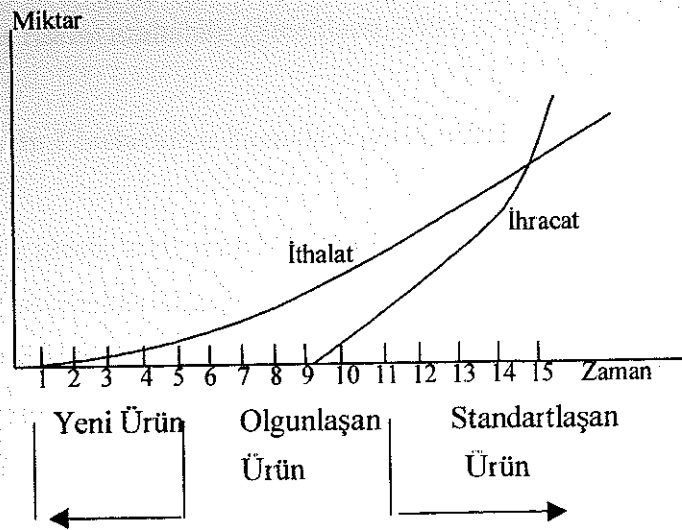
### GELİŞMİŞ ÜLKELER



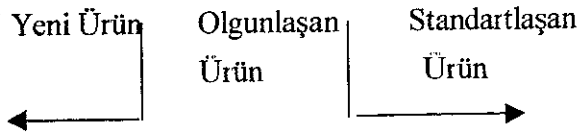
### GELİŞMEKTE OLAN ÜLKELER



### AZ GELİŞMİŞ ÜLKELER



Ürün Gelişim Basamakları



Şekil 1.3: "Uluslararası Ürün Döngüsü", Johansson J. K., Global Marketing: Foreign Entry, Lokal Marketing & Global Management, 2003, s. 38.

### 1.3.1.1.1. Şirketlerin Yabancı Pazarlarda Genişleme Nedenleri

Şirketler, dört önemli nedenden dolayı yurtiçi pazarlarının dışında genişlemeyi tercih etmektedirler:

- **Yeni müşteriler kazanmak:** Yabancı ülke pazarlarında genişleme; gelir, kâr ve uzun dönemli gelişim için bir potansiyel olarak görülmektedir. Kendi ülke pazarında olgunlaşan bir şirket için yabancı ülke pazarları özellikle çekici bir seçimdir.
- **Düşük maliyetlere ulaşmak ve firmanın rekabet gücünü arttırmak:** Pek çok şirket tek bir ülkeden ziyade birden çok ülkede satışlarını gerçekleştirmektedir. Bunun sebebi şirketlerin yurtiçi pazarlarda ulaşılmış oldukları satış miktarının tamamıyla ölçek ekonomilerini elde edecek kadar geniş olmayışıdır. Yanısıra diğer şirketlerle karşılaştırıldığında deneyim eğrisinin etkileri şirketin maliyet rekabetini oldukça etkilemektedir.
- **Şirketlerin temel işlerindeki becerilerden yararlanmak:** Rekabete dayanan güçlü deneyim ve yeteneklere sahip bir şirket, bu güçlerini yurtiçi pazarlardan çok yabancı pazarlarda bir rekabet avantajı olarak kullanmak isteyebilir.
- **Geniş bir pazar tabanında riskin azaltılması:** Bir şirket tamamen yurtiçi pazarındaki operasyonlarına bağlı kalmaktansa yabancı ülkelerin bir kısmında çalışarak iş riskini azaltabilir (Strickland, 2003, s. 200).

### 1.3.1.2. İşletmelerin Uluslararası Pazarlamaya Katılma Dereceleri

İşletmelerin uluslararası pazarlama faaliyetlerine katılma dereceleri, her düzeyde farklı pazarlama strateji seçeneklerini gerektiren dönemler halinde ele alınır (Mucuk, 1998, s. 297). Tek bir strateji üzerinde çalışan işletmeler rakiplerinin strateji avantajlarını dikkate almakta başarısız olurlar ve bu durum işletmeleri "Titanic" sendromuyla karşı karşıya bırakır veya aniden bir gürültü gelir ve gemileri batır (Keegan, 1995, s. 349).



İşletmelerin uluslararası pazarlama faaliyetleri dört dönemde ele alınabilir:

1. **Tesadüfi İhracat:** İşletmede ulusal veya yurtiçi pazarlamanın hakim olduğu bir aşamadır. Tesadüfen ve seyrek olarak yurt dışından gelen siparişler kabul edilir. Uluslararası pazarlamaya gerçek bir katılım yoktur.
2. **Aktif İhracat:** Mamulde ve genelde pazarlama çabalarında önemli değişiklikler yapmaksızın yurt dışı satışlarına da yönelme aşamasıdır. Tipik olarak mevcut mamuller için dış pazarlar bulmaya ve dış satışlara çaba sarfedilir.
3. **Uluslararası Pazarlama:** Pasif bir pazarlama şekli olan ihracat satışlarından gerçek anlamda uluslararası pazarlamaya yönelinir. Ülke sınırları dışındaki pazarlar da hedef pazarlar olarak düşünülür.

Çokuluslu pazarlama (multinational marketing), uluslararası pazarlamanın gelişmiş ve kompleks bir şekli olup, buna yönelen işletme, ana ülke dışında pek çok ülkede pazarlama faaliyetlerine girişir. Tüm dünyada ele geçirdiği fırsatlara göre çeşitli şekillerde yatırım yapar ve çeşitli ülke pazarları için farklı pazarlama karmaları, stratejileri geliştirip uygular (Akat, 1998, s. 3-4).

4. **Global (Küresel) Pazarlama:** "Global pazarlama anlayışı" na sahip olan işletmeye "global şirket" denir ve böyle bir işletme standart bir mamul geliştirip, güvenilir kalite elde edip, mamulünü tüm dünyada uygun fiyatla satma çabası ile ölçek ekonomisi sağlayacak global pazarlama stratejisi izler. Bu anlayışta temel varsayım; zevklerin, tercihlerin birbirine benzeme yönündeki değişme eğilimidir. Böyle bir işletme artık yerli ve yabancı ülke pazarlama faaliyeti ayrımını aşmıştır. Bu işletme dünyayı tek pazar olarak ele alır ve aynı pazarlama programını çeşitli ülkelerde, yani tüm dünya ya da yer küresi ölçeğinde uygular. Çokuluslu işletmelerin bir kısmı tam anlamıyla uluslararası hale gelmiş ve kendine özgü bir dünya şirketi olmuştur (Mucuk, 1998, s. 298).

### 1.3.1.3. Uluslararası Rekabet ve Küresel Rekabet Arasındaki Farklar

Tipik olarak bir şirket, sadece bir pazar veya belki birkaç yabancı pazar seçerek uluslararası rekabete girer. Şirket birkaç kıtada operasyonlarda bulunduktan sonra tam bir küresel ölçekte rekabete girmiş olur ve küresel pazar liderliği için rakipleriyle yarışabilir. Böylece birkaç yabancı ülke seçimi içinde çalışan bir şirketin rekabet alanı ile ürünlerini 50-100 ülkede pazarlayan ve diğer ülke pazarlarına operasyonlarını genişleten bir şirketin rekabet alanı arasında önemli fark vardır. İlk durumdaki şirket bir uluslararası rakip olarak adlandırılabilirken, küresel rakip olabilmenin şartını yerine getiren şirket ikinci durumda ortaya çıkmaktadır (Strickland, 2003, s. 200).

Küreselleşme en yalın tanımıyla; ekonomik sınırların yavaş yavaş kalkması, uluslararası değişimin ve ilişkilerin artmasıdır. Küreselleşme; dünya ekonomisindeki sermayenin uluslararası alışkanlığının artışı, ortaklıkların ve değişen sahiplik yapıları ile stratejik işbirliklerinin artan önemini gösteren dünya ekonomisindeki bazı değişikliklerdir. Dünya ekonomisinde artan çok yönlülüğü gösterir ve uluslararası özellikleri değişik ulusal parçalarla birleştirir. Uluslararası varlık, genellikle küresel olarak adlandırılmakla birlikte ulusal pazarlarla ve sektörlerle uluslararası pazar ve sektörler birleşmemişse uluslararası teriminin kullanılması daha uygun olur. Tam bir küresel hizmet ulusal sınır tanımaz, tüm dünyada sunulabilir ve ulusal yönle çok az önem verilir. Tam bir küresel pazar, sistem, ürün ve şirket azdır (Yarcan, 1996, s. 83). Bu yüzden ki küresel pazarlama ayrı bir dönem olarak ele alınmayıp çokuluslu işletmelerin uluslararası pazarlama faaliyetlerini belirtmek için genel olarak "çokuluslu pazarlama", "global pazarlama" ya da "dünya pazarlaması" ifadeleri kullanılmaktadır (Mucuk, 1998, s.299).

## 1.3.2. Ekonomik Faaliyetlerin Küreselleşmesi

### 1.3.2.1. Hizmet Ekonomisinin Küreselleşmesi

Hizmetlerin uluslararasılaşması bugünün ekonomik küreselleşmesinin temelidir. Hizmet endüstrileri, coğrafik alana yayılan ekonomik faaliyetler arasında bağlantılar sağlar ve böylece pazarların birbirine bağlı olarak büyümesinde ve uluslar arasındaki faaliyet üretiminde önemli rol oynar.

Stephenson'a göre: "Hizmet sektör üretimi, gelişmiş ve gelişmekte olan hemen hemen tüm ülkelerde temel bir ekonomik faaliyettir." (Aktaran: Fayed ve Fletcher, 2002, s. 217). Bu nedenle de dünya ticaretinde önemli bir rol oynamaktadır. 1970'lerde imalat sektöründen daha yavaş büyüyen bu ticari kol, toplam ticaretin sadece %24'nü içermektedir. WTO, geçen yirmi yıl boyunca hizmetlerdeki uluslararası ticaretin mal ticaretinden önemli oranda hızlı bir büyüme gösterdiğini belirtmektedir. 1980-1995 yılları arasında yıl başına mal ticareti %6 oranında artış gösterirken hizmet ticaretinin artış oranı %8'e ulaşmıştır. Bunun bir sonucu olarak; dünya ticaretindeki hizmetlerin payı aynı dönemde %16'dan %18'e çıkmıştır.

WTO'nun 2001 yılı verilerine göre; ulaştırma ve seyahat işi 2000 yılı ticari hizmet ihracatının %50'den fazlasını oluşturmaktadır. Tablo 1.1; 2000 yılında ulaştırma (%23) ve seyahat (%32.4) işinin dünya ticaretindeki paylarını göstermektedir. Oranlar dünya ticaretinde turizmin artan önemini yansıtmaktadır (Fayed ve Fletcher, 2002, s. 217-218).

**Tablo 1.1: Ticari Hizmetlerin Dünya İhracatındaki Payı**

|                             | Ulaştırma | Seyahat Hizmetleri | Diğer |
|-----------------------------|-----------|--------------------|-------|
| <b>Değer (milyar dolar)</b> | 330.0     | 465.0              | 640.0 |
| <b>Yıllık Yüzde Değişim</b> |           |                    |       |
| 1990-2000                   | 4.0       | 6.0                | 8.0   |
| 1995                        | 13.0      | 15.0               | 16.0  |
| 1996                        | 2.0       | 7.0                | 9.0   |
| 1997                        | 2.0       | 1.0                | 6.0   |
| 1998                        | -1.0      | 1.0                | 2.0   |
| 1999                        | 0         | 2.0                | 2.0   |
| 2000                        | 6.0       | 5.0                | 6.0   |
| <b>Oran (%)</b>             | 23.0      | 32.4               | 44.6  |

**Kaynak:** Fayed H., Fletcher J., "Globalization of Economic Activity: issues for tourism", Tourism Economics, Vol. 8, No. 2, (Haziran 2002), s. 218.

**Tablo 1.2: Bölgelere Göre Ticari Hizmetlerin Toplam Ticaret Payları**

|                | Ulaştırma (%) |         | Seyahat Hizmetleri (%) |         | Diğer (%) |         |
|----------------|---------------|---------|------------------------|---------|-----------|---------|
|                | İhracat       | İthalat | İhracat                | İthalat | İhracat   | İthalat |
| Kuzey Amerika  | 18.7          | 30.7    | 35.7                   | 33.0    | 45.6      | 36.3    |
| Latin Amerika  | 16.8          | 31.5    | 53.3                   | 30.8    | 30.0      | 37.8    |
| Batı Avrupa    | 22.7          | 24.4    | 30.4                   | 31.0    | 46.9      | 44.6    |
| Avrupa Birliği | 22.4          | 23.8    | 30.3                   | 30.8    | 47.3      | 45.3    |
| Afrika         | 26.1          | 39.0    | 48.9                   | 20.4    | 25.1      | 40.7    |
| Asya           | 27.0          | 32.8    | 26.9                   | 27.4    | 46.0      | 39.8    |

**Kaynak:** Fayed H., Fletcher J., "Globalization of Economic Activity: issues for tourism", *Tourism Economics*, Vol. 8, No. 2, (Haziran 2002), s. 218.

### 1.3.2.2. Küreselleşme ve Bölgesel Anlaşmalar

20. yüzyılın sonunda ve yeni milenyumun başında ticaretin farklılaşma özelliklerinden biri bölgesel anlaşmaların artmasıdır. Son yıllarda diğer ülkelerle bağlarını güçlendirme çabası içerisinde olan ülkeler bölgesel bütünleşmelere gitmekte ve bu eğilim Avrupa'nın pazar entegrasyonu ile güçlenmektedir.

Küreselleşme ve bölgeselleşme arasındaki geri besleme etkileri son yüzyılın kapanması boyunca yoğun olarak hissedilmiştir. Avrupa'da Maastrich Antlaşması'nın Kasım 1993'te sonuç kazanmasıyla yaratılan Avrupa Birliği, Avrupa Toplumu üzerinde genişleme eğilimi göstermeye başlamıştır. Avrupa Birliği'nin genişleme süreci, 1 Ocak 1995'te eski EFTA (Avrupa Serbest Ticaret Bölgesi) ülkelerini (Avusturya, Norveç, İsveç) içine almasıyla büyük bir önem kazanmıştır. Bu arada Eylül 1993'te taraf anlaşmaların imzalanması, Ocak 1994'te Kuzey Amerika'da Kuzey Amerika Serbest Ticaret Bölgesi olan NAFTA'nın kurulmasına olanak tanımıştır. Böylece Latin Amerika'daki bazı ülkeler Güney Ortak Pazar Anlaşması MERCOSUR'u Ocak 1995'te kabul etmişlerdir. Pasifik'in diğer tarafında Asya Serbest Ticaret Bölgesi AFTA, Ocak 1993'te anlaşan ülkeler arasında gümrük tarifelerinin azalması sürecini başlatmış ve madde firkaları gereğince hizmet alanları için giriş üzerine ilişkiler başlamıştır. AFTA ulusları böylece 2000 yılına dek AFTA'nın tüm uygulamaları için entegrasyon sürecinin hızlanması üzerine çaba sarfetmekte anlaşmışlardır.

Son günlerde gözlemlenen eğilimlerden biri bölgesel birlik sınırlayıcıları için mekanizmalar yaratılmasıdır. Bu, bölgesel entegrasyona girmenin yayılımını içerir. Örnek olarak; Avrupa Birliği ve Merkez-Batı Avrupa ülkeleri arasındaki serbest ticaret anlaşmaları, AB ve Akdeniz ülkeleri arasındaki serbest ticaret anlaşmaları ve Amerikalılar'ın serbest bir ticaret anlaşması yaratması gösterilebilir.

Liberalizasyonu desteklemekte pozitif rol oynayan bölgesel anlaşmalar ve özellikle gelişmekte olan ülkeler için küreselleşme sürecinin hızlanması kuşku uyandırıcıdır. 1948'de Hizmet Ticareti Genel Anlaşması GATS çıktığında yaklaşık 150 bölgesel ticaret anlaşması bildirilmiş ve şimdilerde 90'dan fazla ayrıcalıklı bölgesel anlaşmanın varlığı bilinmektedir.

Bölgesel entegrasyon, dış dünyaya açılmak olarak tanımlanacak olursa birlik oluşturan ülkeler arasındaki ticaret engellerinin azaltılmasının rekabeti artırıcı, pazarları genişletici, daha üretken ve kaynak tahsisini daha verimli hale getirci etkiler yarattığını düşünmek olasıdır. Fakat diğer bir taraftan kimi tehlikelerin varlığı da gözardı edilmemelidir. Çünkü; bölgesel entegrasyon, entegrasyon dışı ülkeler için olumsuz etkiler yaratabilmektedir. Olumsuz etki boyutu; anlaşmanın içeriğine, yönetilen politikalara ve geçen zamana bağlı olarak farklılık gösterebilmektedir (Fayed ve Fletcher, 2002, s. 213-214).

Küreselleşme sürecinin 1990'lı yıllarda ivme kazandığı düşünüldüğünde bölgesel anlaşmalarla süreç arasındaki ilişki daha belirgin bir hal almaktadır (Tablo 1.3).

**Tablo 1.3: 1950-1998 Yılları Arası Bölgesel Anlaşmaların Dağılımı**

| 1950-59 | 1960-69 | 1970-79 | 1980-89 | 1990-98 |
|---------|---------|---------|---------|---------|
| 3       | 19      | 39      | 14      | 82      |

**Kaynak:** Fayed H., Fletcher J., "Globalization of Economic Activity: issues for tourism", Tourism Economics, Vol. 8, No. 2, (Haziran 2002), s. 214.

### 1.3.2.2.1. Hizmet Ticareti Genel Anlaşması (GATS)

Dünya ticaretinde her geniş oranlı yatırımın kısmi bir sonucu ve malların dünya ticaretinde büyüme oranının azalmasına yanıt olarak hizmet liberalizasyonuna olan ilgi artmıştır. Bu ilgi 1990'ların başlarından beri canlı kalmıştır. Hizmetlerin elle tutulamaz olması hizmet ticaretinin belirli sınırlamalarının olmaması anlamındadır. Bu nedenle hizmet ticaretinde sınırlamalar sık sık güç algılanmakta, tarife ve kotalar daha az anlaşılır olmakta ve sınırlayıcı etkilerin değerlendirmesini yapmak zorlaşmaktadır.

Bir hükümet gerekli bir düzenleme ölçüsü için kişiler ve kurumlar arası fark gözetmeksizin uygulamalarda bulunur. Bu bir yabancı hizmet tedarikçisinin gözünde ticaret engeli oluşturabilmektedir; ancak şu açıktır ki fark gözetmeksizin yabancı hizmet tedarikçileri de düzenleme ölçülerinin tümüne uymak durumundadır.

Yaratılan Hizmet Ticaret Anlaşması GATS; hizmetlerin yatırım ve uluslararası ticaretini tıkayan ilk çok yanlı, yasal zorlayıcılığa haiz anlaşma olarak görülebilmektedir. Anlaşma, hizmet ticaretine girişi etkileyen politikalar üzerine kural ve disiplinler koymaktadır. Hoekman'a göre: "Anlaşma, bazı noktalarda bir dönüm noktasıyken diğer noktalarda bir başarısızlık örneğidir." (Aktaran: Fayed ve Fletcher, 2002, s. 219). Anlaşma, bakir bölgelerde çok yanlı disiplinler yarattığı dönemlerde başarılı değerlendirilmekteyken liberalizasyonun olduğu dönemlerde bir başarısızlık örneği teşkil etmektedir.

GATS, keyfi müdahaleleri sonlandırarak yatırım ve ticaretteki büyümeyi sağlamak için kanunların tahmin edilebilir olmasını amaçlar. Anlaşma; hizmetlerde ticaretin liberalizasyonu için her gelişim ve ulusal politik hedeflere bağlı, çok yanlı prensip ve kuralların çatısını yaratmaktadır. Nitekim düzenlemelerin bu hedefleri göstermesi çeşitli şekillerde hizmet arzını etkilemektedir. GATS, yükümlülüklerin anlaşma çatısına direk ve otomatik olarak bağlanmasındansa ilişkilere dayanmasını tercih etmektedir.

GATS'ın etkililiği, her üye için belirlenen özel taahhüt programı tarafından ölçülebilir. Bir ülke bazı özel taahhütleri kabul etmeksizin GATS'ın bir üyesi olamaz. Üyelerin taahhüt etmesi gereken pazara giriş disiplin ve ulusal davranış düzenleme maddeleri bulunmaktadır.

Anlaşma ile hizmetlerde uluslararası ticaretin gelişmesi için çok önemli standardizasyon ve saydamlık girişimlerinde bulunulmasına rağmen havayolu endüstrisi hariç diğer girişimlerde planlanan hedeflere tam olarak ulaşamamıştır.

Pek çok ülkede seyahat ve turizm endüstrisi, yeni ticaret ve yatırım fırsatlarının ortaya çıktığı dönemlerde, pazara giriş ve adil düzenlemelerde uzun dönemli sürekliliği garanti ederek rekabeti sınırlayan uygulamaları arındıran hizmet anlaşmaları fikrini desteklemiştir. Ancak bu bakış açısı gelişmiş ülkelerdeki turizm endüstrisi için işlerlik kazanırken gelişmekte olan ülkelerde aynı geçerliliğe sahip olamamıştır (Fayed ve Fletcher, 2002, s. 219).

### 1.3.2.3. Küreselleşmeyi Yürüten Güçler

1980-1990'lı yıllar arasında ekonomilerin uluslararasılaşması ve bloklaşması dünyadaki ekonomik, teknolojik ve kültürel coğrafyanın yeniden şekillenmesine neden olmuştur. Ayrıca dünyada liberalleşmenin benimsenmesi, kapıları dünyaya kapalı olan ülkelerin kapılarını açması yeni pazar imkanlarının, bölgesel işbirlikleri ve bütünleşmelerin artmasını sağlamakta ve dünyadaki tüketim yapılarının değişmesine yol açmaktadır.

Küreselleşme eğilimi, 1980'li yılların getirdiği bir ekonomik gelişme olarak ortaya çıkmaktadır. Ancak bu gelişmenin ömrü uluslararası toplum ve dünya ekonomisi açısından ortaya koyduğu olumlu ve olumsuz faktörlere bağlı olarak belirlenecektir. Yüzyılın sonuna doğru küreselleşmenin getirdiği olumlu yansımalar Doğu-Batı ve Kuzey-Güney arasındaki ekonomik ve siyasi ilişkilerin gelişimi paralelinde küreselleşmeye karşı bazı olumsuz eğilimlere dönüşebilecektir. Bu görüşü destekleyen önemli veriler bulunmaktadır. Küreselleşme süreci 1980'lerden bu yana önemli krizler geçirmiştir. Ekonomik, yönetsel ve kurumsal bazı engeller nedeniyle çoğu zaman küresel rekabetin gerçekleştirilmesi mümkün olmamaktadır.

Ekonomik engeller arasında taşıma ve depolama maliyetleri, bir ülke pazarından diğerine değişiklik gösteren ürün tercihleri, hızla değişen teknoloji ve kısa mamül yaşam dönemleri, dünya ölçeğinde talebin yeterli olmaması sayılabilir. Yönetsel engeller ise çoğu zaman pazarlama, finansman, personel v.b. stratejilerin uygulanmasında kendini göstermektedir. Yasalar, kültür, eğitim v.b. çevresel faktörlerin etkilediği ülkeden ülkeye değişen yapı, küresel yaklaşımların uygulanmasını güçleştirmektedir. Kurumsal engeller kapsamında ise hükümetlerin kendi firmalarını ve endüstrilerini korumak amacıyla

uyguladıkları tarife dışı engeller, gümrük vergileri, çalışma mevzuatı v.b. faktörler sayılabilir (Yeniçeri, 1995, s. 2).

### 1.3.2.3.1. Teknolojik Gelişmeler

Teknolojik çevre değişimleri küreselleşmenin açık bir kaynağıdır. Dünya son 40 yıl boyunca yeni ürünler ve gelişen üretim süreçlerinin eşi görülmemiş bir çeşitlilik ve hızda artması gibi bir teknolojik patlama yaşamıştır. Yenilikler, dolaylı veya doğrudan uluslar arasındaki ticaret üzerinde derin etkiler yaratmıştır. Daha önemlisi de üretimin daha özel (specialist) hale gelmesi uluslararası ticaret için başlıca temellerin birini biçimlendirmiştir. Teknolojik değişimler, ülkeden ülkeye farklılık arz eden ürünlerin daha ucuz ve makul ulaşım olanak ve hizmetlerinin gelişmesiyle doğmuştur.

Turizmde bilgi teknolojisinin yaygın kullanımının küreselleşmenin bir yansıması olduğu tartışma konusudur. Kelly ve Nankervis'e göre: "Turizm; tedarikçiler, arabulucular ve yolcular, hükümet kurumları, turizm birlikleri, danışmanlar, araştırmacı ve eğitmenler gibi çeşitli çıkar grupları arasında iletişimin açık bir gereksinim olmasından dolayı bilgi-yoğundur." (Aktaran: Fayed ve Fletcher, 2002, s. 209).

Teknoloji; dünya ticaretine katılmak için geliştirmekte olan ülkelerin yeterliliğini belirleyen ve sürdürülebilir gelişimi sağlayan kritik faktörlerden biridir.

### 1.3.2.3.2. Ekonomik Değişimler: Ticaret ve Yatırım Liberalizasyonu

Dünya Ticaret Organizasyonu (WTO), küreselleşmenin liberalizasyon ürünü olduğunu tartışmaktadır. Ticaretin süren liberalizasyonu, yatırımlar ve hatta uluslar arasındaki ekonomik ilişkiler daha esnek bir politik çevrenin oluşmasına neden olmuştur.

Liberalleşme dünya ölçeğinde küreselleşen pazarlarda yeni teknolojilerin istismarına izin vermektedir. Pek çok ülke uluslararası pazarlamada büyüme ve gelişme için elverişli bağlantılar kurmakta daha tedbirli davranmaya başlamıştır. Tüm ülkelerde dış işlemler liberalizasyon stratejilerinin anahtar bir bileşeni olmuştur. Çok yanlı ticari liberalizasyon Tarifeler ve Ticaret Genel Anlaşması GATT'in kurulmasıyla başlayan bir süreçtir.



Bugünün liberalizasyon genişliği, sermaye işlemleri ve uluslararası finansal pazarların gelişimi küreselleşmenin gelişimine yardımcı olmuştur. Şimdilerde 140'tan fazla ülke Uluslararası Para Fonu (IMF)'nin serbest cari hesap işlemlerini onaylamaktadır. Bu sayı 1990'ın iki katıdır. Sermaye hesabı ve değişim işlemleri 1970'lerden beri pek çok ülkede liberalleşmiştir. Böylece değişim ve faiz oranları gittikçe pazar merkezli olmaya başlamış ve finansal aygıtlar ortaya çıkmıştır. Ticaret ve yatırımların liberalleşmesi, bölgesel entegrasyon çabalarının yoğunlaşması ve genişlemesinden etkilenmiştir.

### 1.3.2.3.3. Kültürel ve Demografik Eğilimler

Son on yıldan fazla süredir dünya nüfusu kaygılara neden olabilecek kadar hızlı bir şekilde artmaktadır. 1950'de yaklaşık 2.5 milyar olan dünya nüfusu 1983'te 4.7 milyara ve 1999'da 6.5 milyara ulaşmıştır. Jamws ve Raj, uluslararası ticaret ve küreselleşmenin büyümesi ile demografik gelişim arasında güçlü bir ilişki olduğunu ifade etmektedir (Aktaran: Fayed ve Fletcher, 2002, s. 210). İkinci Dünya Savaşı'ndan beri bazı ilişkiler oldukça açıktır. Nüfus arttıkça her türlü ekonomik ürüne olan talep artmıştır. Bu nüfus oranının bütün ülkelere eşit dağılması ve uluslararası talep modelleri ticari fırsatları doğurmuştur.

Kültürel faktörler küreselleşmenin hızlanmasında sadece yakıt hizmeti görmektedir. Bu faktörlerden bazıları medya kaynaklarıyla tanıtım etkisine bağlanabilmektedir. Turizm faaliyetlerinde kültürel faktörler, tüketici talebinin bir noktasında bazı homojenizasyon dereceleriyle karşılaşmaktadır. Benzer ürünler bütün dünyada tüketilmektedir. Bunların çoğu küresel pazar için 1.37 milyar gencin başlıca ürünleridir. Dünya genelinde bu kitle genelde aynı model kıyafetleri, müziği, jargonu ve eğlence tercihlerini benimsemektedirler. İngilizce'nin standart iş lisansı olarak artarak benimsenmesi de küreselleşme baskısını iyice arttırmıştır. Bu fikre karşı düşünen bazı araştırmacılara göre de küreselleşmenin gelişimi homojenizasyonu getirmektedir.

### 1.3.2.3.4. Politik Durgunluk

Son zamanlarda politik olaylar küreselleşmenin arkasındaki önemli güçlerin politik ve yasal düzenlemeler olduğu hipotezini desteklemektedir. Değişik görüşlerin ticareti devam ettirme yeteneği, ağırlıklı bu görüşler arasındaki politik ilişkilere ve ticaretin yapıldığı alanın hukuki çevresine dayalıdır (Fayed ve Fletcher, 2002, s. 211-213)

### 1.3.3. Uluslararası Ticarete Uluslararası Turizmin Önemi

Uluslararası ticaretin küreselleşmesi için uluslararası turizm –özellikle de hizmetlerde- önemli bir güçtür. Gelir ve işgücü kaynağı, pek çok ülke için ödemeler dengesinde önemli bir kaynak olarak turizmin önemi artan ilgiyle çekici bir hal almıştır. Hükümetler, özel sektör mevcudiyetleri, bölgesel ve yerel otoriteler ve uluslararası ticaretle ilgilenen diğer kuruluşlar turizmin rolünü takdir etmektedirler.

Turizm, dünyada en önemli endüstrilerden biri olmuştur ve yaratmış olduğu ekonomik etkiler büyük bir öneme sahiptir. Turizm, dünya çapında ülkelerin %83'ü için en önemli beş ihracat kategorisi içinde sıralanmaktadır. Bu durum Avrupa, Orta Doğu ve Amerika ekonomilerinde büyük bir oranda yayılım göstermektedir. Turizm üç gelişmiş ülkeden en az biri için yabancı para değişiminin lider kaynağıdır.

Turizm endüstrisinin artan önemi dolayısıyla Dünya Bankası turizm gelirlerinin dünya çapındaki ihracatın %6.4'ünü, turizm giderlerinin ise dünya çapındaki ithalatın %6.3'ünü oluşturduğuna dikkati çekmektedir.

Dünya ticaretindeki turizmin payı 1999 yılında uluslararası turizm gelirleriyle dünya ihracatının %8'ini oluşturmuştur. Bunun bir göstergesi olarak turizm, diğer faaliyetlerden daha hızlı gelişmektedir.

Turizm hizmetlerinde uluslararası ticaret dünya çapında 100 milyon kişiden fazla işgücü yaratmaktadır ve WTO, 2005 yılında turizmle ilgili işlerdeki büyümenin geleneksel endüstrilerdeki işgücü büyümesini %59'dan fazla bir oranda geride bırakacağı görüşündedir.

Hükümetler makro-ekonomik politikaların bir aracı olarak turizmi kullanmayı uygun görmektedirler. Turizm sık sık ödemeler dengesi ve işgücü düzeylerinde belirlenen politikalar üzerinde yüksek bir tabiyete sahiptir. Dünya Turizm ve Seyahat Konseyi WTTC, 2001 yılında turizm ve genel seyahat faaliyetlerinin dünya gayri safi milli hasılasının %10.7'sini oluşturduğunu saptamıştır. Geleneksel olarak; gelişmiş ülkelerin, turizm hizmetlerinde ticarete yoğunlaştıkları gözlemlenmektedir (Tablo 1.4). Kuzey Amerika'da GSMH gelişim oranının %11.7, Avrupa Birliği'nde ise %12.2 olması düşünceyi kanıtlar niteliktedir. (Fayed ve Fletcher, 2002, s. 222)

**Tablo 1.4: Seyahat ve Turizm Ekonomisi (2001)**

|                       | GSMH           |             |            |
|-----------------------|----------------|-------------|------------|
|                       | US\$ Milyar    | %           | Büyüme     |
| <b>Dünya</b>          | <b>3,497.1</b> | <b>10.7</b> | <b>4.6</b> |
| <b>Afrika</b>         | <b>48.0</b>    | <b>8.7</b>  | <b>8.3</b> |
| Kuzey Afrika          | 26.5           | 11.0        | 6.7        |
| Alt-Sahara Afrika     | 21.5           | 6.4         | 10.9       |
| <b>Amerika</b>        | <b>1,514.0</b> | <b>12.6</b> | <b>3.8</b> |
| Kuzey Amerika         | 1,379.1        | 11.7        | 5.5        |
| Latin Amerika         | 108.7          | 8.0         | 3.2        |
| Karayipler            | 26.2           | 16.5        | 2.9        |
| Asya/Pasifik          | 710.5          | 8.5         | 5.2        |
| Okyanusya             | 53.7           | 11.7        | 3.1        |
| Kuzeydoğu Asya        | 552            | 8.5         | 3.6        |
| Güneydoğu Asya        | 70.1           | 9.1         | 5.3        |
| Güney Asya            | 34.7           | 5.2         | 9.0        |
| <b>Avrupa</b>         | <b>1,157.1</b> | <b>11.3</b> | <b>4.6</b> |
| Avrupa Birliği        | 1,075.2        | 12.2        | 4.0        |
| Diğer Batı Avrupa     | 66.9           | 11.5        | 0.6        |
| Merkez ve Batı Avrupa | 73             | 10.2        | 9.3        |
| <b>Orta Doğu</b>      | <b>66.4</b>    | <b>9.7</b>  | <b>5.7</b> |

**Kaynak:** Fayed H, Fletcher J, "Globalization of Economic Activity: issues for tourism", Tourism Economics, Vol. 8, No. 2, (Haziran 2002), s. 223.

Diğer bir taraftan gelişmekte olan ülkelerin dünya turizm payları toplamın 1/3'ü aralığında artış göstermektedir. Gelişmekte olan birkaç ülke de turizm politikaları, sektördeki ağır yatırımlar ve işbirlikleri sayesinde turizm hizmet ihracatında başarılı olmuştur.

1980'lerin ikinci yarısı boyunca Asya-Pasifik ve Afrika ülkeleri için dıştan getirici (inbound) turizmin gelişimi iki katından fazla artmıştır. Bu süreç pek çok faktöre bağlıdır:

- Hedeflenen büyük yatırımlar,
- Politik destek,
- Pazarlama çabaları (Fayed ve Fletcher, 2002, 224).

#### 1.3.4. Küreselleşme ve Turizmin Ekonomik Etkileri

21. y.y'nin son çeyreğinde ürün, hizmet, insan, sermaye ve bilginin uluslararası hareketinin arttığı gözlemlenmektedir. Ulusal sınırların aşılması, küreselleşme veya uluslararasılaşma olarak adlandırılmaktadır. Bu trendin öncülerinden olan turizm; kişilerin uluslararası hareketini, uluslararası ödemeleri, kültür transferlerini ve oteller ile çekim merkezleri gibi turizm üst yapısındaki iş yatırımlarını içermektedir (Mules, 2001, s. 312).

Bugün dünyada işletmelerin uluslararası hale gelmesi eğilimi her zaman olduğundan fazladır. Özellikle gelişmiş ülkelerdeki işletmeler uluslararası pazarlara doğru genişlemektedirler. Gelişen teknoloji; insanları, mal ve hizmet ihtiyaçları ve talepleri bakımından etkilemekte ve teknolojik gelişim küreselleşmenin temelini oluşturmaktadır. Bu sayede alışılmış ulusal ve bölgesel farklılıklar ortadan kalkma eğilimi göstermekte; bir işletmenin, modası geçmiş modelleri az gelişmiş ülkelere sattığı günler tarihe karışmaktadır. İşte bu yeni ticari gerçeğin sonucu olarak standartlaşmış tüketim malları için daha önce hayal bile edilemeyecek düzeyde küresel pazarlar ortaya çıkmıştır (Mucuk, 1998, s. 316).

Ulusal sınırların aşamalı çöküşüne karşın politik sınırlar ulusal hakim grup tanımlamaya devam etmekte ve ulusal ekonomi üzerindeki turizmin ekonomik etkilerinde politik sınırlar, kanun koyucular için bir talep olmaya devam etmektedir.

Küreselleşme turizm ekonomisini iki açıdan etkilemektedir. İlk olarak talep yönlü etkilerden bahsetmek olasıdır. Nitekim kaynak ülkenin kur değişim oranı yurt dışından gelen turist için önemlidir. İkinci olarak; arz yönünde işin artan küreselleşmesinin anlamı, turizmle ilgili şirketlerin (oteller, havayolları vs.) kazandığı gelirlerin çoğunun turist destinasyonlarından diğer ülkelerdeki ortaklara akmasıdır (Mules, 2001, s. 313).

Küresel pazarlama anlayışı bazı ekonomik avantajlar sağlamakta ise de sosyo-ekonomik, kültürel ve teknolojik farklılıklar, ticari engeller, gümrük vergileri ve sınırlamalar bir küresel strateji uygulamasını zorlaştırmaktadır. Bu anlayışın “çokuluslu işletme” ve “çokuluslu pazarlama” kavramlarını ortadan kaldıracak derecede taleplerin standartlaşma eğilimi gösterip göstermediği, bölgesel ve ulusal farklılıkların gözardı edilebilecek düzeyde olup olmadığı konusundaki şüpheler vardır. Bazı mamulleri küresel olarak pazarlamakla beraber ulusal ve bölgesel farklılıklardan yararlanmak için modern pazarlama anlayışının gereği olarak “farklılaştırılmış pazarlama” stratejisini uygulamak gerekmektedir. Hem pazarların küreselleşmesi hem de farklılıklardan yararlanma yolu olarak “global düşün, yerel uygula” düşüncesi ağırlık kazanmaktadır (Mucuk, 1998, s. 317-318).

Az gelişmiş topluluklardaki üç ana güç yapısı küresel şirketlerin elindedir: teknolojinin denetimi, finans sermayesinin denetimi, fikirlerin pazarlanması ve dağıtımı. Bu özellikler uluslararası turizmin işleyişinde ve küreselleşme yönünde yaptığı çabalarda görülür. Otelcilik sektöründe uygulanan yönetim sözleşmeleri, franchise ile teknik işbirliği anlaşmaları ve yabancı tur operatörlerinin çekim ülkesindeki yerli turizm endüstrisini denetlemeleri güç yapısının örnekleridir.

Çokuluslu olan küresel şirketlerin en önemli iki özelliği; çok büyük şirket grupları olmaları ve değişik ürün ve endüstri alanlarında oligopolistik bir yapıda rekabet etmeleridir.

Küresel şirketin hedefi, dünya çapında kârını maksimize etmektir. Şirket kârını yükseltirken teknolojiyi denetiminde bulundurur. Küresel şirket, ürettiği ürünü gelişen ülkelerde pazarlar. Turizmde çokuluslu şirketlerin gelişen ülkeye sermaye sağladığı pek kanıtlanmamıştır.

Avrupa Birliği, tüm üye ülkeler için bölgesel bazda bir küreselleşme örneğidir. Avrupa birliği süreci, hem mikro hem de makro bütünleşme sürecidir. Bu süreç hükümetlerin ekonomik politikalarının bütünleşmesi kadar, şirketler için, Avrupa çapında ölçek ekonomisinin gelişmesine de bağlıdır. Avrupa, uluslararası turizm varışlarının ve gelirlerinin büyük bölümüne sahiptir. Avrupa'nın birleşerek daha büyük bir pazara dönüşmesi, otel ve havayolu sektörlerinde uluslararasılaşma yönünde önemli değişimlere neden olmuştur.

Uluslararası sermayenin akışkanlığı finans sektörünün ve başlıca sektörlerin küreselleşmesinin arkasındaki en önemli nedendir. Finans şirketleri, küreselleşmenin en

istekli destekleyicileridir ve küresel operasyonlarını geliştirmek için yeni teknolojiye yatırım yapmaktadırlar. Sermaye akışkanlığı ekonomileri birleştirir ve ekonomi ile ilgili politik kararları merkezileştirir. Çokuluslu finans şirketleri, güçlü finans yapısına sahip şirket grupları veya arazi geliştirme şirketleri uluslararası turizm endüstrisini etkilemektedir. Örneğin, çokuluslu otel zincirleri belirli şirket türleri arasında sürekli sahip değiştirmektedir.

Turizmde küreselleşmenin nedenleri arasında; havayollarının kuralsızlaşması (süreç içerisinde havayollarının Uluslararası Hava Taşımacılığı – IATA kurallarına bağımlılıktan arındırılması), turizmle ilgili şirketlerin birbirlerine yaptıkları yatırımlar, hisse devirleri, sermaye akışkanlığı, finans ve banka sektörünün turizm endüstrisiyle bağlarının güçlenmesi, iletişim teknolojisindeki yenilikler, Avrupa Birliği'nin kurulması, döviz sınırlamalarının kaldırılması sayılabilir. Bankalar uluslararası turizmde egemen çokuluslu şirketlerin başlıcaları arasındadır. Kredi kartı şirketleri, havayolları, tur operatörleri, araba kiralama şirketleri v.d. arasındaki bağlantılar mantıksal gözükmeyen bir mozayığe benzemektedir (Yarcan, 1996, s. 84-86).

### 1.3.5. Küreselleşme Sürecinde Avrupa Seyahat Pazarının Durumu

1990'ların başından itibaren Avrupa seyahat endüstrisinde ya birleşmelere ya da stratejik anlaşmalara doğru büyük yoğunlaşma vardır. İlgi çekicidir ki birleşmiş ve birleşmeye devam eden bu yeni gruplar yoğunlaşma düzeylerini gittikçe Avrupa'daki bazı ülkelere ve hatta bazı deniz aşırı ülkelere doğru odaklaştırarak, konsantrasyonu uluslararası boyuta taşımaktadırlar. Bu eğilimin öncüleri, ekseriyetle ölçek ekonomilerine ulaşabilme isteğindedirler. Birleşmiş seyahat pazarında, dünya çapında hizmet sağlama yeteneği günümüzde gittikçe küreselleşen dünya için bir şart olarak görülmektedir. Avrupa pazarındaki ulusal şirketlerin artacağı umulsa da Alman ve İngiliz şirketler Avrupa seyahat pazarının hakimidir (Bywater, 1998, s. 41).

Avrupa seyahat pazarındaki çalışmalar 1972 yılında bazı acenta zincirlerinin başka bir zincir tarafından satın alınması ile farklı bir boyut kazanmaya başlamıştır. Mağaza acentaları konumundaki bu acentalar satın alındıktan sonra bir turizm şirketi zihniyeti ile işletilmeye başlamışlardır. 1982-86 yılları arasında Almanya'da lider konumundaki tur operatörleri kendi içlerinde yeni markalar yaratarak ürün çeşitlemesine gitmeye başlamışlardır. Ürün çeşidi yaratmak bazen daha pahalıya geldiği için bunu kurmak yerine, bünyede olması istenilen ürün

çeşidi konusunda uzmanlaşmış ve hazır pazar payı olan seyahat acentasını veya zincirini satın almak veya ona ortak olmak daha uygun görülmüştür.

Avrupa seyahat pazarında lider konumda bulunan Alman tur operatörleri arasında ilk kez bu dönemde bir kamplaşma veya diğer adı ile polarizasyon gözlemlenmeye başlanmıştır. 1992-1996 dönemi bu mücadelenin en yoğun yılları olmuştur. Seyahat pazarının günlük değişimleri hızlı yaşaması, entegrasyon ve ortak girişim hareketlerinin bir panik içinde yapıldığı izlenimini doğurmuştur. Bu dönem ilk kez, Avrupa seyahat pazarını elinde bulunduran Alman tur operatörlerinin kendi ülkeleri içindeki çalışmaları büyük ölçüde tamamlayıp ülke dışındaki tur operatörlerini satın alarak veya onlara ortak olarak yürüttükleri bir dönem olmuştur. Yıllardır sürdürülen yatay entegrasyon çalışmaları 1996-2002 dönemindeki yoğunlaşma sürecini kolaylaştırmıştır. Almanya; Avrupa kıtasını fethetme sürecinde Avusturya, İsviçre ve Benelux ülkelerine giden yolu seçerken İngilizler; İskandinav ülkelerindeki pazarı ele geçirmişlerdir. Ancak beklenmedik bir şekilde TUI grubu tarafından satın alınan Thomson Travel Group ve C&N tarafından satın alınan Thomas Cook grubu yeni yüzyılımıza damgasını vuran iki önemli olgudur. Bugüne kadar Avrupa seyahat pazarı içinde Alman tur operatörleri ile her alanda boy ölçülebilen İngiliz gruplar iki büyük ölçekteki grubunu Almanlar'a kaptırmış ve yeni bir Alman rüzgarı İngiltere'de de esmeye başlamıştır (Hacısüleyman, [www.bilkentturizmforumu.com](http://www.bilkentturizmforumu.com), 09.03.2004).

Alman ve İngiliz şirketlerinin; İngiltere, Almanya, İskandinavya, İrlanda, Belçika ve Hollanda seyahat pazarlarında hakim konuma gelmelerinde dikey entegrasyon modelinin benimsenmiş olmasının da rolü büyüktür. Burada tek bir grubun; havayolu operasyonları, tur operasyonu, seyahat acentacılığı ve konaklama hizmetlerine tümüyle sahip olması söz konusudur (Bywater, 1998, s. 42).

Küreselleşme rüzgarları yanında seyahat endüstrisinin bu gelişimine ivme kazandıran bir diğer faktör de endüstrinin iç dinamikleridir. Bunların başında sektörde kâr marjının düşük olması ve gittikçe fiyata duyarlı bir tüketici tipinin ortaya çıkması gelmektedir. Bu gelişmeler şirketlerin rakip firmalara tahammülünü zorlaştırmakta ve çığ gibi büyüyen turizm grupları karşısında rakiplerin şansı gittikçe azalmaktadır (Yücel, 2000, s. 4).

### 1.3.5.1. Avrupa Seyahat Pazarının Başlıca Grupları

Avrupa seyahat pazarı çok kompleks bir yapıya sahiptir. Avrupa'daki büyük grupların seyahat sektörüyle yakın ilişkiler içerisinde olduğu gözlemlenmektedir. Bu şirketlerin pek çoğunun asıl işi farklı endüstri kollarında odaklanmasına rağmen, belki de uzun vadede işletmelerin varlıklarını sürdürme ve büyüme istekleri, gelişime açık seyahat sektörüyle yakın bağlantılar içerisinde girmelerine neden olmuştur. Bu açıdan Avrupa'nın önde gelen tur operatör ve seyahat acentası gruplarını bu büyük gruplarla olan ilişkileri paralelinde düşünmekte yarar vardır. Ancak Avrupa'daki bu büyük şirketlerin seyahat sektörüyle olan ilişkileri günden güne değişiklik göstermektedir. Değişen çıkar ilişkileri, seyahat sektöründeki işletmelerden bir veya birkaçının belirli bir hissesine veya tamamına sahip olduğu bu dev grupların, ellerindeki hisseleri satarak daha kârlı bir alana yatırım yapmalarına sebebiyet vermektedir. Tablo 1.5, Avrupa seyahat pazarıyla ilişki halinde olan büyük grupları göstermektedir. Ancak bu ilişkinin boyutu ve son gelişmeler, seyahat gruplarının incelenmesi esnasında yansıtılacağından tablonun genel bir fikir oluşturmak amacıyla düzenlendiğini belirtmekte yarar vardır.

**Tablo 1.5 :** Avrupa Seyahat Pazarının Başlıca Grupları

| Grup                             | Grup Tanımı  | Avrupa Seyahat Sektörüyle Olan İlişkisi  |
|----------------------------------|--|--|
| Deutsche Bahn                    | Demiryolu ray ve hizmet operatörü  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Der: Alman seyahat acentası</li> <li>• Der Tour: Alman tur operatörü</li> <li>• Amero: Tur operatörü</li> <li>• TUI: Seyahat Grubu</li> </ul> |
| American Express                 | Finansal hizmetler/seyahat   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• American Express seyahat acentaları</li> <li>• BBL: Seyahat acentası</li> </ul>   |
| Karstadt                         | Bazı Avrupa ülkeleri ve Almanya'da mağaza sahibi   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• C+N: Havayolu, tur operatörü ve seyahat acentası</li> <li>• Konaklama Zincirleri: Club Aldiana, Paradiana</li> </ul>                          |
| Carlson Companies / Groupe Accor | Konaklama ve yiyecek-içecek hizmetleri   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Calson Wagonlit Travel: Seyahat acentası</li> </ul>   |
| Rewe                             | Kooperatif ve süpermarket işi, Alman telekomünikasyon operatörü olan Pro Sieben Media'nın %40 ortağı | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atlas Reisen: Seyahat acentası</li> <li>• ITS Reisen: Tur operatörü</li> <li>• Club Calimerada: Konaklama operatörü</li> </ul>                |



Tablo 1.5 : Avrupa Seyahat Pazarının Başlıca Grupları (Devamı)

| Grup                             | Grup Tanımı   | Avrupa Seyahat Sektörüyle Olan İlişkisi  |
|----------------------------------|---|--|
| Vivendi                          | Kamu hizmeti yapan kuruluşlar / mühendislik hizmetleri / emlak / telekomünikasyon / medya   | Grubun seyahat işi daima çok önemli olmayan, satılabilir bir sahiplik olarak görülmüştür.<br>• American Express  |
| Preussag                         | Enerji, hammadde, teknoloji ve lojistik hizmetler   | • Hapag-Lloyd: Seyahat acentası ve charter havayolu<br>• TUI: Seyahat Grubu<br>• Leading Dutch: Tur operatörü<br>• Konaklama zincirleri: Avusturya, Yunanistan ve İspanya<br>• Akdeniz'de başlıca otel sahiplikleri: Riu, Iberotel, Grecotel, Club Robinson, Dorfhoteles |
| Deutsche Lufthansa               | Havayolu  | • C + N: Tur operatörü, seyahat acentası<br>• Lufthansa City Centre (LCC): Seyahat acentaları  |
| Westdeutsche Landesbank (WestLB) | Yatırım bankası ve bölgesel tasarruf bankaları için merkez bankası, finansal hizmetler  | • Thomas Cook: Seyahat Grubu<br>• TUI: Seyahat Grubu<br>• LTU: Havayolu<br>• First Reisebüro: Seyahat acentası<br>• Preussag   |
| Migros                           | Süpermarketler, mağaza reyonları, petrol istasyonları, yiyecek üretimi, nakliye   | • Hotelplan: İsviçre'deki lider tur operatörü ve seyahat acentası<br>• First Business Travel: Seyahat grubu  |
| Quelle Schickedanz               | Avrupa'nın en büyük posta sipariş firmasıdır. Pekçok Avrupa ülkesinde posta siparişi, Almanya'da fotoğraf ve kamera dükkanları zinciri ve mağazalar | • Reise Quelle: Alman seyahat acentası   |

**Kaynak:** Bywater M., "Who Owns Whom in The European Travel Industry", Travel&Tourism Analyst, No. 3, (1998), s. 45-46

Son yıllar, Avrupa tur operatörleri açısından da oldukça hareketli geçmiştir. Birleşmeler, satın almalar ve isim değişiklikleri öylesine yoğun yaşanmıştır ki sektörde “kim kimdir, kim kimindir?” sorularına yanıt vermek oldukça güçleşmiştir. Büyüklerin seyahat pazarındaki payları bu gelişmelerle gittikçe artarken, orta ve küçük ölçekli firmalar ise kendilerine bırakılmış küçücük bir alanda ayakta kalabilme mücadelesi vermektedirler. Organizatörlükten satış ağlarına, konaklamadan deniz ve havayollarına kadar her türlü alanda iştirakleri bulunan büyükler, medyanın tüm tanıtım olanaklarını yoğun bir biçimde kullanmaktadırlar. Almanya'nın önde gelen turizm gazetelerinden FWW tarafından gerçekleştirilen ve 2001 yılı verilerine dayanarak yapılan “Avrupa Tur Operatörleri 2001” adını taşıyan bir araştırmaya göre TUI, 13 milyar Euro'ya yaklaşan cirouyla Avrupalı tur operatörleri arasında birinci sıradadır (Tablo 1.6). Onu 8.2 milyar Euro ile My Travel ya da eski adıyla Airtours izlemektedir. Üçüncü durumda bulunan Thomas Cook'un cirosu ise 7.9 milyar Euro'dur. Araştırmaya göre; 2000 yılında 36.2 milyar Euro'luk ciroya sahip olan Avrupa'nın en büyük ilk on tur operatörünün 2001 yılı cirosu 45.9 milyar Euro'ya yükselmiştir. İlk on tur operatörünün payı yükselirken 2000 yılında 46.1 milyar Euro olan ilk yirmi tur operatörünün cirosunun 2001 yılında, 43.4 milyar Euro'ya gerilemesi dikkat çekicidir. Araştırmaya göre; Avrupa'da bulunan 150 büyük tur operatöründen (büyük şirketlerin markaları da dahil) 39 tanesi Almanya'da, 22 tanesi İtalya ve 21 tanesi de Fransa'da bulunmaktadır (TÜRSAB, 2003, s. 5).

**Tablo 1.6.** Avrupa'nın En Büyük Tur Operatörleri-2001

| Operatörün Adı                | Ciro-milyar Euro |
|-------------------------------|------------------|
| TUI-Almanya*                  | 12.8             |
| Airtour (My Travel)-İngiltere | 8.2              |
| Thomas Cook-Almanya           | 7.9              |
| Rewe-Almanya                  | 4.7              |
| First Choice-İngiltere        | 3.9              |
| Kuoni-İsviçre                 | 2.7              |
| Club Med-Fransa               | 2                |
| Hotelplan-İsviçre             | 1.5              |
| Alpitour-İtalya               | 1.1              |
| Alltours-Almanya              | 1.1              |

\*Ciro, Fransa'nın güçlü tur operatörlerinden Nouvelles Frontières'in alınmasıyla 14 milyar Euro'ya çıkmıştır.

**Kaynak:** TÜRSAB, “Avrupa Seyahat Pazarının Devleri”, Sayı: 228, (2003), s. 6

FVW'nin tespitine göre Avrupa'nın ikinci büyük tur operatörü olarak görünen My Travel, 2002 yılı ilk beş aylık bilançosunda çelişkili rakamlar açıklamış ve hisse senetlerinin yaklaşık %80 düşmesine neden olmuştur. Bu da şirket üzerinde ciddi spekülasyonları doğurmuştur. Tüm bu olumsuz tablo, My Travel'ın First Choice'un gerisinde kalma yönünde ilerlediğini göstermektedir (TÜRSAB, 2003, s.7). Çok sürmeden Thomas Cook, Avrupa seyahat pazarında ikinci sıradaki yerini almıştır (Tablo 1.7).

**Tablo 1.7:** Büyük Tur Operatörlerinin Pazar Payları

| Tur Operatörleri | Pazar Payları (%) |
|------------------|-------------------|
| TUI Almanya      | 28.9              |
| Thomas Cook      | 22.9              |
| Rewe Touristik   | 17.2              |
| FTI              | 5.5               |
| Alltours         | 5.4               |
| Öger             | 3.6               |
| Diğer            | 16.5              |

**Kaynak:** Hacısüleyman Y., "Avrupa Seyahat Pazarı İçin Olgunluk Karnesi", [www.bilkentturizmforumu.com](http://www.bilkentturizmforumu.com), 09.03.2004

Geniş bir coğrafyada faaliyet gösteren Avrupa'nın bu büyük gruplarının, Türk seyahat pazarı üzerinde de tartışmasız çok geniş bir etkinlik alanı vardır. Bu etkinliğin derecesi ileriki bölümlerde ayrıntılarıyla tartışılacaktır. Ancak Türk seyahat pazarında büyük güce sahip olan grupların tanınması muhakkak ki yapılacak incelemeye bir zemin oluşturması açısından gereklidir. TUI, Rewe ve Thomas Cook grupları, Türk seyahat pazarında etkin güce sahip başlıca grupları oluşturduklarından incelemeler bu üç büyük grupla sınırlandırılacaktır.

#### 1.3.5.1.1. TUI A.Ş.

Holding; dünya çapında lider bir turizm grubudur ve diğer büyük Alman şirketlerinin hiçbiri bugünkü TUI A.Ş. gibi yeniden bir radikal yapılanma geçirmemişlerdir ([www.tui.com/en/konzern/milestones\\_of\\_tui\\_ag/index.html](http://www.tui.com/en/konzern/milestones_of_tui_ag/index.html), 28.03.2004). Grup; TUI A.Ş. olarak 26 Haziran 2002 tarihinde değiştirilen ismine kadar Preussag A.Ş. ismi altında çalışmıştır.

Grubun 1959 yılında özelleştirilmesinden sonraki gelişimi, yukarıdaki açıklamalara ışık tutmakta ve Avrupa'daki büyük seyahat grupları ile büyük şirketlerin nasıl bir yapılanma içinde olduklarını somut bir şekilde göstermektedir:

- 1959:** Özünde endüstri ürünlerinde aktif olan grup, bir hisse dağıtımıyla kısmen özelleştirilmiş olan ilk Alman şirkettir. Teberrü edilen sermayenin yaklaşık %75'i geniş bir alana dağıtılmıştır ve kalan %25'lik pay VEBA'nın elindedir. Bu dönemde 75 milyon DM'den 105 milyon DM'ye sermaye arttırımı yapılmıştır.
- 1960:** Bugünkü AKZO Zout kimya şirketi ve klor-alkolin-elektroliz yapılanmasıyla oluşan Elektro-Chemie Ibbenbueren Ltd. kurulmuştur.
- 1961:** Yeni dağıtılan hisselerle 157.5 milyon DM sermaye arttırımı elde edilmiştir. Avrupa'nın en büyük yük vagonu kiralama ve tank kiralama şirketi olan VIG (Hamburg) Ltd. Preussag'ın bir üyesi olmuştur.
- 1963:** VTG. Amsterdam'da en iyi tank kiralama şirketi olan Comos şirketleri ile nehir taşımacılığı yapan Fanto ve Luise'i devralmıştır.
- 1964:** VTG, Kuzey Deniz'de petrol kuyu platformları açmak için gemi tedarikine başlamıştır.
- 1965:** Dağıtılan önceki hisselerden 225 milyon DM sermaye arttırımı sağlanmıştır ve VEBA hala Preussag'ın teberrü ettiği sermayenin %25'ini elinde tutmaktadır.
- 1966:** Preussag, 1962 yılında ilk hisselerini aldığı karbonik asit şirketi KIAG'ın tamamını devralmıştır. KIAG ile ele geçirilen önemli hissedarlar, Agefko karbonik asit işi limited şirketi ve Lingner grubudur. Lingner grubunun en iyi bilinen markaları; Odol, Dr. Best ve Fissan'dır.

VTG, Fransa'nın en büyük demiryolu tank vagonları kiralama şirketi olan Algeco içinden hisse sahibi olmuştur ve 1970'te favori olan yangından korunma şirketi Minimax'ın 1969 yılında alınmasından sonra Preussag, SFH özel yangın söndürme şirketini almıştır.

- 1969:** Preussag, Almanya'da alüminyum işini kurmak amacıyla Amerikan Kaiser Alüminyum ve kimyasal madde şirketiyle bir ortak mülkiyet anlaşmasına girmiştir.
- 1970:** Düsseldorf'teki Westdeutsche Landesbank Girozentrale, Preussag'taki VEBA'nın %26.5 hissesini almıştır. Bu, Preussag'ın 47. yılında tamamen özelleştiği anlamındadır. Grubun işgücü şimdi, %69'u emekçi %31'i hizmetli olmak üzere 20.600'dür.
- 1971:** Preussag ve Penarroya, Preussag-Weser-Zink Ltd.'yi oluşturmuşlar ve Nordenham'da çinko-elektroliz modern fabrikasını inşa etmişlerdir.
- 1974:** Tüketici ürünleri ve markalı eşya bölümü şirketleri satılmıştır.
- 1975:** Alüminyum üretimindeki Kaiser alüminyum ve kimya malzemeleri şirketi ortaklığı sona ermiştir.
- 1977:** Preussag, uluslararası bir madencilik şirketinin Hollandalı ortağı Patino'nun %28.9 hissesini almıştır.
- 1978:** Patino hisseleri, Avrupa'nın paslanmaz çelik sektöründeki büyük kuruluşu AMC şirketinin %53.4 hissesi ile değiştirilmiş ve daha sonra AMC'nin sermayesindeki payın %23.3'ü ele geçirilmiştir. Preussag Metall, Kanada'nın yeni kurulan ikinci lider metal ergitme kuruluşunda hisse sahibi olmuştur.
- 1981:** C. Deilmann A.Ş. hisselerinin %25.1'i ele geçirilmiştir. Amerika'da yağ ve gaz faaliyetleri başlamış ve Ibbenbüren kömür maden ocağı arazisinde 770 mw enerji istasyonu kurulmaya başlanmıştır.
- 1982:** 350 milyon DM'lik sermaye arttırımı sağlanmıştır.
- 1983:** Mısır ve Gabun'da yağ üretimi başlamıştır.
- 1984:** 400 milyon DM'lik sermaye arttırımı sağlanmıştır. Kanada'daki ikinci büyük maden ergiticisi satılmıştır. Louisiana-Amerika denizaşırı petrol üretim alanlarında hissedarlık

alınmıştır. Preussag Finance, 75 milyon Amerikan Doları değerindeki teminatla verilen bonolar çıkartmıştır.

**1985:** Deilmann A.Ş. hissedarlığı %50.1'e çıkartılmıştır. Teneke krizi esnasında Preussag, Norddeutsche Affinerie A.Ş.'nin -Hamburg'taki birleşik metal şirketleri- %20 hissesini almıştır.

**1986:** Karbonik asit işi Agefko Ltd. şirketi satılmıştır. Paslanmaz çelik hizmetleri, Preussag iş ünitelerinden bağımsız şirketlere transfer edilerek tekrar örgütlenmiştir. Birleşik maden şirketi AMC hisseleri %94.7'ye yükseltilmiştir.

**1987:** Almanya'nın lider paslanmaz çelik tacirlerinden W. & O. Bergmann & Co. KG'nin büyük oranda hissedarlığı kazanılmıştır. Rezervlerin tükenmesine bağlı olarak maden ocaklarının kapatılması kararı alınmıştır. Norddeutsche Affinerie A.Ş.'deki %20'lik hissenin M.I.M'deki %3.7'lik hisseyle değiştirilmesiyle Avustralya M.I.M holdinglerine satılması gerçekleştirilmiştir.

**1988:** Penarroya şirketinin paslanmaz çelik faaliyetleriyle Preussag'ın paslanmaz çelik eritme ve işleme şirketinin birleşimi Paris'teki Metaleurop şirketinde temellenmiştir. Bu yeni şirketteki Preussag hissesi %45'tir.

**1989:** Preussag faaliyetlerinin Preussag A.Ş. iş ünitelerinden bağımsız şirketlere transferiyle yeniden örgütlenmesi şu şekilde gerçekleşmiştir:

- Ibbenbueren'deki kömür maden ocağı Preussag Antrasit Ltd. şirketi olmuştur.
- Gemi tedariki sonlandırılmış, gemi ve şirket iştirakleri satılmıştır.
- Deilmann grubu hissedarlığı %75.1'e yükselmiştir.
- Salzgitter A.Ş.'nin devralımı tamamlanmıştır.

Salzgitter grubuyla bütünleşme sayesinde Preussag'ın büyüklüğü %75 civarında artmıştır ve 19 milyar DM civarındaki ciroyuyla Almanya'nın en büyük endüstri gruplarından biri olmuştur. Tüm iş faaliyetleri, Salzgitter A.Ş.'den Preussag A.Ş.'ye transfer edilmiştir ve finansal yıl 1 Ekim-30 Eylül arasındaki zaman dilimi olarak değiştirilmiştir. Metaleurop şirketi hisseleri %51'e yükselmiştir.

**1990:** 18 Aralık'ta yapılan yıllık genel kuruldaki kararlar sermaye arttırımı 302.7 milyon DM'den 706.4 milyon DM'ye arttırılmıştır.

**1991:** C. Deilmann A.Ş.'deki tüm hisseler ele geçirilmiştir. Çıkarılan bonodan 761.6 milyon DM sermaye artışı sağlanmıştır. Yangından korunma işleri Preussag AnlangenBau Lmt. şirketinden ayrılarak Minimax Lmt. Şirketinde görülmeye başlanmıştır. Preussag Petrol'ün araştırma ve üretimine konsantre olunmuştur. VIG'nin iç bölgelerdeki nehir taşımacılığı faaliyetlerine yoğunlaşmıştır. Salzgitter Makine Mühendisliği Ltd. şirketi satılmış ve mekanik mühendislikten çekilme yaşanmıştır.

**1992:** Salzgitter A.Ş. çelik fabrikasının yeni ismi Preussag Çelik A.Ş. olmuştur.

**1994:** VTG, Lehnkering Maden Taşıma A.Ş.'nin %64.9 hissesini ele geçirmiş ve Transwaggon grubundaki %35'lik hissesiyle demiryolu nakliye işinde genişlemiştir.

Demiryolu vagon yapımından çekilme ve Linke-Hofmann-Busch Ltd. şirketlerinin satılması ilk önemli yeniden yapılanma ölçütlerinin başlangıcı olmuştur. Otomobil endüstrisine parça sağlayan Stankiewicz Ltd. şirketi ve Mobilfunk grubu satılmıştır.

**1995:** Hagenok Telecom Ltd.'nin satışı telekomünikasyon sektöründen tamamen çekilmeye neden olmuştur. Metaleurop şirketi İsviçreli Glencore grubuyla stratejik bir ortaklığa girmiştir ve bu, Glencore'un Preussag A.Ş. elinde bulunan Metaleurop hisselerinin %15'ini almasını sağlamıştır.

**1996:** İsviçreli Elco-Looser grubunun ele geçirilmesiyle ısıtma teknolojileri işindeki atılım dönemi genişlemiştir. Toplam değeri 300 milyon DM olan garantili bonolar çıkartılmıştır.

**1997:** Glencore, Metaleurop şirketinin sermaye payının %10.4'ünü daha almış ve bu sayede Preussag iştiraki finansal hissedarlığı %24.4'e düşmüştür. Avrupa'da ilerleyen teknolojinin lider tedarikçilerinden biri olan Fransız şirketi Chaffoteaux et Maury ele geçirilmiştir.

Eylül'de Hapag-Lloyd A.Ş. hisselerinin %99.4'ü ele geçirilmiştir. Bu, Preussag'ın bir hizmet grubuna dönüşmesindeki en önemli adımdır.

**1998:** Saxony ve NordLB, Preussag Çelik A.Ş.'nin hisselerini adım adım almayı başarmıştır. Böylece Preussag'ın çelik bölümü elden çıkmıştır.

Federal Kartel Ofisi Hapag-Lloyd A.Ş. kazancını onaylamıştır. Preussag'ın yeni üyesi Hapag-Lloyd, TUI Uluslararası Turistik Birliği'ndeki %50.1 oranındaki büyük hisseye iki adımda sahip olmuştur. TUI hissedarı ve turizm faaliyetlerinin sahibi HTU (Hapag Turistik Birliği) kurulmuştur. Bu, daha sonra TUI grubu olarak yeniden adlandırılmıştır. 10 milyar DM ciroyuyla HTU, şimdi Avrupa'nın en büyük entegre turizm grubudur. Yaklaşık 600 seyahat acentası ve 3.3 milyar DM'den fazla ciroyuyla First Group ele geçirilmiştir.

Finansal yılın bitiminden önce büyük oranda kazançlı bir tercihle Thomas Cook'un %24.9'u alınmıştır. Bu suretle Preussag, İngiliz pazarına önemli stratejik bir giriş yapmıştır. 4.2 milyar DM civarındaki ciroyu ve 16.800 çalışanıyla Thomas Cook, uluslararası turizm ve finansal hizmet şirketlerinde liderler arasındadır.

**1999:** Maden işletmeciliği hizmetlerinde uzmanlaşan Deilmann-Haniel grubunun %50.2'si satılmıştır.

Thomas Cook ve Carlson-İngiltere'nin birleşiminden sonra Preussag, finansal yıl içerisinde büyük orandaki hissedarlığını koruma kararını sürdürmüştür. Önceden de bildirildiği üzere 30 Eylül 1999'da Preussag, Westdeutsche Landesbank'tan kazandığı hisselerle bağlı olarak hissesini %50.1'e yükseltmiştir.

Şubat 1999'da TUI, L'tur Turizm A.Ş.'den büyük oranlı bir pay kazanarak etkili hale gelmiş ve %24.9'luk mevcut hissesini %50.1'e yükseltmeyi başarmıştır.

19 Mayıs 1999'da makine mühendisliği faaliyetlerini içeren Preussag ve Bobcock Borsig A.Ş. arasındaki kontratlar ve gemi yapımı faaliyetlerinin %50'si Babcock ile imzalanmıştır. Bunun geri dönüşümü, Preussag Bobcock Borsig A.Ş.'nin %33 hisseye sahip olacağı şeklindedir.

Preussag, WestLB ve Deutsche Bahn'ın TUI içindeki hissesine satın almış ve böylece Hanover turizm grubu içerisindeki hisselerin tamamını ele geçirmiştir.



Sermaye arttırımı 39 milyon Euro'dur ve toplam 550 milyon Euro'luk dönüştürülebilir bono çıkartılmıştır.

**2000:** Preussag, Avrupa'nın lider hazır beton üreticisi Hebel A.Ş.'nin bir payını satın almıştır. W. & O. Bergmann grubunun maden ticaret işi satılmıştır.

Tur operasyon işinde Avusturya'nın pazar lideri Gulet Touropa Touristik (GIT) içinde %75'lik bir ortaklık elde edilmiştir. Preussag, en büyük İngiliz seyahat grubu Thomson Travel Group'u ele geçirmiştir. Preussag ve paket turlarda Fransa lideri Nouvelles Frontières yakın bir stratejik işbirliğiyle anlaşmışlardır.

**2001:** Preussag, Thomas Cook holdingleri içindeki hisseleri satar. Yapı mühendislik sektöründeki; Kermi Group (ısıtma ve sıhhi teknoloji), Minimax Group (yangından korunma), Fels Group (inşaat malzemeleri) ve Wolf Holding (sıhhi teknoloji) satılmıştır. KBB Kavernen Bau Ltd. şirketi Scumberger Ltd. şirketine satılmıştır. Uluslararası petrol kuyu hizmetleri tedarikçisi Deutag grubu da satılmıştır.

Turizm bölümünde Preussag, Avusturya Magic Life uluslararası otel işletmeciliği şirketinin %51'ini ve Anfi grubunun %25'lik payını ele geçirmiştir.

**2002:** Preussag, Nouvelles Frontières'teki tahvilini %30.3'e çıkartmıştır. Preussag'ın elinde bulunan HDW A.Ş. (Howaldtswerke-Deutsche Weft-Alman tersane şirketi) içindeki %30'luk son hissesi satılmıştır. Bu, Preussag'ın gemi yapımındaki geri çekilişini sonlandırmıştır.

TUI Havayolu Yönetimi, 6 grup havayolu fonksiyonlarını merkezinde toplayan Preussag ismi altındadır.

TUI España, tüm destinasyon faaliyetlerini yeniden organize eden ve İspanya'da yerel tur operasyon faaliyetlerinin satışını yapan Preussag ismi altındadır.

Preussag A.Ş. ismi altındaki grup operasyonları, 26 Haziran 2002 tarihinde TUI A.Ş. ismine dönüşmüştür. TUI A.Ş. Fransa'nın lider tur operatörü Nouvelles Frontières'in devralımını tamamlamıştır.

1 Ekim 2002'deki ekonomik etkilerle TUI A.Ş., ECI Elektro-kimya Ltd. şirketindeki %50 hissesini AKZO Nobel kimyasalları holdingine satmıştır. Aralıkta TUI, Salzgitter'deki grup konaklama ünitelerini de satmıştır.

**2003:** 1 Ocak 2003'ün ekonomik etkileriyle Preussag Enerji Ltd. şirketinin faaliyetleri Gaz de France'a satılmıştır.

TUI A.Ş. genişlemekte ve Almanya kaynak pazarındaki doğrudan satış faaliyetlerini gruplandırmaktadır. 1 Ocak 2003'ün etkisiyle tüm doğrudan satışlar, Almanya'nın en büyük doğrudan satış operatörü Berge&Meer şirketinin ortağı EVS Holding içinde toplanmıştır. Bunun sonunda TUI, FOX-TOURS Ltd. şirketiyle büyük bir hisseyi elinde tutmak suretiyle birleşmiştir.

TUI A.Ş., Preussag Enerji Ltd.-Lingen şirketi uluslararası operasyonlarını 1 Ocak 2003'ün etkisiyle OMV şirketine satmıştır.

TUI A.Ş., Hanover kuruluşlu TV Travel Shop Germany Ltd. şirketindeki payını, 1 Ekim 2002 gibi eski bir tarih atarak, %25'den %50.1'e çıkartmıştır.

1 Ocak 2003'ün etkisiyle TUI A.Ş., Constanta-Romanya'da kurulan S.C. Danubius ve Mexico City'de kurulan Mex-Atlantica karşılayıcı seyahat acentaları içinde büyük oranlı hisseler elde etmiştir. Word of TUI otel hisselerini işleten TUI Hotels&Resorts, Sol y Mar otellerinin %50 payını kazanmıştır. Merkez Avrupa kaynak pazarının son perakendeci markası Discount Travel faaliyete başlamıştır. TUI, birleşik maden şirketi AMC içindeki %99.4'lük payını satma kararı almıştır. Bu muamele 2003 finansal yılı sonundan önce yerini alacaktır.

TUI China, Çin'den Avrupa'ya turist getirmek için kurulmuştur ve bu kaynak pazarın gelecek dönemlerde %12'lik büyüme göstereceği tahmin edilmektedir ([www.tui.com/en/ir/group/executive\\_supervisory/](http://www.tui.com/en/ir/group/executive_supervisory/), 28.04.2004).

**2004:** Grup, Hapag-Lloyd A.Ş. içinde bulunan kârlı gemicilik sektöründeki lojistik aktivitelerine konsantre olmayı planlamaktadır. TUI, Hapag-Lloyd'un mevcut piyasadaki yetersiz filo şirketini, Hapag-Lloyd yükleme hizmet ve gemi teknelerini de kapsayacak şekilde genişletmeyi amaçlamaktadır. Grup, lojistik bölümdeki diğer

hisselerini satacaktır. Bunlar; VTG-Lehnkering A.Ş. ve Paris borsasında fiyat verilen Fransız gezici inşaat şirketi Algeco içindeki %67'lik payı içermektedir. TUI böylece dünyanın lider turizm şirketini yaratmak için başlayan yeniden yapılanma sürecini tamamlayarak 2004 yılı içinde, pekçok önemli stratejik adım sorumluluğunu üstlenmiştir. TUI, İtalyan Alpitour grubundaki %10 hissesini de satmıştır ([www.tui.com/en/konzern/milestones\\_of\\_tui\\_ag/index.html](http://www.tui.com/en/konzern/milestones_of_tui_ag/index.html), 28.03.2004)

Bu kronoloji, TUI'nin yıllar itibarıyla nasıl bir dev gruba dönüştüğünü tüm açıklığıyla göstermektedir. TUI holdinglerini; tur operatörleri ve dağıtım, havayolları, otel şirketleri, karşılayıcı seyahat acentaları, TUI Hizmet A.Ş. (Tur rehberi organizasyon merkezi), iş seyahati ve bilgi teknolojisi oluşturmaktadır ([www.tui.com/en/konzern/companies\\_brands/other\\_holdings/index.html](http://www.tui.com/en/konzern/companies_brands/other_holdings/index.html), 28.03.2004). Avusturya, Belçika, Danimarka, Finlandiya, Almanya, İrlanda, Norveç, Polonya, İsveç, İsviçre, Amsterdam, İngiltere ve son olarak Çin pazarında faaliyet gösteren grubun ([www.tui.com/en/pressemedien](http://www.tui.com/en/pressemedien), 28.03.2004), Türkiye pazarındaki faaliyetlerini dökümanlarında yansıtmayı dikkat çekicidir. Bunun yanında Türkiye pazarında Tantur Turizm ile birlikte çalışmaktadır. Tantur, 1976 yılında kurulmuştur ve İstanbul, Antalya, Kemer, Side, Alanya, Belek, Marmaris, Kuşadası, Çeşme, Sarıgerme ve Fethiye'de ofisleri vardır. Acenta organizasyon hizmetlerini ise sadece, tüm markalarını Word of TUI şemsiyesi altında topladıktan sonra TUI A.Ş. ismini alan, TUI operatörleri koordinesinde gerçekleştirdiği transfer ve tur hizmetleri kapsamaktadır. Ayrıca Gulet bünyesindeki Vasco da, TUI'nin Türkiye'deki bir uzantısı olarak görülmektedir ([www.tui.com/en/konzern/companies\\_brands/incoming\\_agencies/index.html](http://www.tui.com/en/konzern/companies_brands/incoming_agencies/index.html), 28.03.2004).

### 1.3.5.1.2. Rewe Group

Rewe'nin başarısının temeli 75 yıl önceden gelmektedir. 1927'de Rewe Zentral, satın alınan 17 şirketle kurulmuş ve çalışmalara Köln'de başlamıştır. Rewe hala ticari bir ortaklıktır. Herşeyden önce grubun başarısı, 3000 civarındaki bağımsız Rewe tacirlerinin iyi promosyon çalışmalarına bağlıdır. 1970'lerin ortalarından beri zincir mağazalar, grubun iyi sonuçlar elde etmesinde önemli yer tutmuş ve bugün perakende satışların ¾' ünü gerçekleştirmektedirler ([www.rewe.com/frameset.asp?lang=EN&ebene0=Gruppe&ebene1=REWE%2Dgruppe&ebene2=Geschichte&content=REWE%2Dgruppe101%2Easp](http://www.rewe.com/frameset.asp?lang=EN&ebene0=Gruppe&ebene1=REWE%2Dgruppe&ebene2=Geschichte&content=REWE%2Dgruppe101%2Easp), 29.03.2004)

Takviye edilen gidiş-dönüşlerdeki %12'lik payla seyahat ve turizm bölümü, Rewe ticaret grubunun yiyecek perakendeciliğinden sonra ikinci en büyük iş sektörüdür. Birlikte

kabul edilen Rewe seyahat endüstri şirketleri ve şubeleri 2002 iş yılında 4.37 milyar Euro değerinde gittikçe büyüyen bir gidiş-dönüş oranı elde etmişlerdir.

Rewe 1988'den beri bu alandaki faaliyetlerini sürekli genişletmiştir. Bugün Rewe grubu, Alman seyahat pazarının üç numarasıdır. 2002 döneminde 4.55 milyon kişi, altı Rewe tur operatörüyle seyahat etmiştir: ITS Reisen, Jahn Reisen, Tjaereborg, Dertour, Meier's Weltreisen ve ADAC Reisen.

Rewe Group; Alman seyahat satışlarının önde gelen ismidir ve seyahat acentaları, franchise şirketler ile işbirliği ortakları dahil 2.500 civarında şirketi şemsiyesi altında toplamaktadır. Bunlar arasında; Atlas Reisen, Der Reisebüro, Der Business Travel, Derpart, Atlas franchise, Tourcontract ve RGS içindeki ortaklar bulunmaktadır.

Grubun kendi satışları son yıl 1.92 milyar Euro'ya ulaşmıştır. Franchise şirketler ve birlikte çalışılan acentalarla birlikte toplam satışlar 4.51 milyar Euro'dur. Rewe ticaret grubunun internet seyahat kapısı Avigo'dur. Bununla birlikte Rewe Group, 12 destinasyonda müşterilerine hizmet veren 28.000 yataklı 50 otel ve 48 acentayla çalışmaktadır. Rewe, Ocak 2001'den beri LTU havayolunun %40'lık hissesini elinde tutmaktadır ([www.rewe.com/frameset.asp?lang=EN&ebene0=Touristik&ebene1=Unternehmen&ebene2=Struktur&content=Unternehmen304%2Easp](http://www.rewe.com/frameset.asp?lang=EN&ebene0=Touristik&ebene1=Unternehmen&ebene2=Struktur&content=Unternehmen304%2Easp), 29.03.2004).

**Rewe Seyahat Acentaları:** Atlas Reisen, Der Reisebüro, Derpart, Der Business Travel ([www.rewe.com/frameset.asp?lang=EN&ebene0=Touristik&ebene1=Unternehmen&ebene2=Struktur&ebene3=Reiseb%FCros&content=Unternehmen213%2Easp](http://www.rewe.com/frameset.asp?lang=EN&ebene0=Touristik&ebene1=Unternehmen&ebene2=Struktur&ebene3=Reiseb%FCros&content=Unternehmen213%2Easp), 29.03.2004).

**Rewe Tur Operatörleri:** LTU, ITS, Tjaereborg, Jahn Reisen, Meier's Weltreisen, Dertours ([www.rewe.com/frameset.asp?lang=EN&ebene0=Touristik&ebene1=Unternehmen&ebene2=Struktur&ebene3=Veranstalter&content=Unternehmen3%2Easp](http://www.rewe.com/frameset.asp?lang=EN&ebene0=Touristik&ebene1=Unternehmen&ebene2=Struktur&ebene3=Veranstalter&content=Unternehmen3%2Easp), 29.03.2004).

**Taşıyıcılar:** LTU ([www.rewe.com/frameset.asp?lang=EN&ebene0=Touristik&ebene1=Unternehmen&ebene2=Struktur&ebene3=Carrier&content=Unternehmen226%2Easp](http://www.rewe.com/frameset.asp?lang=EN&ebene0=Touristik&ebene1=Unternehmen&ebene2=Struktur&ebene3=Carrier&content=Unternehmen226%2Easp), 29.03.2004).

**Yeni Medya:** Avigo ([www.rewe.com/frameset.asp?lang=EN&ebene0=Touristik&ebene1=Unternehmen&ebene2=Struktur&ebene3=Neue+Median&content=Unternehmen305%2Easp](http://www.rewe.com/frameset.asp?lang=EN&ebene0=Touristik&ebene1=Unternehmen&ebene2=Struktur&ebene3=Neue+Median&content=Unternehmen305%2Easp), 29.03.2004).

**Genişleme Süreci:** 1980'lerin sonunda Rewe ticaret grubu turizmde genişlemiş ve ulusal pazardaki temel işi olan gıda maddeleri ticaretinden ayrı, başka temel bölümlerde yayılım göstermiştir.

**1988:** Bünyesinde 18 acenta bulunduran Atlas Reisebüro Ltd./Köln ile turizm işine girmiştir.

**1994:** Atlas seyahat acentalarının sayısı 300'e çıkmıştır.

**1995:** ITS Reisen/Köln, Kaufhof A.Ş.'den alınmıştır. Atlasreisen, yurt çapındaki satış ağında 300 ek seyahat acentasıyla bütünleşme sağlamıştır.

**1998:** ITS Reisen aracılığıyla Avusturya-Viyana'da doğrudan pazarlamacı ITS BILLA Reisen kurulmuştur.

**2000:** Deutsches Reisebüro Ltd./Frankfurt (DER) şirketi, 1 Ocak'ta tur operatörü Deutshen Bahn A.Ş.'den alınmıştır.

DERTOUR, Der seyahat acentaları ve Der iş seyahati olarak çalışmaktadır. Rewe çatısı altında olan en büyük ortak mülkiyete sahip şirket DERPART'tır. ADAC Reisen/Münih içindeki en büyük güç DERTOUR'dur.

**2001:** LTU/Düsseldorf Ltd. şirketinin tur operatörleri olan Jahn Reisen, Tjaereborg ve Meier's Weltreisen satın alınmıştır. Düsseldorf'taki havayolu Fluggesellschaft içinden de %40'lık hisse ele geçirilmiştir. Atlas Reisen franchise sistemi çalışmaya başlamış; LTU'dan Tour Contract Ltd. şirketi alınmış; Reisebüro Service Gesellschaft (RGS). Atlas Reisen/Avusturya, Viyana'nın bir bölgesi olan Neudorf'ta tur operatörü LTU kurulmuştur. Dertour markası, Dertour-Avusturya/Salzburg şirketinin aracılığıyla Avusturya pazarına girmiştir.

**2002:** LTU, ortak mülkiyet seyahat acentası, Pro Tours A.Ş. içinden %25.1 oranında bir pay almıştır. Otel operasyon şirketi "Rewe Touristik – Hotels & Investments" kurulmuştur.

**2003:** LTU, IIS (Moskova-Rusya) markasıyla -%70 oranındaki hisseyi elinde tutmak koşuluyla- IIours tur operatörünü kurmuştur (www.rewe.com/frameset.asp?lang=EN&ebene0=Touristik&ebene1=Unternehmen%ebene2=Geschichte&content=Unternehmen38%2Easp, 29.03.2004).

Rewe Group içerisindeki LTU, IIS gibi büyük tur operatörleri Türk seyahat pazarında da geniş bir faaliyet alanına sahiptirler. Türkiye'deki operasyonel faaliyetlerde bu tur operatörleriyle birlikte çalışan acenta Mastur'dur.

### 1.3.5.1.3. Thomas Cook A.Ş.

Thomas Cook A.Ş., dünyanın her yerinde seyahat faaliyetlerini sürdürmektedir. Uluslararası turizm grubu, geniş bir seyahat zinciriyle çalışmaktadır: havayolları, tur operatörleri, seyahat ve karşılayıcı acentalar. Böylece küreselleşmeyle tüm pazar bölümlerinde müşterilerine hizmet sunabilmektedir. Grup; 33 tur operatörü, 3.600 civarında seyahat acentası, 76.000 yatak kapasitesi kontrolü, 80 uçaktan oluşan bir filo ve 26.000 kadar iş ortağına sahiptir. Şirket; Almanya, Britanya, İrlanda, Fransa, Belçika, Lüksemburg, Amsterdam, Avusturya, Macaristan, Polonya, Slovakya, Slovenya, Mısır, Hindistan ve Kanada pazarlarında faaliyet göstermektedir.

2002/2003 finansal yılında grup, 8 milyar Euro satış hasılatı elde etmiş ve 13 milyondan fazla müşteriye hizmet sunmuştur. Gidiş-dönüşlerin %46'sını Almanya, %31'ini İngiltere ve %20'sini diğer Batı Avrupa satış pazarları oluşturmaktadır.

Uluslararası turizm grubu, 1998 yılının başında şimdiki ismi TC Touristik Ltd. olan NUR Touristik Ltd. şirketi ve Condor Flugdienst Ltd. şirketinin birleşmesiyle oluşan iki hissedara sahiptir: Deutsche Lufthansa A.Ş. (%50), KarstadtQuelle A.Ş. (%50).

Şirket, Fransız seyahat grubu Havas Voyages'ın Temmuz 2000'de satın alınması ve İngiliz seyahat grubu Thomas Cook Holdings Ltd.'nin Nisan 2001'de ele geçirilmesiyle dünyanın lider turizm gruplarından birine dönüşmüştür. Thomas Cook, 2001 yılına kadar C&N adını taşımıştır.

Thomas Cook, 160 yılı aşkın geleneksel bir bağ ile en geniş hizmet ağına sahiptir ve uluslararası çapta seyahatte bilinen en iyi isimdir ([www.thomascook.info/tck/de/en/news/0,2773,0-0-29100,00html](http://www.thomascook.info/tck/de/en/news/0,2773,0-0-29100,00html), 30.03.2004).

### Genişleme Süreci:

**1997:** Deutsche Lufthansa A.Ş. ve KarstadtQuelle A.Ş. ortak bir holding formunda kişisel seyahat ve rekreasyon faaliyetlerini birleştirme kararı almışlardır. Bu kararlar 1 Kasım'da NUR Touristic Ltd. ve Condor Flugdienst Ltd. şirketlerinin birleşmesiyle C&N Touristik A.Ş. -bugünkü adıyla Thomas Cook A.Ş.- kurulmuştur. İki hissedar grup içinde %50'lik paya sahiptirler. C&N Touristik A.Ş. seyahat değer zincirinde rekreasyon ve seyahat hizmetlerini geniş oranda sağlamaktadır: tur operasyonları, uçuşlar, seyahat acenta satışları, otel konaklamaları ve tatil merkezinde sunulan hizmetler.

**1999:** Temmuz ayı seyahat şirketinin tüm turizm kollarını satın almış olduğunu gösterir. Nitekim Havas Voyages'in alınışı da bu tarihe rastlar. C&N Touristik A.Ş., Fransız pazarındaki varlığıyla ilk entegre Avrupa rekreasyon grubu olmuştur. Çünkü Havas Voyages, %20'den fazla pazar payıyla Fransız turizm pazarının önemli bir oyuncusudur.

1999/2000 finansal yılı sonunda grup, 10.9 milyon müşterinin çeşitli C&N Touristik A.Ş. markalarıyla tatil rezervasyonunu gerçekleştirmiş ve 9.7 milyar DM gelir elde etmiştir.

**2001:** C&N Touristik A.Ş., İngiliz seyahat şirketi Thomas Cook Holdings Ltd.'yi satın almıştır. C&N Touristik, Haziran 2001'de Thomas Cook A.Ş. olarak yeniden adlandırılmıştır. Bununla birlikte grup, dağıtım ve müşteri hizmet faaliyetlerinde Thomas Cook markasını kullanmaya başlamıştır.

Thomas Cook A.Ş. yönetim kurulu, kurul başkan ve yürütme şefi Stefan Pichler ve kurul üyeleri Dr. Peter Fankhauser ile Alan Stewart'tan oluşur. Aralık'ta Thomas Cook A.Ş. resmi olarak uçak operatör sertifikası vermeye başlamıştır.

2000/2001 finansal yılı sonunda Thomas Cook A.Ş., çeşitli Thomas Cook markalarıyla toplam 14.1 milyon müşterinin tatil rezervasyonunu gerçekleştirmiş ve 7.9 milyar Euro gelir elde etmiştir.

**2002:** Thomas Cook Airlines Belgium, Mart ayında, 5 airbus A320'den oluşan filosuyla Akdeniz tatil destinasyonlarına ve Belçika'dan Kanarya Adaları'na hizmet vermeye başlamıştır.

Thomas Cook, İngiliz pazarındaki operasyonları için havayolu hizmetleri, acentacılık ve operasyon faaliyetleri ile JMC şirketi ile çalışmaktadır.

Thomas Cook, tamamıyla ilk uluslararası turizm markasıdır ve Avrupa'nın en büyük ikinci seyahat grubu olma hedefine ulaşmıştır ([www.thomascook.info/tck/de/en/abu/0,2773,0-0-491258,00.html](http://www.thomascook.info/tck/de/en/abu/0,2773,0-0-491258,00.html), 30.03.2004).

Türk seyahat pazarında Thomas Cook'un partneri Diana Travel'dir.



## İKİNCİ BÖLÜM

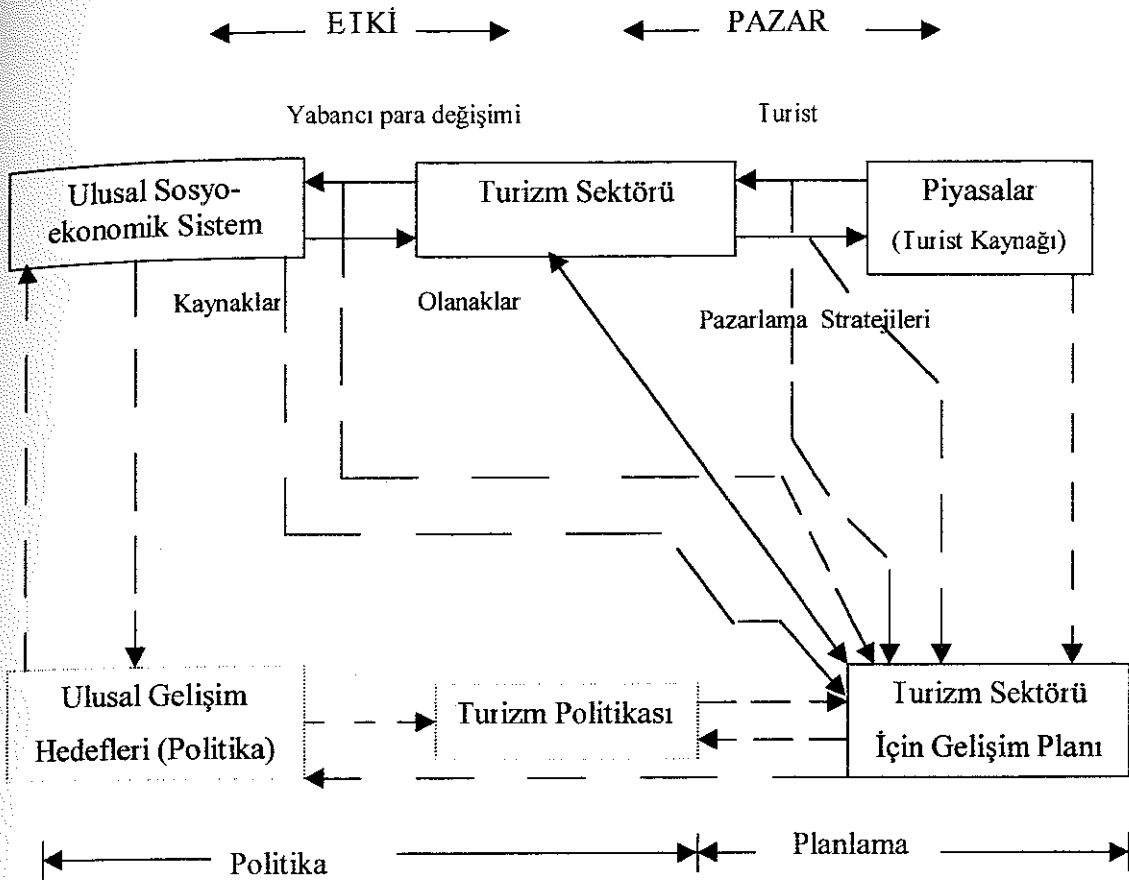
# TURİZM ENDÜSTRİSİNİN PİYASA DİNAMİKLERİ ve ENDÜSTRİDEKİ BÜTÜNLEŞME EĞİLİMLERİNİN SEYAHAT PAZARININ REKABET GÜCÜ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

### 2.1. Turizm Sistemi ve Yaklaşımlar

Turizm endüstrisi teriminin kullanımı; kimi etkilerin tartışıldığı durumlarda elverişli olmakla birlikte bu endüstri, endüstri kelimesinin genel kabul görmüş kelime anlamını ifade etmemektedir. Havayolları veya ulaştırma hizmetleri, oteller, restoranlar, tur operatörleri ve seyahat acentaları kendi içlerinde bir endüstri olarak düşünülebilmekle birlikte onlar, turizm dediğimiz formu oluşturan bazı bileşenlerin biraraya gelmesiyle yapılanmaktadır.

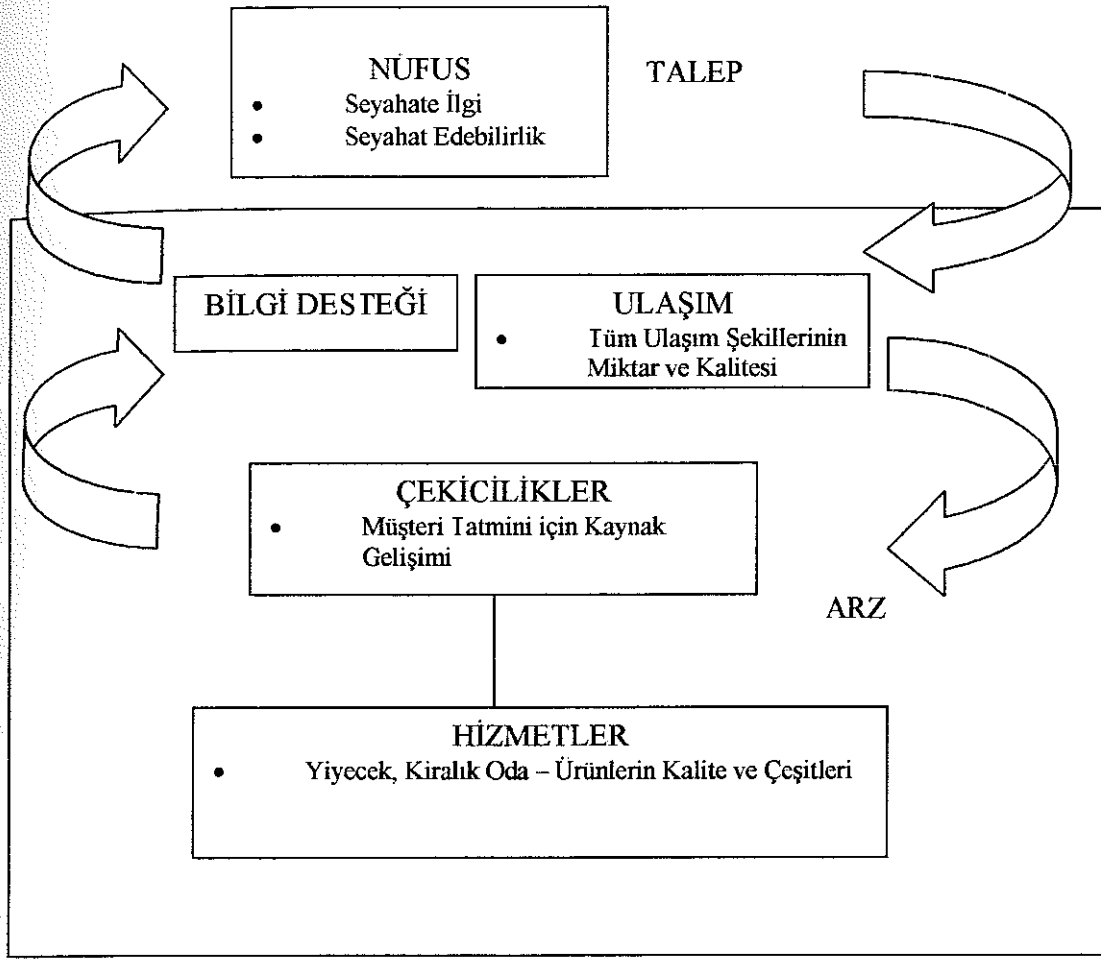
Edgell, turizmin bir sistem olarak görülebilmesi için kavramsal bir tasvirde bulunmuştur. Edgell; sosyo-ekonomik sistemler ve piyasa politikaları, ulusal hedefler ve planlama arasında bağlantılar çizmiştir (Şekil 2.1). Edgell'in fikirlerinin verdiği açıklığa rağmen turizm endüstrisinin, motor endüstrisinde olduğu gibi tanımlanmasına cesaret edilememiştir. Bu; turizm için üretim endüstrisi veya bankacılık, sigortacılık gibi hizmet endüstrilerinde var olan gibi basitçe var olamayan ekonomik, politik ve sosyal sınırların anlaşılmasında yanlış yönlendirmelere neden olabilmektedir (Burns ve Holden, 1995, s. 18).

Mill ve Morrison turizmi dört bölümden oluşan bir sistem olarak tanımlar: Pazar, Seyahat, Destinasyon ve Pazarlama

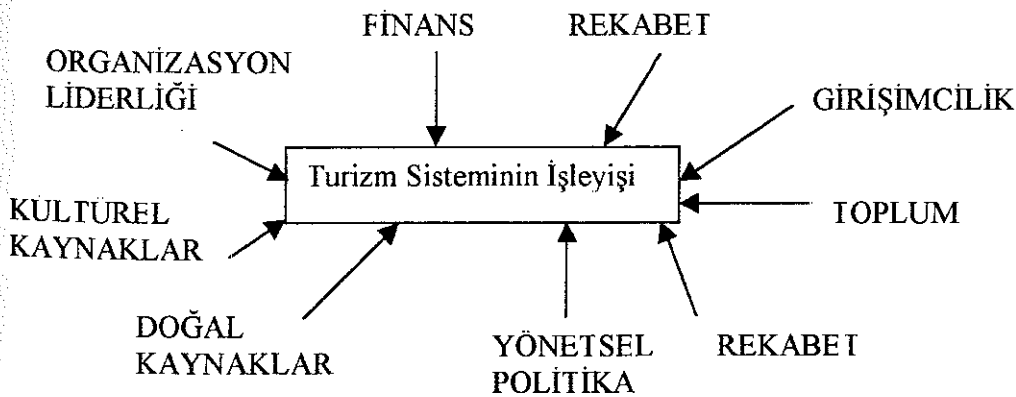


**Şekil 2.1:** "Turizm Sektörü Sistem Modelinin Kavramsal Gösterimi" , Burns P.M., Holden A., Tourism A New Perspective, 1995, s. 19.

Gunn ise turizmi bir "işlevsel sistem" olarak tanımlamakta ve talep ile arz arasındaki ilişkinin önemi üzerinde durmaktadır (Şekil 2.2). Bunun yanında Gunn, sistem üzerindeki etkileri başka bir modelle tanımlamaktadır (Şekil 2.3). Poon; Gunn'ın turizm sistem tanımında, endüstri yanını biraz daha vurguladığını görmüştür. Poon için turizmin dört bileşeni; üreticiler, dağıtıcılar, kreditorler ve müşterilerdir. Cooper, benzer yapıda turizmi dört ögeye sahip olarak tanımlar: Talep, destinasyonlar, endüstri, hükümet organizasyonları ve pazarlama (Burns ve Holden, 1995, s. 19-20 ).

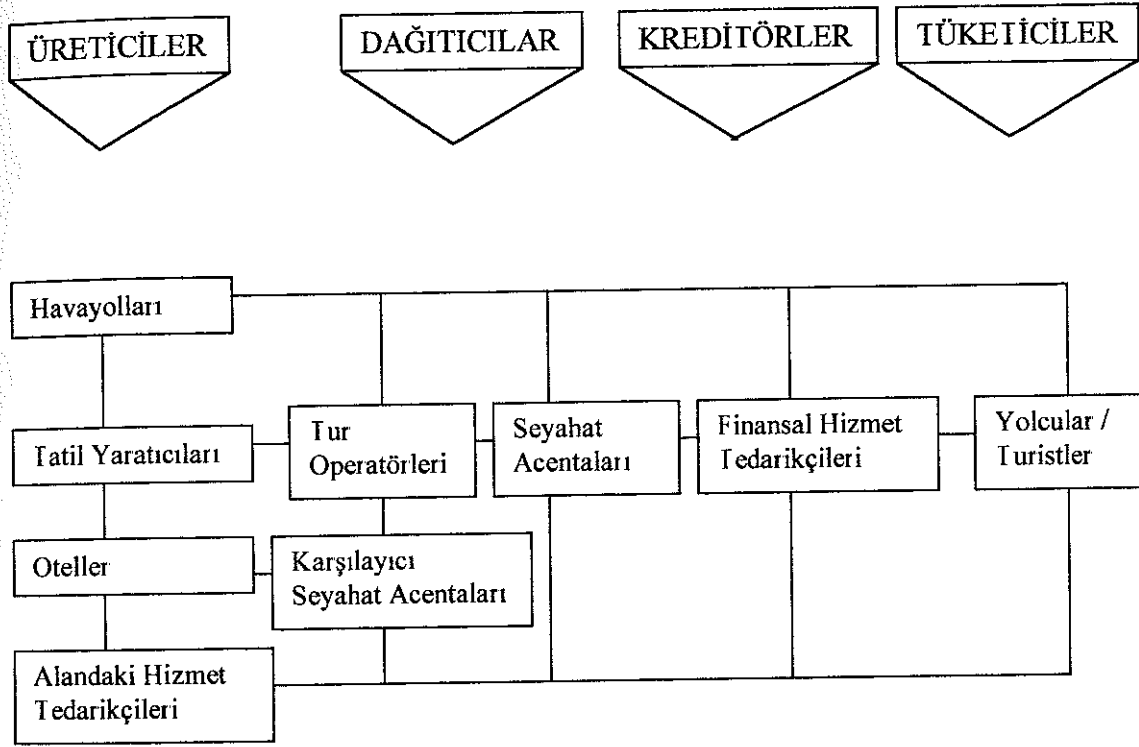


Şekil 2.2: "İşlevsel Turizm Sistemi", Burns P M, Holden A, Tourism A New Perspective, 1995. s 20



Şekil 2.3: "İşlevsel Turizm Sistemi Üzerindeki Etkiler", Burns P.M., Holden A., Tourism A New Perspective, 1995, s 21

Görüldüğü üzere pek çok turizm yaklaşımından söz etmek mümkündür. Ancak tüm bu turizm yaklaşımları temel bir amaç etrafında toplanmaktadır. O halde her türlü turizm yaklaşım ve tipinde incelenen turistik gelişim motorunu yönlendiren güç, arz ve talep faktörlerinden kaynaklanan piyasa dinamikleridir. Poon, yararlı bir turizm üretim sistemi geliştirmiştir (Şekil 2.4).



Şekil 2.4: "Turizm Sektörü Sistem Modelinin Kavramsal Gösterimi" , Burns P.M., Holden A., *Tourism A New Perspective*, 1995, s. 21

## 2.2. Turizm Endüstrisinin Piyasa Dinamikleri

Fiyat; piyasa ekonomisinde çok önemli bir fonksiyona sahiptir. Fiyat hareketleri, üreticilerin talep yönündeki girişimlerini değiştirmektedir. Talepteki artış, ürünlerin üretimini teşvik ederken ürünlere olan talebin düşmeye başladığı yerlerde üretim durgunlaşmaktadır. Aynı zamanda fiyat, üreticilerin girdileri ekonomik kullanmaları için bir dürtü sağlamaktadır (Tribe, 1997 (a), s. 33).

Turizmde arz, turisti tatmin edebilecek turistik ürünlerin ya doğrudan ya da dolaylı olarak turistlere sunulmasıdır. Turizm arzının temel hareket noktası turist tatmini olunca, turizme mal ve hizmet üreten işletmelerin ve turizm pazarlamacılarının talebe göre hareket etmesi kaçınılmaz olmuştur. Yani bugünün turisti artık klâsik turizm ürünleri ve hizmetleri yanında ek hizmetler de istemekte ve ancak o durumda tatmin olabilmektedir (Yıldırım, 1997, s. 39).

Arz, talep ve fiyat kavramlarının birbirleriyle bu denli yakın bir ilişki arz etmeleri bütünlük içerisinde incelenmeleri gerekliliğini doğurmaktadır.

### 2.2.1. Turizmde Arz ve Talep Yapısı

Ekonomik faaliyetlerin temel açıklaması “arz ve talep kanunu” ile yapılabilir. Ekonomik terimlerle talep kanunu; bir mal / hizmetin fiyatıyla ve aynı mal / hizmetin talep miktarı arasında bir ters orantı bulunduğunu ifade eder (diğer faktörlerin eşit olması koşuluyla = ceteris paribus). Kanunu destekleyen fikir şöyle açıklanabilir: Diğer etkenler aynı kalırken bir mal / hizmetin fiyatı artarsa müşteri, fiyatı artan mal / hizmetin yerini tutacak daha ucuz bir mal / hizmet seçecektir.

Arz yasasına göre ise; diğer etkenler sabitken bir mal / hizmetin fiyatıyla, üreticinin sağladığı mal / hizmet miktarı arasında doğru orantılı bir ilişki vardır. Bu kanunun temelleri; diğer etkenler aynı kalırken bir mal / hizmetin fiyatı yükselirse, üreticilerin mal / hizmetten daha fazla miktarda üretme eğiliminde olacakları gerçeğine dayanır (Lundberg v.d., 1998, s. 30-30).

Turizm Arzı, ekonomik olarak, “belirli bir piyasada belirli bir fiyata ya da bedelsiz olarak turistik tüketicilere sunulan mal ve hizmetler bütünüdür” şeklinde tanımlanmaktadır (İçöz ve Kozak, 1998, s. 33).

Arz ve Talep kavramlarını üretici ve tüketici teorileri paralelinde değerlendirmekte yarar vardır. Nitekim Klâsik Ekonomik Analiz (Marshall’cı yaklaşım) bireysel düzeyde talebi incelerken, insanların herhangi bir mal ya da hizmeti satın alma kararlarında öncelikle onun faydasını değerlendirdiğini kabul eder. Tüketici Davranışı Teorisi de bu faaliyeti daha ayrıntılı inceler ve Davranışsal Ekonomi, tüketici davranışlarındaki toplumsal ve psikolojik etkiler ile klâsik yaklaşımları entegre etmeye çalışır (İçöz ve Kozak, 1998, s. 85).

Benzer şekilde; nasıl tüketici fayda maksimizasyonuna yöneliyorsa, üretici de kâr maksimizasyonuna yönelmektedir (Dinler, 2003, s. 133).

Diğer faktörler sabitken fiyattaki değişimin arz ve talep miktarını etkilediği belirtilmişti. Ancak fiyat dışındaki değişkenler de bir mal / hizmetin miktarını belirlemektedir. Arzı etkileyen o malın fiyatı dışındaki faktörlerin değişmesi halinde, arz değiştiğinden bu faktörlere “arz kaydırıcı faktörler” denilmektedir. Benzer şekilde; talebi etkileyen fiyat dışındaki faktörlerin değişmesi, talebin artmasına ya da azalmasına neden olduğundan, bunlara “talep kaydırıcı faktörler” denilmektedir (Dinler, 2003, s. 92). Arz kaydırıcı faktörler temelde; üretim faktörlerinin fiyatı, öteki mal ve hizmetlerin fiyatı, üretim teknolojisi, vergi ve sübvansiyonlar olarak incelenirken, talep kaydırıcı faktörler; rakip ve tamamlayıcı ürünlerin fiyatı, gelir düzeyi, zevk – beğeniler ve moda olarak incelenebilir.

Ancak tüm bu faktörlerin etkileri; turizm endüstrisinde, üretim endüstrilerinde olduğundan farklılıklar arz etmektedir. Turizm endüstrisinin arz ve talep yapısını sağlıklı inceleyebilmek için yapısal özelliklerini iyi analiz etmek gerekmektedir.

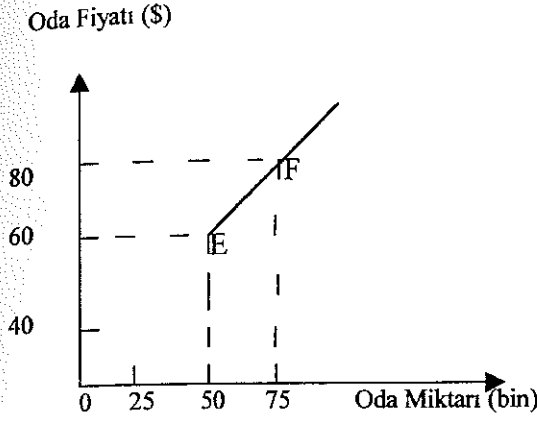
### 2.2.1.1. Turizm Arzının Özellikleri

- Turizm sektöründe arzın oluşması büyük yatırımlar gerektirir. Bir otel işletmesinin tamamlanarak faaliyetine başlaması için belirli bir dönem gerekmele birlikte sabit üretim faktörleri için de yüksek miktarda harcama yapılması gerekmektedir.
- Turizm arzı, diğer turistik bölgelerdeki fiyatların etkisi, tüketici eğilimleri ve gereksinimlerindeki farklılıklar gibi, dış faktörlerin etkisi ile sunulan mal ve hizmetler açısından da farklılıklar gösterir. Diğer bir deyişle; turizm sektöründe arz, her turist tipinin sosyo-ekonomik, sosyo-demografik ve psikolojik özelliklerine uygun olarak mal ve hizmetlerin sunulmasını gerektirir.
- Turizm sektöründe üretilen mal ve hizmetlerin ya da kazanılan deneyimlerin stok edilmesi mümkün değildir. Bu nedenle turizm arzını oluşturan mal ve hizmetlerin üretildiği anda tüketilmesi zorunluluğu söz konusudur.

- Turizm arzının temel özelliği, diğer hizmet sektörlerinde olduğu gibi, emek-yoğun üretime dayalı olmasıdır. Ancak son yıllarda bilgi teknolojisinde meydana gelen gelişmeler turizm arzının bu özelliğini değiştirecek güçtedir.
- Turizm sektörü kısa dönemde inelastik bir özelliğe sahiptir. Talep miktarında meydana gelen değişme ya da girişimci tarafından düşünölen bir proje sonucu turizm arzını kısa dönemde arttırmak mümkün olmayabilir (İçöz ve Kozak, 1998, s.34). Bunun yanında turizm sektörü, doğal ve kültürel değerlerden büyük oranda yararlandığı için bazı turist çekiciliklerinin arzı tamamen inelastiktir. Örneğin; Kapadokya'da gerçekleşen bir talep artışı arz üzerinde etki yaratamaz. Nitekim ikinci bir Kapadokya oluşumu olası değildir.
- Bir turistik tüketici turizm faaliyetlerinden tam olarak yararlanabilmek için turizm arzını oluşturan faktörlerle doğrudan temasa geçmek durumundadır. Diğer bir ifade ile; arzın bulunduğu yer aynı zamanda tüketim yeridir.
- Turizm arzı çok değişik alanları ilgilendiren bir özelliğe sahiptir. Bir bölgedeki fiziksel, doğal, kültürel ve insani değerler bu bölgeyi ziyaret eden turistin aklında bir bütün olarak yer almakta ve turistin tatil deneyiminin oluşmasında bir bütün olarak katkıda bulunmaktadır. Tüm faktörler bir zincirin halkasını oluşturduğundan zincirin bir halkasında oluşun olumsuz bir deneyim turistlerin tatil konusundaki bütün izlenimlerini olumsuz yönde etkileyebilir (İçöz ve Kozak, 1998, s. 34).

### 2.2.1.2. Arz Eğrisi ve Arz Kaydırıcı Faktörlerin İncelenmesi

Şekil 2.5'te E noktası oda fiyatı ortalama 60\$ iken sağlanan miktarın 50.000; F noktası ise oda fiyatı ortalama 80\$ iken sağlanan miktarın 75.000 olduğunu göstermektedir. Diğer etkenler sabitken, bir odanın fiyatındaki değişim, arzın da değişmesini sağlamaktadır (Lundberg v.d., 1998, s. 32).



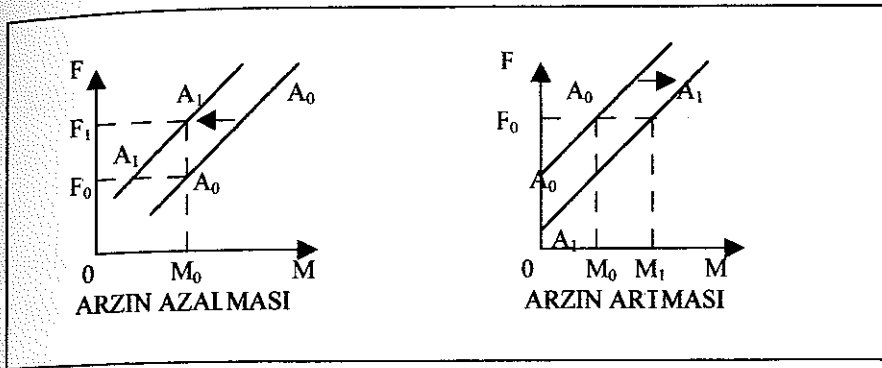
Şekil 2.5: "Arz Eğrisi", Lundberg D. E., Stavenga M. H., Krishnamoorthy M., Turizm Ekonomisi, 1998, s.32.

Fiyat dışındaki değişkenler de bir mal / hizmetin miktarını belirleyebilmektedir. Arz eğrisi; arz ve fiyat arasındaki ilişkiyi belirlerken bu faktörler, arz eğrisinin pozisyonunu etkileyecek ve faktörlerdeki değişimler arz eğrisinin pozisyonunu sağ veya sola doğru hareket ettirecektir. Daha önceki bölümlerde de belirtildiği üzere bu faktörler; üretim faktörlerinin fiyatı, öteki mal ve hizmetlerin fiyatı, üretim teknolojisi, vergi ve sübvansiyonlardır (Tribe, 1997(a), s. 38).

Üretime koşulan üretim faktörleri yardımıyla üretimi mümkün olan ürünlerin fiyatındaki artış, üretim maliyetindeki artış, vergiler ve savaş gibi olağanüstü durumların etkileriyle arz eğrisi sola doğru hareket eder; bir başka deyişle, bu koşullar arzın azalmasına neden olur. Diğer mal / hizmetlerin fiyatındaki düşüş, üretim maliyetindeki düşüş, ikamelerin etkisi ve teknolojik gelişmeler arz eğrisinin sağ yönlü hareketini tetikler; bir başka deyişle, arzın artmasını sağlar (Tribe, 1997(a), s. 42).

Arz eğrisinin sol yönlü hareketi veya arzın azalması; arzın sağ yönlü hareketi veya arzın artması durumlarına neden olan iki faktörü karşılaştırmalı olarak incelemekte yarar vardır. Örneğin; devlet, otelcilerin ödediği vergileri düşürmek yoluyla yeni otellerin açılmasını teşvik ederse otel odası sağlamanın maliyeti düşecek, bu da arz eğrisinin sağ yönlü hareketini tetikleyecektir. Yani arz artacaktır (Lundberg v.d., 1998, s. 32). Bunun yanında savaş gibi olağanüstü durumlarda arz eğrisi sola yönlenecek ve arz azalacaktır (Şekil 2.6)





Şekil 2.6: "Arz Eğrisinin Yönleri", Dinler Z., İktisada Giriş, 2003, s. 92-93

### 2.2.1.3. Turizm Talebinin Özellikleri

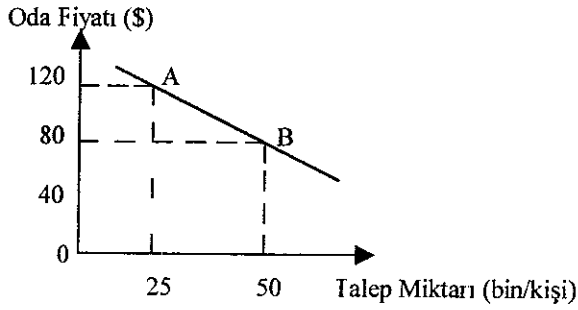
- Turizm talebi bağımsız bir talep niteliğindedir, yani kişiden kişiye değişir. İnsanları seyahate yönelten çeşitli nedenler vardır ve her insanın turizm talebi farklı hedeflere dönük olabilir.
- Turizm talebi kişisel harcanabilir gelirin kullanılması ile ilgilidir. Diğer bir ifade ile; turizm talebi, kişilerin gelirine bağlıdır ve talebin gelir esnekliği oldukça yüksektir.
- Turizm talebi mevsimlik bir özellik taşır ve turizm talebini yılın değişik mevsimlerine dağıtmak oldukça zordur. Bu, yeni ve değişik türde turizm yatırımlarını gerektirir.
- Turizm talebinin ikame olanaklarının fazla olması; turistik tüketimdeki tercihlere ekonomik, sosyal, politik ve mali nitelikteki faktörlerin etkisinin oldukça fazla olmasına yol açar ve talebin aşırı esnek olmasını sağlar (İçöz ve Kozak, 1998, s. 88). Bunun yanında turizm çeşitlerine bağlı olarak talep esnekliğinin farklılık gösterdiği gözlenmektedir. Kuş gözlemi, iş turizmi gibi turizm çeşitlerinde fiyattaki değişim talebi küçük oranda etkilemekte, yani talep daha inelastik bir yapı almaktadır.

Genel bir değerlendirme yapılacak olursa; satın alma gücü ve özellikle harcanabilir gelir, demografik yapı ve eğilimler, sosyal ve kültürel etkenler, seyahat güduları ve davranışları, seyahat ve ulaşım olanaklarının varlığı, seyahat kısıtlamalarının varlığı veya olmayışı, pazarlama çabalarının ve dağıtım kanallarının niteliği ve etkinliği, ekonomik

koşullar ve koşulların gelecekteki durumuyla ilgili beklentiler genel turizm talebini yaratan ve etkileyen öğeler olarak karşımıza çıkmaktadır (Yarcan, 1996, s. 16).

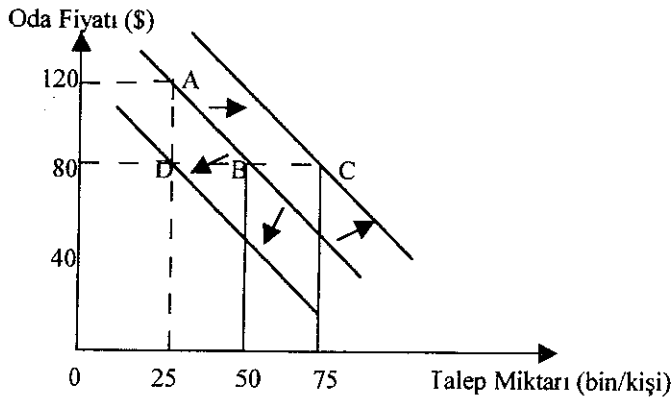
#### 2.2.1.4. Talep Eğrisi ve Talep Kaydırıcı Faktörlerin İncelenmesi

Şekil 2.7'de A noktası, ortalama fiyatı 120\$ olan odalara talep miktarının 25.000/kişi olduğunu göstermektedir. B noktasında ise 80\$ olarak belirlenen fiyat, talep miktarını 50.000/kişi'ye yükseltmektedir. Diğer faktörler sabitken fiyatın değişimi, talep miktarının da değişmesine neden olmaktadır.



Şekil 2.7: Talep Eğrisi, Lundberg D. E., Stavenga M. H., Krishnamoorthy M., Turizm Ekonomisi, 1998, s. 30.

Belirli bir yerdeki oda talebini değiştiren başka değişkenler de vardır. Başka bir yerdeki oda fiyatları talep miktarını değiştirebileceği gibi, yolcuların gelirleri de talep miktarında artış veya düşüşe yol açabilir. Talep miktarında mal / hizmetin fiyatı dışındaki bir değişkenden kaynaklanan değişimler, talep eğrisinde harekete neden olmaktadır (Şekil 2.8).



Şekil 2.8: Talep Eğrisinin Yönleri, Lundberg D. E., Stavenga M. H., Krishnamoorthy M., Turizm Ekonomisi, 1998, s. 31.

Şekil 2.8, otel oda fiyatları sabit tutulurken rakiplerin fiyatlarını %20 oranında arttırdığı durumu göstermektedir. Buna göre talep eğrisinde sağa doğru bir kayma meydana gelmekte ve aynı fiyattan talep edilen miktar B noktasından C noktasına doğru bir artış göstermektedir. Bu örnekte bir hizmetin talep miktarı, benzer bir başka hizmetin fiyatının yükselmesiyle artmıştır.

Uçak biletlerinin fiyatlarının yükselmesi de talep eğrisinin sol yönlü hareketine sebep olur. Bu durumda otelin bulunduğu yöne yolculuk yapanların sayısı azalacağından talep miktarı 50 bin/kişi'den 25 bin/kişi'ye düşecektir (Lundberg v.d., 1998, s. 30-31).

Normal ürünler için gelirlerde düşüş, düşük nitelikli ürünler için gelirlerde yükseliş, tamamlayıcı ürünlerin fiyatında artış, ikame mal / hizmetlerin fiyatında düşüş, düşük popülasyon gibi durumlar talep eğrisinin sol yönlü hareketine sebebiyet vermektedir. Bunun tersine; normal ürünler için gelirlerde yükseliş, düşük nitelikli ürünler için gelirlerde düşüş, tamamlayıcı ürünlerin fiyatında düşüş, ikame malların fiyatında artış, daha çok reklam ve boş zaman. yüksek popülasyon gibi durumlarda talep eğrisi sağ yönlü bir hareket eğilimi göstermektedir (Tribe, 1997(a), s. 40).

### 2.3. Günümüz Koşullarında Turizm Endüstrisi İçin Pazar Yapılarının İncelenmesi

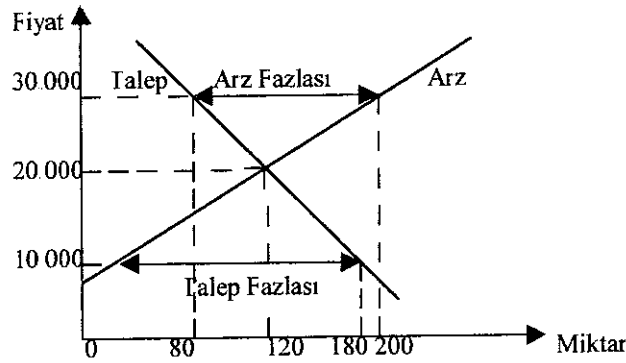
Turizm girişimlerinin, günümüz koşullarındaki pazar yapısını ayrıntılarıyla incelemeden önce fiyat üzerindeki ekonomik teorileri gözden geçirmekte yarar vardır:

Klâsik ekonomistler, fiyatların arz ve talep yasalarına göre kendiliğinden oluşacağını kabul ederler. Şekil 2.9 bunun nasıl çalıştığını göstermektedir. Fiyatlar arttıkça daha çok sayıda tedarikçi pazara girişi kârlı görmeye başlar; ancak ürüne olan talep düşme gösterir. Çünkü az sayıda tüketici ürünün bu paraya değeceği görüşünü taşımaktadır. Bunun tam tersine fiyatlar düştükçe daha fazla talep doğar; ancak arz edilen miktar düşmeye başlar. Çünkü tedarikçiler üretimin bu fiyata değmeyeceği görüşündedirler. Üretilen miktar ile tüketilen miktar eşitlendiğinde denge oluşur ve bu noktada fiyat sabitlenir. Ne yazık ki bu modelin bir çok eksik kaldığı nokta vardır:

- Modelde, müşteriler en ucuz ürünleri nereden alacaklarını bilirler (pazar hakkında tüm bilgiye sahip olma).

- Tüm tedarikçilerin benzer ürünleri ürettikleri kabul edilir ki bu da çok ender rastlanan bir durumdur.
- Tüketici davranışını etkileyen tek faktörün fiyat olduğu kabul edilir. Bu açıktır ve doğru değildir.
- Müşterilerin tamamen rasyonel hareket edeceği kabul edilir ama; bu hiç doğru değildir.
- İnsanların ürün ucuzladıkça daha çok miktarda satın alacakları kabul edilir.
- Tedarikçilerin tam rekabet ortamında olduğu varsayılmaktadır. Böylece, pazarı ve fiyatları tek başlarına etkileyemez oldukları kabul edilir.

Model, en azından, müşterileri dikkate almaktadır. Önemli iktisatçılardan Adam Smith “müşteri kraldır” sözünü söyleyen ilk kişidir. Ancak, konuyu anlamaya yardımcı olmasına rağmen, modelin zayıf yönü pratik kullanımının az olmasıdır. Bu yüzden iktisatçılar teoriye önemli katkılarda bulunmaktadır (Blythe, 2001, s. 155-156).



Şekil 2.9: Piyasa Fiyatı (Denge Fiyatı), Dinler Z., İktisada Giriş, 2003, s. 75.

Şekil 2.9'daki sistemde, ekonomide üretilen ve arz edilen her ürün için tek bir pazar fiyatı ve miktarı olacaktır (ceteris paribus) ve tüm ekonominin bir bölümünde de kısmi bir denge gerçekleşecektir. Turizm pazarlarında dengenin belirlenmesi konusunda iki özel sorun vardır:

- **Turizm faaliyetleri coğrafi olarak farklı alanlara yayılmıştır:** Talep koşulları turist gönderen ülkelerde sürekli olarak değişmekte olduğu gibi turist kabul eden ülkelerdeki arz koşulları da sürekli olarak bir değişim içindedir. Bu nedenle uygulamada herhangi bir kısmi dengeye ulaşılması zordur.

**Turizm ürünleri turistik mal ve hizmet sunanlarla turistler tarafından farklı şekilde algılanır:** Tüketimde bulunan turistlerin büyük bir çoğunluğu bir iş ya da tatil seyahatini tek bir paket ürün olarak algırlar ve bu nedenle tek bir ürüne dayalı talep yönü ile bir denge analizinin yapılması gerekir. Oysa ki turistik ürünleri arz edenler, turistik mal ve hizmetleri, birbirini tamamlayan farklı üretim sektörlerinin ürünleri olarak değerlendirirler. Dolayısıyla arz yönünden farklı türdeki ürünler için farklı denge analizleri gerekmektedir.

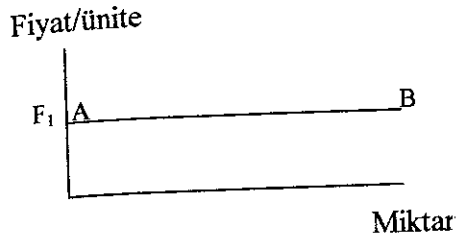
Talep tarafından yönlendirilen bir pazar ekonomisinde bu farklılığı çözümlmek için her sektörde ürün –konaklama, ulaşım vb.- için talebin bütün turizm pazarlarından kaynaklanan potansiyel talep olarak kabul edilmesi gereklidir. Bazı durumlarda turizm talebi bir tur operatörü tarafından yönlendirilirken, bazen de bu tur operatörünün kendisi ayrı bir talep olarak kabul edilir.

Sonuç olarak herhangi bir sektördeki dengesizlik, toplam turizm pazarı aracılığı ile diğerlerinde de dengesizliğe yol açar. Örneğin, bir bölgedeki konaklama sektöründe meydana gelen arz ya da talep yetersizliği, bu bölgeye yönelik havayolu taşımacılığına karşı olan talepte de azalmaya yol açar. Kuşkusuz tersi durum için de aynı şey geçerlidir. Bu nedenle birçok işletme entegre bir arz oluşturmak amacı ile farklı sektörlerle yayılmışlardır (İçöz ve Kozak, 1998, s. 139-140).

### 2.3.1. Tam Rekabet Piyasası

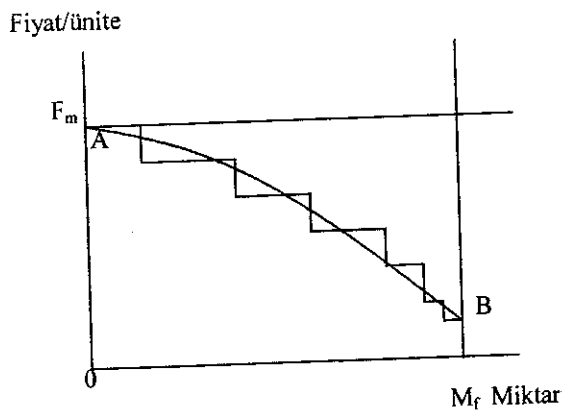
Tam rekabet piyasası, alıcı ve satıcıların, belli koşullar altında, hiçbir engel olmadan karşılaştıkları bir ortamı ifade etmektedir. Büyük ölçüde varsayımlar üzerine kurulan ve gerçek hayattan oldukça uzak olan bu piyasa, günümüzdeki çeşitli piyasaların anlaşılmasına yardımcı olmaktadır. Tam rekabet piyasasında, alıcı ve satıcılar piyasa fiyatına etki edemeyecek kadar çok sayıdadır, alışverişe konu olan mal ve hizmetler bir birinin aynıdır, haberleşme tamdır ve alıcı ile satıcıların hareketlerini engelleyecek hiçbir kısıtlama yoktur. Bu koşulların biri ya da bir kaçının gerçekleşmemesi halinde ortaya çıkan rekabet piyasasına aksak rekabet piyasası denilmektedir (Dinler, 2003, s. 72-74).

Tam rekabet, satıcının bakış açısıyla öyle bir durumdur ki satıcı, pazarda oluşan fiyat seviyesiyle sınırlanır; ancak bu seviyeden de bütün çıktılarını satabilir. Burada satıcı, yatay olan bireysel talep eğrisiyle karşılaşmaktadır (Şekil 2.10).



**Şekil 2.10:** Tam Rekabet Piyasasında Bireysel Talep Eğrisi, Bull A., The Economics of Travel and Tourism, 1998, s.58

AB talep düzeyiyle karşılaşan girişimci,  $F_1$  fiyatıyla pazarda tüm çıktılarını satabilmektedir. Bu durum tarım dışındaki sektörlerde nadiren değişim gösterebilmektedir. Tarım sektöründeki pek çok küçük üretici fiyatı kabul eder ve miktarı üretir. Seyahat ve turizm endüstrisinde buna en yakın durum olarak büyük şehirlerdeki taksi operatörleri veya çok büyük tatil destinasyonlarındaki motel ve oteller gösterilebilir. Ancak moteller, fiyatlarında ufak bir çeşitlendirmeye veya hizmet kalite ve dekorasyonunda ufak değişikliklere gitmek suretiyle müşteri sayısını koruma yolunu seçebilirler. Bu durum tam rekabete çok yakın olmakla birlikte aksak rekabetin bir biçimidir. Nitekim ürün çeşitlendirme ve nispi avantaj kullanımı tam rekabet piyasasında olası değildir. Moteller şimdi, basamaklı bir talep eğrisine sahiptirler (Şekil 2.11).



**Şekil 2.11:** Aksak Rekabet Piyasasında Küçük Moteller İçin Talep Eğrisi, Bull A., The Economics of Travel and Tourism, 1998, s. 59.

Şekil 2.11'deki  $F_m$ , rakiplerin daha ucuz fiyatları ürün niteliklerinden daha baskın oluncaya kadar, motellerin isteyebileceği en yüksek fiyatı göstermektedir.  $M_f$  tam kapasitedir. Basamaklı talep eğrisi AB, fiyatın değişim aralığını gösterir ve gerçek fiyat oluşumu motellerin maliyet yapısı ve iş amaçlarına bağlıdır.

Aksak rekabet yapısı seyahat ve turizm pazarında, özellikle de küçük girişimcilerin olduğu yerde çok kullanılır. Temel fark hizmet düzey ve stildir. Bir nitelik ve üretim girdisi olarak hizmet kolayca çeşitlendirilebilir. Böylece ek hizmet veya farklı bir stilden elde edilen marjinal hasılat marjinal maliyeti aşacaktır. Bununla birlikte hizmet sektöründeki genişleme, mal ve hizmetlerin teknik üretimindeki genişleme kadar ölçek ekonomisini sağlamadığından beri işlerin genişlemesi ve birleşmesi ihtiyaçları sınırlandırılabilir. Monopolcü rekabet piyasası içerisindeki pek çok seyahat ve turizm işi bu yüzden küçük kalmıştır. Bu yapı bazı göreceli olarak daha iyi tanımlanmış destinasyonlardaki rekabet sektörlerini tanımlamak için daha uygundur: taksi hizmetleri, moteller ve hediyelik eşya satış mağazaları (Bull, 1998, s. 57-59).

Turizm sektöründe genellikle aksak rekabet koşulları hakimdir ve bu eksik rekabet koşulları da çoğu kez firmaların monopolcü rekabet ve oligopol pazar tipleri içinde faaliyet göstermesi ile sonuçlanır. Aksak rekabet koşulları altındaki diğer sektörlerde olduğu gibi turizm sektöründe de firmalar, marjinal maliyetlerle marjinal gelirlerin eşit olduğu noktada dengeye gelirler. Bununla birlikte firmalar kazançlarını en yüksek düzeye çıkarmak için turizm arzının inelastik özelliği nedeni ile üretim kapasitelerini arttırmakta güçlük çekerler. Bazı firmalar bu olanağı bulsalar bile bu kez azalan verim kanunun etkisi ile istedikleri kazancı elde edemeyebilirler. Bu nedenle, sektörde üretim miktarı açısından en önemli nokta, üretilen yeni birimlerin maliyeti ile bu birimlerin satış gelirlerinin eşit olduğu nokta olacaktır. Bu temel ilkedden hareketle turizmde en fazla rastlanan piyasa tipleri monopolcü rekabet ve oligopol piyasalarıdır (İçöz ve Kozak, 1998, s. 149).

### 2.3.2. Monopol (Tekel) Piyasası

Monopol, ikamesi güç bir malın üretim ya da satışının tek bir firma tarafından yapılmasıdır. Tek satıcı karşısında n tane alıcının olduğu varsayılmaktadır. "Satıcı tekeli" de denilen monopolün iki karakteristik özelliği vardır. Birincisi, monopolcünün arzını kontrol ettiği malın ikamesinin olmaması; ikincisi, monopolcünün faaliyette bulunduğu piyasaya başka firmaların girememesidir (Dinler, 2003, s. 195).

Turizm sektöründe birbirini ikame edebilecek ürün sayısı oldukça fazla olduğundan tam bir monopol piyasası tanımlamak oldukça güçtür. Bunun yanında piyasa tanımı yapmayı güçleştiren iki neden daha vardır: ürünlerin tanımlanma güçlüğü, özellikle uluslararası turizmin geliştiği yerlerde müşteri ve üreticilerin lokasyonu ve coğrafi pazar sınırları. Pek çok girişimci ulusal sınırlarını aşmıştır ve farklı ülkelerde farklı pazar yapılarında çalışabilmektedir. Bu nedenle seyahat ve turizm girişimleri üzerindeki pazar yapısını belirlerken işletmelerin pazar bölümleri, üretim grupları ve her türlü değişiklikleri değerlendirmek gerekmektedir (Bull, 1998, s. 59).

### 2.3.3. Monopolcü Rekabet Piyasası

Monopolcü rekabet koşullarının en önemli özelliği üretilen mal ve hizmetlerde farklılaştırmaya gidilerek pazarda bazı firmaların avantaj sağlamasıdır. Bu pazarda alıcı ve satıcı sayısı fazladır; ancak firmaların ürünleri arasında yapay farklılıklar vardır. Turizm sektöründe monopolcü rekabet koşulları aşağıdaki nedenlerle ortaya çıkar:

- Bu pazarda mal ve hizmetler heterojen ve farklılaştırılmıştır. Çünkü turistlerin tamamı aynı harcama eğiliminde değildir ve çok farklı amaçlarla ürünleri talep edebilirler. Bu durum firmaların farklı tüketiciler için farklı ürünler sunmasına yol açar. Bununla birlikte ürünler arasında güçlü bir ikame ilişkisi olduğu için firma talep eğrisi negatif eğilimlidir.
- Turizmde genellikle özel bir alanda faaliyet gösteren firma sayısı oldukça fazladır. Örneğin; bazı işletmeler kongre turizmine, bazıları sağlık turizmine, bazıları da teşvik (incentive) turizmine dönük olarak çalışabilirler. Bu durum, firmaların kendi alanlarında uzmanlaşarak pazarda avantaj sağlamalarına yol açar.
- Turizm pazarlarında giriş-çıkışlar genellikle serbesttir. Bu nedenle özellikle seyahat acentalığı gibi faaliyet alanlarına her yıl yüzlerce yeni firma katılabilir. Bu da rekabet koşullarını güçlendirir; ancak hiçbir zaman tam rekabet ortamı oluşmasına yol açmaz.
- Sektörde çok sayıda firma vardır ve bu firmalar arasındaki rekabet genellikle fiyat dışı alanlarda gerçekleşir. Özellikle fiyatların kontrol edildiği ülkelerde bu durum kendisini daha fazla gösterir. Rekabet alanları genellikle farklı ve daha kaliteli ürünler sunulması ile gerçekleşir. Bazen de firmalar marka imajı yaratarak rekabet avantajı sağlar.



Sektörde monopolcü rekabet koşulları altında faaliyet gösteren firmalar, pazarda kendine özgü bir talep yaratabildiği takdirde kısa dönemde monopolcü duruma geçebilirler. Bu durumda marjinal maliyet-marjinal gelir eşitliği sağlandığı noktada firma kazancını en yüksek düzeye çıkarır. Bu tür bir denge monopol koşulları altındaki denge ile büyük benzerlik gösterir.

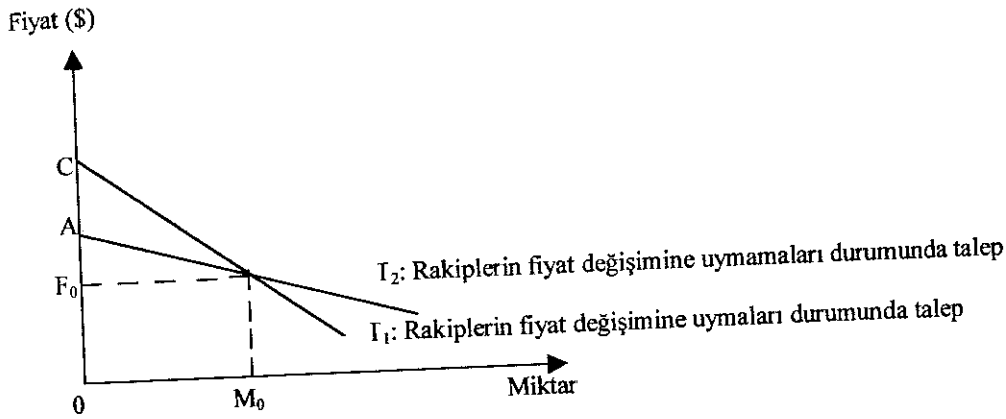
Uzun dönemde ise sektöre daha fazla sayıda firmanın girmesi söz konusu olacağı için firmanın pazardaki payında azalma meydana gelir. Böylece firmaların talep ve ortalama gelir eğrileri bütünü ile sağa kayar ve talep eğrisi daha esnek bir durum alır. Bu durumda firmaların optimal üretim miktarları rakiplerin toplam arzına bağlıdır. Dolayısı ile uzun dönemde rekabet, fiyat dışına kayar ve kazançlarda azalma meydana gelir. Çünkü özellikle firmaların reklam ve tanıtım giderlerinde önemli artışlar meydana gelir (İçöz ve Kozak, 1998, s. 150-151).

#### 2.3.4. Oligopol Piyasası

Oligopol, az sayıdaki girişimcinin arzı tamamen veya baskın bir şekilde kontrol altına almış olduğu yerlerdeki bir pazar yapısıdır. Girişimcilerin her biri büyük bir pazar payına sahiptir (Bull, 1998, s. 62). Bir oligopol piyasasında nispeten az firma vardır. Bu firmalar fiyatı veri almayacak kadar yeterli güce sahiptirler. Ancak piyasa talep eğrisini kendi talep eğrisi olarak göremeyecek kadar da rakiplerine bağımlıdırlar. Bu durumda piyasaya giriş ne çok kolay ne de tamamen imkansızdır. Birçok endüstride üçle oniki arasında az sayıda firma endüstriye hakimdir ve yeni gelenler piyasada çok zor yer bulurlar (Parasız, 1995, s. 145).

Oligopol bağıntısının anlamına varmak, birkaç firmanın farklılaşmış ürünlerini satmak için oligopol bir piyasada yarıştıkları bir durumu dikkate almaktır. Fiyat ve fiyat istenen ürün kararlaştırıldığında yönetici endüstrideki diğer firmalar üzerinde kararının etkisini dikkate almalıdır. Örneğin; ürünün fiyatı düşürüldüğünde diğer firmalar kendi fiyatlarını düşürecekler mi yoksa var olan fiyatlarını sürdürecekler mi? Ürünün fiyatı arttırıldığında diğer firmalar da aynı şekilde mi davranacaklar yoksa genel fiyatlarını sürdürecekler mi? Fiyat düşürme veya fiyat yükseltmenin optimal kararı yöneticinin diğer yöneticilerin nasıl yanıt vereceğine inanmasına göre değişecektir. Firmanın fiyatlarını düşürdüğü yerde diğer firmalar da kendi fiyatlarını düşürürlerse firma, daha fazla satış yapamayacak; diğer firmalar var olan fiyatlarını devam ettirirlerse daha fazla satış yapabilecektir (Baye, 1997, s. 322).

Şekil 2.12'de firmanın başlangıçta  $F_0$  fiyatı istendiğinde B noktasında olacağı farzedilmektedir. Talep eğrisi  $T_1$  rakiplerin fiyat değişimine uyacakları varsayımı üzerine kurulmuştur.  $T_2$ , rakiplerin fiyat değişimine uymayacakları varsayımı üzerine kurulmuştur. Rakipler fiyat değişimine uydıklarında talebin yanıt vermeme durumuna göre daha inelastik bir yapı oluştuğuna dikkat edilmelidir. Fiyat indiriminde; rakipler fiyatlarını düşürmezlerse firma, rakiplerin fiyatları düşürmesindenense ( $T_1$ ) daha çok satış yapabilecektir ( $T_2$ ). Sonuçta, bir fiyat indirimi rakiplerin fiyatlarını düşürmeleri şeklinde karşılık buluyorsa talep edilen miktar sadece biraz artar. Benzer şekilde fiyat arttırımında; firma, rakiplerinin var olan fiyatları sürdürmelerindenense ( $T_2$ ) fiyatlarını buna bağlı olarak arttırmalarıyla ( $T_1$ ) daha fazla satacaktır (Baye, 1997, s. 323).



Şekil 2.12: Oligopol Piyasasında Dirsekli Talep Eğrisi, Baye M. R., Managerial Economics and Business Strategy, 1997, s. 323.

Turizmde oligopol koşulları altında faaliyet gösteren firmaların ortak yönleri aşağıdaki alanlarda ortaya çıkar:

- Pazarda firmalar tarafından arz edilen ürünler genellikle homojen özellikler gösterir ve yakın ikame etkisi içerisindedir.
- Sektörün belli bir faaliyet alanında az sayıda firma vardır ve firmalar birbirlerinin davranışlarını izlerler.
- Firmalar pazara bağımlı; ancak birbirlerinden bağımsız olarak davranırlar.
- Firmalar gibi tüketicilerin yani turistlerin de bağımsız hareket ettikleri kabul edilir.

- Bu pazarlardaki firmalar üretim girdilerini tam rekabet piyasalarından elde ederler. Bu nedenle maliyet avantajı sağlayabilirler (İçöz ve Kozak, 1998, s. 151).

Avrupa seyahat pazarındaki Alman ve İngiliz gruplar; genelde oligopolistik bir yapı çizmiş olsalar da bu grupların, ürün grupları ve farklı pazar bölümleri içerisindeki pazar yapıları ayrı ayrı incelendikten sonra net bir karara varmak mümkündür. Nitekim bir grup; faaliyet gösterdiği bir pazar bölümünde monopol pazar yapısı özelliklerini taşıırken, diğer bir pazar bölümünde oligopolistik yapı özellikleri gösterebilmektedir. Ancak ne var ki bu lider grupların Türk seyahat pazarı üzerindeki etkileri düşünüldüğünde oligopolistik özelliklerle pazarın büyük bir bölümünün birkaç grup arasında paylaşıldığı gözlemlenmektedir.

## 2.4. Turizmde Dağıtım Sistemi ve Dağıtım Sisteminde Seyahat Acentalarının

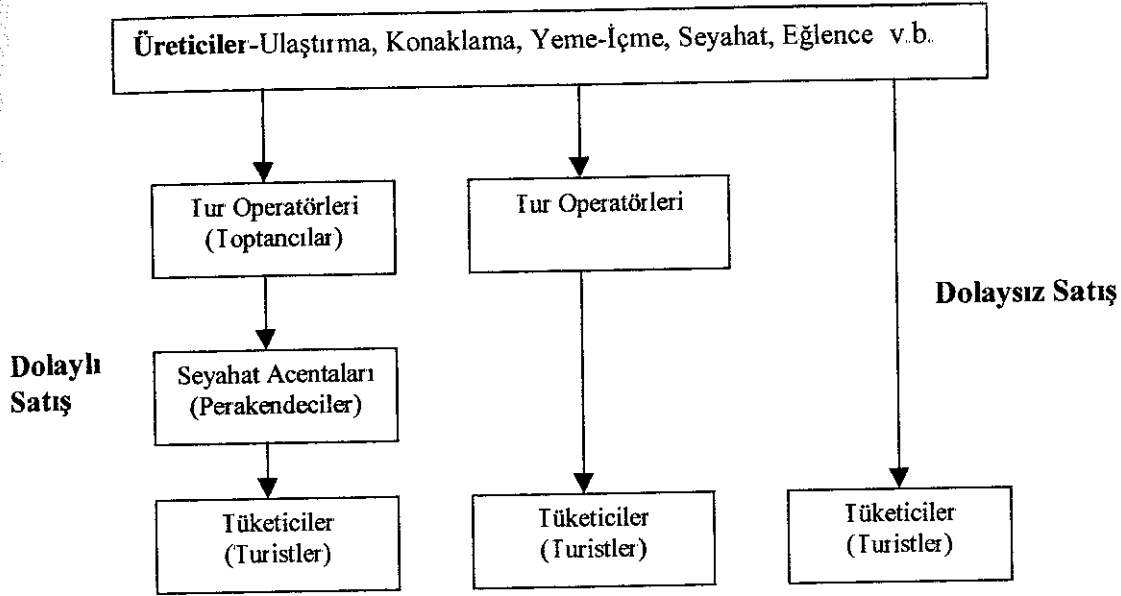
### Yeri

Pazarlama biliminde dağıtım, bir mal ya da hizmetin üretildiği yerden tüketildiği yere götürülmesi için gerekli tüm çabalar olarak kabul edilir. Bir başka ifade ile dağıtım kavramı, üretilen mal ve hizmetlerin üreticiden tüketiciye akışını sağlayan faaliyetlerin tümüdür. Dağıtım kanalı ise, bir mal ya da hizmetin üreticiden tüketiciye doğru izlediği yoldur. Turizm sektöründe ise dağıtım, mal ve hizmetleri tüketiciye doğru hareket ettirmek yerine tüketiciyi (turisti) mal ve hizmetlerin üretildiği yere doğru hareket ettirmek şeklinde gerçekleşen bir faaliyettir. Burada en önemli koşul tüketicilerin üretim yerine gelebilmeleri için onların bilgi edinmeleri, ürüne ait bütün bilgilere sahip olmaları ve ürünü görmeden satın almalarıdır. Turizmde dağıtım kanalı da turistik ürünleri kullanma hakları ile birlikte üreticiden tüketiciye ulaştırmak için girişilen çabaları düzenleyen işletme içi birimlerin ya da işletme dışı pazarlama kurumlarının oluşturduğu bir yapıdır (İçöz, 2000, s. 29).

Turizmde dağıtım sistemi; turistik ürün üreticilerinin, turistik ürün dağıtıcılarının (aracı kurumlar) ve nihai tüketici olan turistlerin oluşturduğu bir zincirdir. Turizmde dağıtım sistemi turizm pazarlamasının bir elemanıdır. Turizm dağıtım sistemi içinde dağıtım kanallarının sayısı birden fazla olabilir (Arslan, 2000, s. 106).

Günümüzde milyonlarca turistik tüketici (turist) ve on binlerce turistik işletme vardır. Her işletme kendi ürününü müşterilerine doğrudan doğruya pazarlayabilir; ancak bu parasal ve zamansal olarak büyük maliyetlere neden olur. Bu nedenle araçlar, alıcı ile tüketici arasında bir köprü görevi üstlenerek onları daha düşük maliyetlerle bir araya getirir. Örneğin;

bir pazarda üç adet üretici ya da satıcı ile 5 adet tüketici olduğu varsayılırsa ve her alıcının bu üç üründen de almak istediği düşünülürse aracı olmadan bunlar arasında 15 adet değişim ortaya çıkar. Oysa ki, devreye bir aracının girmesi ile bu değişimin sayısı 8'e düşer. Bu nedenle aradaki 7 adet değişimin maliyetinden tasarruf edilmiş olur (Şekil 2.13).



Şekil 2.13: Turizmde Dağıtım Kanalları, Akat Ö., Pazarlama Ağırlıklı Turizm İşletmeciliği, 2000, s. 183.

Dağıtım kanallarında etkin bir yer alan araçların, üreticiden tüketiciye doğru bilgi akımı sağlama gibi bir fonksiyonu da vardır. Örneğin; işletmenin konumu, fiyatları, rezervasyon sistemleri, menü tipleri gibi konularda müşterinin almak istediği bilgiler araçlar tarafından sağlanır. Ayrıca kişisel satış ve promosyon gibi konularda da bu araçlar işletmeye katkıda bulunur. Diğer taraftan müşteriden işletmeye doğru ödeme ve bilgi akımları da yine araçlar sayesinde gerçekleştirilir (İçöz, 2000, s. 30).

Dünya genelinde milyonlarca potansiyel otel müşterisi seyahate çıktıklarında, on binlerce otel odasından birinde kalmak için hareket etmektedir. Mesafe ve dil engelleri alıcılar ile satıcılar arasında ilişki kurulmasını zorlaştırır. Bu nedenle her otelin kendi ürününü müşteriye doğrudan doğruya satması oldukça zor, hatta imkansızdır. Aynı durumu yiyecek-içecek işletmeleri için geçerli kılmak zordur. Çünkü restoranlar konumları gereği müşterilerine doğrudan satış yapma olanağına sahiptirler. Bu işletmelerin müşterileri ya yöreseldir ya da bir konaklama tesisinde kalmak üzere o yörede bulunan turistlerdir. Oysaki

konaklama tesislerinin dağıtım sistemi içindeki aracılara ihtiyacı ve bağımlılığı çok fazladır. Konaklama sektörü ile bağlantılı dağıtım araçları aşağıdaki ana gruplarda toplanır:

- Otel satış elemanları ya da temsilcileri (representatives)
- Seyahat acentaları
- Tur operatörleri
- Zincir işletmeler
- Turizm büroları
- Teşvik (incentive) seyahati planlayıcıları
- Havayolları
- Bilgisayarlı rezervasyon sistemleri
- Toplantı organizatörleri
- Oto-kiralama işletmeleri
- Otomobil kulüpleri
- Şirket seyahat yöneticileri (İçöz, 2000, s. 31).

#### 2.4.1. Turizmde Dağıtım Kanallarının Sınıflandırılması

Turizmde dağıtım kanallarını; üretici ile tüketici arasındaki genel ilişkilere, yönetim ilişkilerine ve bütünleşmenin yönüne göre üç ana grupta incelemek mümkündür.

##### 2.4.1.1. İlişkinin Türüne Göre Turizm Dağıtım Kanalları

Üretici ile tüketici arasındaki ilişkinin doğrudan veya dolaylı olması bu sınıflandırmanın temelini oluşturmaktadır (Akat, 2000, s. 180)

1- **Doğrudan Dağıtım:** Üreticinin hiçbir aracı kullanmadan turistik ürünü tüketiciye satmasıdır. Doğrudan dağıtım turizm sektöründe en çok kullanılan dağıtım şeklidir. Çünkü turizm sektöründe üretici mutlaka ürünün bulunduğu yere gitmek zorundadır. Doğrudan dağıtım sisteminde üreticiler (turizm merkezleri, havayolları, konaklama v.b.) doğrudan tüketici olan turistlerle karşı karşıyadır. Örneğin; otel veya havayolu şirketi telefonla aranabilir ve özel günler için rezervasyon yaptırılabilir. Üreticiler de telefon veya yazıyla rezervasyonları onaylarlar. İş doğrudan gerçekleşir.

Günümüzde seyahat ve ulaştırma sektöründe kullanılan son teknoloji ürünü merkezi rezervasyon sistemleri, bu tür rezervasyonların gelişimini sağlamaktadır.

2- **Dolaylı Dağıtım:** Bu dağıtımda üretici ile tüketici arasında bir veya birkaç aracı vardır. Bu araçlar perakendeci seyahat acentaları, tur operatörleri veya tur toptancıları, uzman kanallar ve tüketici tercihi şeklinde sıralanabilir (Arslan, 2000, s. 107-108).

Üretici ile tüketici arasında ekonomik bağımsızlık olan işletmelerin alıcı veya satıcı olarak pazarda yer almaları durumunda dolaylı dağıtım söz konusudur. Bu tanımı turizme olduğu gibi uyarlamak, turizm dağıtım kanalında yer alan kuruluşların bir turistik ürünü kendi adlarına satın aldıklarını varsaymak demektir. Uygulamada bu ender rastlanan bir durumdur. Çünkü genel olarak araçlar, turistik ürünleri kendi adlarına satın almayı belli bir süreyi aşmamak koşuluyla her an bozabilecekleri bir anlaşma yapmaktadırlar. Örneğin; seyahat acentası veya tur operatörü bir otelle belli sayıda odayı kullanmak üzere anlaşma yapmakta ve iptal süresi içinde olması koşuluyla yaptıracakları iptallerde hiçbir tazminat ödememektedirler. Öte yandan seyahat acentaları belli bir komisyon karşılığı oda satışı yaptığında da kendi adına satın alma ve satma işlemi yapmadığı için direk kanaldan söz edilebilmektedir. Görüldüğü üzere mamül mal için yapılan dolaylı dağıtım tanımı, turizm dağıtım sistemine tam anlamı ile uymamakta ve teoride tartışmalar yaratmaktadır. Uygulayıcılar, üreticinin herhangi bir aracıyla ilişki kurması halinde dolaylı dağıtım vardır diyerek söz konusu tartışmalara çözüm bulmaya çalışmaktadırlar (Akat, 2000, s. 180).

#### 2.4.1.2. Yönetim İlişkilerine Göre Turizm Dağıtım Kanalları

Turizm dağıtım sisteminde sürekli bir gelişme gözlenmektedir. Dağıtım kanalında yer alan ve değişik pazarlama fonksiyonlarını üstlenen kurumların hem yapılarında hem de yönetimlerinde meydana gelen değişiklikler turizm dağıtım kanallarını, yönetim ilişkileri bakımından sınıflandırmayı gerektirmektedir (Akat, 2000, s. 181).

1- **Bağımsız Dağıtım Kanalları:** Bağımsız dağıtım kanallarında sektörde faaliyet gösteren işletmeler arasında herhangi bir yönetim ilişkisi bulunmamaktadır. Üreticilerle aracı kuruluşlar birbirlerinden ayrı bağımsız işletmeler olarak ticari faaliyet gösterirler. Ancak kurumlar arasında satış şartları konusunda bazı ilişkiler pazarlık konusu olabilir. Pazarlıkta uyuşma sağlanamadığında ilişkiler kopar.

Bağımsız dağıtım kanalında yer alan acentalar en fazla teşvik primi veren üreticilerin ürünlerini satmayı tercih ederler.

2- **Dikey Pazarlama Sistemi:** Bu sistemde, turistik ürünün bileşik ürün olma özelliğinden kaynaklanan değişik kanalları kullanarak benzer hizmetin dağıtımını söz konusudur. Dikey pazarlama genellikle birden fazla hizmet üreten zincir işletmelerde, yönetim ve sermaye ilişkileri olan işletmelerde görülür. Yönetim ve denetim açısından dikey pazarlama üç şekilde ortaya çıkmaktadır (Arslan, 2000, s. 110):

- a) **Yasal Bütünleşme Sistemi:** Dağıtım kanalında birbirini izleyen aşamalardan birkaçında yer alan işletmelerin aynı sahiplik altında bulunması ile oluşmaktadır. Bir taraftan hava ulaşım sistemleri otel zincirlerini ele geçirirken diğer taraftan tur operatörleri hava ulaşım ve konaklama alanlarına girmekte ve birçok toptancı (tur operatörü) kendi satış noktalarını (perakendeci seyahat acentası) oluşturmaktadır.
- b) **Yönetim Bakımından Bütünleşmiş Dikey Pazarlama Sistemleri:** Dikey bütünleşmede olduğu gibi sermaye katılımı bu tür bütünleşmede söz konusu değildir. Kanalı oluşturan dağıtım organlarının faaliyetlerinin koordinasyon ve denetimini, ekonomik bakımdan güçlü olması nedeniyle tur operatörleri yapmakta, ekonomik bakımdan kendilerine göre daha güçsüz olan seyahat acentalarını ve büyük ölçüde konaklama işletmelerini de kendi istekleri doğrultusunda çalışmaya itmektedirler.
- c) **Sözleşmeye Dayalı Dikey Pazarlama Sistemleri:** Bu sistemde bağımsız kanal üyelerinin belirli konularda sözleşmeye dayalı işbirliğine gitmeleri söz konusudur. Ana amaç; diğer pazarlama sistemlerine karşı rekabet gücünü koruyabilmektir.

#### 2.4.1.3. Bütünleşmenin Yönüne Göre Turizm Dağıtım Kanalları

Bu sınıflamaya göre turizm dağıtım kanalları iki grupta incelenebilmektedir:

- a) **Yatay Bütünleşme:** Aynı kanal düzeyindeki işletmelerin bütünleşmesi yatay bütünleşmeyi oluşturmaktadır.

- b) **Dikey Bütünleşme:** Turizm sektöründe dikey bütünleşmeyi iki açıdan izlemekte önemli yarar vardır. Bunların biri dağıtım kanallarında yer alan işletmelerin değişik kanal düzeylerindeki işletmelerle birleşmesi ve diğeri ise sermaye katılımlarının yönüdür (Akat, 2000, s. 182-183).

#### 2.4.2. Seyahat Hizmetleri Dağıtım Sistemleri

Turizm dağıtım sistemi içindeki dağıtım kanallarının sayısı otel ve müşterinin doğrudan teması niteliğindeki iki elemanlı kanal dışında 3,4 ve 5 elemanlı kanal niteliğinde de olabilir (Şekil 2.14).

| Üreticiler  | Aracılar                      |                                       |                     |                                   | Alıcılar                           |
|---|-------------------------------|---------------------------------------|---------------------|-----------------------------------|------------------------------------|
| Taşıma<br>Konaklama<br>Yeme-içme<br>Oto kiralama<br>Eğlence<br>Tatil bölgesi<br>Gezi<br>Diğer | Bir aşamalı (doğrudan) sistem |                                       |                     |                                   | Bireysel<br>ya da<br>grup<br>yolcu |
|   | İki aşamalı sistem            |                                       | Seyahat<br>Acentası |                                   |                                    |
|   | Üç aşamalı<br>sistem          | Tur operatörü<br>Tur toptancısı       | Seyahat<br>Acentası |                                   |                                    |
|   | Dört aş.<br>sistem            | Tur<br>operatörü<br>Tur<br>toptancısı | Seyahat<br>Acentası | Özel<br>Tur<br>Düzenle-<br>yicisi |                                    |

Şekil 2.14: Seyahat Hizmetleri İçin Doğrudan ve Dolaylı Dağıtım Sistemi, İçöz O., Seyahat Acentaları ve Tur Operatörlüğü Yönetimi, 2000, s. 39.

##### 2.4.2.1. Tek Aşamalı Sistem

Tek aşamalı dağıtım sistemi, seyahat ve turizm ile ilgili hizmetlerden turistlerin ya da müşterilerin doğrudan kendilerinin yararlanması şeklinde ortaya çıkmaktadır. Örneğin; bir havayolu şirketi yolcularına kendi satış ve rezervasyon bölümleri ya da büroları aracılığı ile satış yapar ya da turist otel rezervasyonunu doğrudan kendisi otel ile temasa geçerek yapabilir. Tek aşamalı dağıtım sisteminin birtakım avantajları vardır;



- Bu sistem her iki taraf için de oldukça basittir ve üçüncü bir kurumun aracılığına gerek yoktur.
- Satıcı ile alıcının doğrudan birbirleri ile teması, satıcıya kendi hizmetlerinin satışını arttırma olanağı sağlar. Örneğin; dönüş biletinin de satılması gibi. Ayrıca müşteri son hizmetlerden ve fiyatlardan da kolayca haberdar olur.
- Birçok müşteri seyahati ile ilgili olarak hazırlanmış olan programları izlemek durumundadır. Sabit bir programı olmayan müşteriler ise seyahat planlarını son dakikada değiştirme olanağına sahiptir. Bu sistem daha esnek hareket özgürlüğü tanımaktadır.
- Hizmetleri doğrudan üreticiden satın alan müşteriler her zaman için diğer müşterilere göre daha kârlıdır. Çünkü diğer aracılara yapılan komisyon ödemeleri işletmeye kalmaktadır.

#### 2.4.2.2. İki Aşamalı Sistem

İki aşamalı dağıtım sistemi turistik ürün üreticileri ile müşteriler arasında yer alan, seyahat acentası gibi bir aracının bulunduğu sistemdir. İki aşamalı sistem aşağıdaki avantajlara sahiptir:

- Turistik ürünlerin alıcısı seyahati sırasında bu alanda uzmanlaşmış profesyonellerden yardım almaktadır.
- Tek aşamalı sistemden farklı olarak, turistik ürün tüketicileri değişik seyahat seçenekleri konusunda araçlardan ayrıntılı bilgi elde edebilmektedirler.
- Genellikle iki aşamalı sistemde yer alan araçlar fazladan bir ücret almaksızın kendi müşterilerine çeşitli konularda yardımcı olabilmektedirler.
- Bir seyahat aracısı üreticiler karşısında her zaman için bireysel müşterilere göre daha güçlüdür. Bu güç özellikle yoğun sezonlarda daha belirgindir. Bir seyahat aracısı; bir otel, havayolu şirketi ya da kruvaziyer gemi için bazen yüz binlerce dolarlık iş hacmine sahip bir müşteri anlamına gelebilir. Bu da araçların pazarlık gücünü arttırır.

- Seyahat aracıları ile yapılan ödemeler çoğunlukla bir tek fiyata değişik hizmetlerden yararlanma şeklinde gerçekleştiği için bu hizmetlerin üreticilerine yapılan ödemeler basittir.
- Seyahat aracıları çoğunlukla hizmet üreticilerinden indirimli fiyatlar elde ederek müşterilerine sunarlar. Ayrıca seyahat acentaları ek bir maliyet olmaksızın mal ve hizmetlerin kalitesini yükseltebilirler.
- Birçok seyahat aracısı sahip oldukları büroları sayesinde değişik şehirlerde ve yabancı ülkelerde de kendi müşterilerine yardımcı olabilmektedir.
- Aracıların bir bölümü eğer uluslararası düzeyde çalışıyorlarsa diğer işletmelere göre önemli bir satış avantajı elde ederler. Ayrıca tur operatörleri ile çalışan seyahat acentaları için de bu avantaj söz konusudur.
- Seyahat aracıları, turistik mal ve hizmet üreticilerinin kredi ve faturalandırma sorunlarında önemli yardımlarda bulunur. Aracılar müşterilerinin seyahat çeklerinin ve kredi kartlarının ödemelerini tek tek izleyerek, üreticilerin bu gibi tahsilat sorunlarından kurtulmalarını sağlarlar.
- Seyahat aracıları, turistik mal ve hizmet üreticilerine sezon dışı tur paketleri de geliştirerek yardımcı olurlar. Böylece ek bir iş olanağı ve özellikle oteller ve ulaştırma şirketlerinin doluluk oranlarının sezon dışında da belirli oranda artmasına yardımcı olurlar.

#### 2.4.2.3. Üç Aşamalı Sistem

Turizm ürünlerinin dağıtımında üç aşamalı sistem; bir seyahat acentası ve bir de tur operatörü gibi iki aracının yer aldığı sistemdir. Bu araçlar da müşterileri ve üreticiler için iki aşamalı sistemde belirtilen avantajları sağlarlar. Bu sistemin fazladan avantajı ise; tur operatörlerinin ya da tur toptancılarının, ürünleri üreticilerden büyük miktarda ve daha indirimli fiyatlardan almaları sayesinde ortaya çıkar. Böylece müşteriler daha ucuz fiyatlardan yararlanabilirken üreticilere de satış garantisi sağlanabilir.

#### 2.4.2.4. Dört Aşamalı Sistem

Bu sistem de üç aşamalı sisteme benzemekle birlikte devreye fazladan bir aracının girmesi ile bir dereceye kadar farklılık gösterir. Devreye giren üçüncü aracı genellikle tur operatörleri ile bağlantıyı sağlayan bir uzman ya da tur düzenleyicisidir (İçöz, 2000, s. 38-41).

#### 2.4.3. Dağıtım Kanallarından Beklentiler

Turizm dağıtım sistemi içinde dört temel unsur ve birim yer almaktadır. Bunlar sırasıyla; üreticiler, tur operatörleri, seyahat acentaları ve tüketiciler (turistler)'dir. Bu birimlerin dağıtım sisteminden beklentileri ve istekleri aşağıdaki şekilde ortaya çıkar;

**Üreticiler:** Bu işletmeler genelde hedef bölgedeki konaklama, ulaştırma ve diğer işletmelerdir ve aracılara önemli ölçüde bağımlıdırlar. Sistemden temel beklentiler aşağıdaki gibidir;

- Yüksek satış hacmi
- İş hacminde süreklilik
- Yatırımın hızlı geri dönüşü (kârlılık)
- Düşük maliyetli dağıtım kanalları
- Daha fazla sayıda dağıtım kanalının ürüne yönelmesi ve ilgi duyması
- Müşteri tatmini

**Tur operatörleri (toptancılar):** Bu işletmeler turizm sektöründe talep üzerinde en önemli güce sahip işletmelerdir. Bunların temel beklentileri;

- Yüksek satış hacmi
- Yüksek kâr oranı
- Üreticinin güvenilir olması
- Düşük risk
- Perakendeciye uyaran ürünler

**Seyahat acentaları (perakendeciler):** Aracı konumundaki bu işletmelerin sistemden beklentileri tur operatörleri ile benzerlik gösterir;

- Yüksek satış hacmi
- Yüksek kârlılık
- İyi bir imaj
- Güvenilirlik
- Üretimde düzenli ve sürekli yenilik
- İyi hizmet
- Ürün farklılığı

**Tüketici (turist):** Bütün sistemin temel hedefini oluşturan talep unsuru turistler ya da tüketicilerdir ve sistemden beklentileri üzerinde en fazla önemle durulması gereken unsurdur.

Temel beklentiler;

- Üründen tatmin olma
- Ürün hakkında bilgi
- Yeni ürünler
- Ürün çeşidi ve alternatif ürünler
- Alternatif değerlendirme ve karar vermede katkı
- En az zaman kaybı
- En düşük maliyet
- Kaliteli hizmet
- Bireysel olarak tanınma ve kabul görme (itibar)
- Daha az formalite (İçöz, 2000, s. 44-45)

## 2.5. Turizm İşletmelerinde Büyüme ve Turizmde Bütünleşme Eğilimleri

Dinamik işletme kavramı sürekli ve dengeli büyüyen işletmeler için kullanılır. Eğer bir işletme büyümüyorsa gerileyen bir işletme olarak tanımlanabilir. İdeal olan, işletmenin ne gereğinden çok ne de gereğinden az büyümesidir. Optimal büyüklük, işletmelerin ekonomik, fiziksel ve sosyal varlıkları ve gücü gözönüne alınarak üretim ve satışların en iyi düzeyde gerçekleştirildiği en uygun büyüklük noktasıdır (Sabuncuoğlu ve Tokol, 1997, s. 119).

### 2.5.1. İç Büyüme

İşletme daha güçlü ve uzun ömürlü olmak amacıyla iç yapısını sürekli geliştirir. Bu gelişme ekonomik, fiziksel, sosyal ve örgütsel boyutlu bir büyüme olabilir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 1997, s. 123).

İç büyüme; piyasalar veya ürünlerin başka organizasyonlarla birleşmeksizin, başka taahhüt altına girmeden geliştirilmesi anlamındadır. Bu yolun seçilmesinin nedenleri:

- Organizasyon sahipleri veya müdürleri organizasyonun kontrolüne sahip olmak isteyebilirler.
- Organik büyüme daha az yıkıcıdır ve daha kolay temin edilebilir.
- Finans sınırlandırılabilir.
- Birleşmeler için uygun hedefler olmayabilir.
- Birleşen organizasyonlar arasındaki kültürel uyum sorunlarından kaçınılmak istenebilir.

Bununla birlikte iç büyüme, çevresel değişimlerle devam etmesi çok yavaş olan bir adaptasyon hızı dikte edebilir ve olasılıkla bir devralma teklifi engellenir. Ayrıca gelişen ürünler ve pazarlardan yararlanma fırsatları ve birleşmelerden kaynaklanabilecek kültürel değişimin pozitif yönleri yitirilebilecektir (Tribe, 1997(b), s. 128).

### 2.5.2. Dış Büyüme

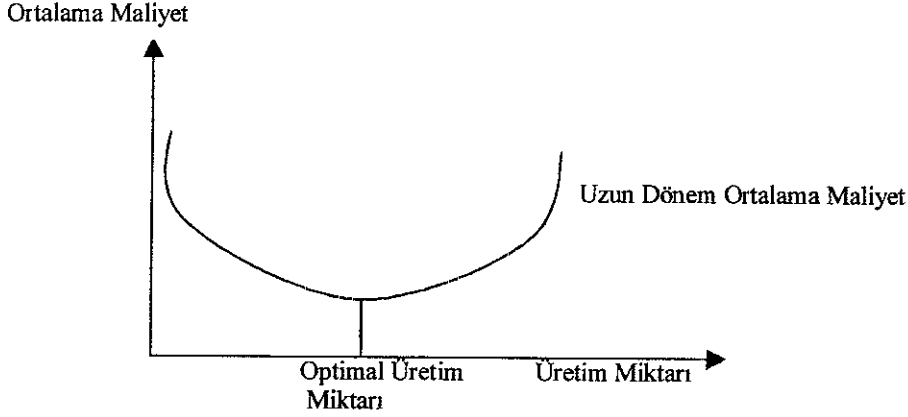
İşletmeler arasında yapılan geçici ve sürekli anlaşma ve birleşmeler dış büyümeyi oluşturur. İşletmeler kendi aralarında çeşitli yönde, biçimde ve amaçlarla birleşirler. İşletmeler arasında daha büyük ve güçlü olmak amacıyla gerçekleştirilen anlaşma ve birleşmelerin nedenleri şöyle özetlenebilir:

- İşletmeler arasında serbest ekonomik düzenin doğal sonucu olarak oluşan rekabetin olumsuz etkilerinden korunmak amacı başta gelir. İşletmeler üretim kapasitesi, pazarlama bölgesi ve özellikle satış fiyatı üzerinde anlaşarak aralarındaki rekabeti geçici ya da sürekli olarak kaldırabilirler veya belirli ölçüler içinde sınırlandırabilirler. Böylelikle daha kolay kâr elde etme ve piyasada tutunma şansı elde ederler.

- Büyük projeler için ya da tek başına bir işletmenin girişimiyle kârlı olunamayacak alanlarda anlaşma ve birleşmelere gidilebilir.
- İşletmeler varlıklarını sürdürebilmek için çoğu zaman maliyetlerini oldukça önemli ölçüde etkileyen reklam giderlerine katlanmak zorunda kalırlar. Oysa aynı ya da yakın alanlarda üretim veya pazarlama işlevini yürüten işletmeler anlaşma ve birleşmelere gittiklerinde, bu reklam giderlerinden kurtulurlar.
- İşletmeler teknolojik gelişmelere ayak uydurabilmek için çoğu kez önemli rakamlara varan araştırma ve geliştirme giderlerine katlanmak zorundadırlar. Oysa kendi aralarında anlaşılırsa bu tür çabaların ortaklaşa yürütülmesi ve giderlerin paylaşılması olasıdır.
- Anlaşma ve birleşmeler, monopol ya da oligopol piyasaları yaratır. Bu koşullarda piyasaya egemen olma, satış miktarı ve satış fiyatlarını kontrol etme ve kârı artırma ya da koruma gibi işletme adına olumlu sonuçlar elde edilir. Kârın sürekliliği işletmelere otofinansman (kârdan sermayeyi geliştirme) kolaylığı sağlar
- Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler birleşerek vergi kolaylıkları elde edebilirler.
- İşletmeleri anlaşma ve birleşmelere götüren bir başka neden de kredi sağlama amacına dayanır. Aralarında anlaşan işletmeler birbirlerine kredi açabilir ya da büyük projeler gerçekleştirmek amacıyla finansal girişimlerde bulunabilirler (Sabuncuoğlu ve Tokol, 1997, s. 125).

Şirketlerin çeşitli nedenlerle birleşmeleri sonucunda oluşan faydalara genel olarak "sinerji" adı verilmektedir. Bir sistemi oluşturan unsurların birleştirilmiş faaliyetlerinden elde edilen toplam sonucun, tek tek bütünü oluşturan unsurların faaliyetlerinden elde edilen sonuçların toplamından daha büyük olması olarak tanımlanabilecek sinerji, şirket birleşmelerinde, birleşen şirketin değerinin, birleşmeden önce ayrı ayrı şirketlerin değerlerinin toplamından daha büyük olması şeklinde de tanımlanabilir (Çelik, 1999, s. 31). Sinerjiyi doğuran finansal nedenler dışındaki en önemli neden ölçek ekonomilerine ulaşmaktır.

Şirketlerin, işletme büyüklüğü veya üretim ölçeğindeki artış nedeniyle kendi içinde sağladığı olumlu etkilere ölçek ekonomisi denir. Bu olumlu etki şirketin ölçeğini arttırarak uzun dönem ortalama maliyetlerinin optimal noktaya kadar azalması şeklinde görülür. Optimal ölçek büyüklüğü olarak adlandırılan bu noktadan sonra şirket ölçeğini arttırmaya devam ederse negatif ölçek ekonomileri ile karşı karşıya kalacaktır (Şekil 2.15).



Şekil 2.15 : Uzun Dönem Ortalama Maliyet Eğrisi, Çelik O., Şirket Birleşmeleri ve Birleşmelerde Şirket Değerlemesi, 1999, s. 39.

Optimal ölçeğe ulaşıncaya kadar şirketin ölçeği arttırılarak uzun dönem ortalama maliyetlerin düşmesinde “ölçeğe göre artan getiri” durumu sözkonusu olmaktadır. Optimal ölçek büyüklüğünden sonra şirket, ölçeğini arttırmaya devam ederse ortalama maliyetlerin artması sonucu doğmakta ve bu durumda ise “ölçeğe göre azalan getiri” sözkonusu olmaktadır.

Birleşme yoluyla ölçek ekonomilerinden yararlanma yaygın olarak yatay birleşmelerde görülmektedir (Çelik, 1999, s. 38-39).

Dış büyümenin yol açtığı anlaşma ve birleşmelerin işletme açısından yararlı yönleri bulunmasına karşın, doğurduğu çeşitli sakıncalar da vardır:

- İşletmeler arasında rekabet büyük ölçüde kaldırılarak tekeli bir piyasa oluşturulacağından toplum ve tüketici böyle bir uygulamadan zarar görecektir. Malların satış fiyatları, anlaşan ve birleşen işletmeler tarafından ayarlanacağı için tüketicinin olumsuz yönde etkilenmesi kaçınılmaz olacaktır. Üstelik malın fiyatı artarken kalitesi de düşebilecektir.

- Anlaşma ve birleşme dışı kalan diğer işletmelerin yaşama ve gelişme şansı çok azalmaktadır. Bu işletmeler, anlaşılan ve birleşen işletmelerin sermaye ve üretim gücü karşısında zorlukla direnmekte ve bir kısmı da yok olmaktadır. Ulusal ekonomi açısından işletmelerin kapanması olumlu bir gelişme değildir.
- İşletmeler arasında rekabetin büyük ölçüde kalkması; bu işletmeleri tembelliğe itmekte, yeni araştırma ve buluşlara yönelik çalışmaların engellenmesine neden olmaktadır.

Belirlenen bu sakıncalar nedeniyle birçok ülke ulusal ekonominin ve geniş tüketici kesimin çıkarlarını korumak için bazı yasal önlemler getirmek zorunda kalmıştır (Sabuncuoğlu ve Tokol, 1997, s. 125-126).

#### 2.5.2.1. Centilmenlik Anlaşması

Birkaç işletmenin aralarında işbirliği kurmak, rekabeti sınırlamak, bölge paylaşımına gitmek; ayrıca fiyat, satış, üretim ve personel konularında anlaşmak üzere aralarında bir protokol düzenlemeleridir. Bu sözlü veya yazılı olabilir; ancak bağlayıcı değildir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 1997, s. 127).

#### 2.5.2.2. Konsorsiyum

İki ya da daha çok işletmenin hukuki ve ekonomik bağımsızlıklarını zedelemeyen, aralarında yaptıkları geçici anlaşmalara konsorsiyum denir. Başka bir deyişle konsorsiyum, temel amacı birlikte hareket ederek rakiplere karşı üstünlük sağlamak olan, belirli bir iş için kurulan geçici birlik veya ortaklıktır. Konsorsiyumlar, üyelerine 24 saat aralıksız rezervasyon hizmeti, zincir otellerde indirimler ve belli oranlarda rent a car hizmeti sunarak, üyelerin satış hacmini ve kazanç oranlarını yükseltme amacını taşırlar.

Bütün sektörlerde kullanılan konsorsiyum anlaşmaları, uluslararası otelcilik sektöründeki sert rekabetten en çok etkilenen yöresel oteller arasında sık kullanılmaktadır. Bu oteller özellikle pazarlama konusunda çok ciddi sorunlarla karşılaştıklarından konsorsiyum ile bağımsızlıklarını koruyarak, yeni pazarlara açılmaktadırlar. Konsorsiyum oluşturan işletmeler rezervasyon hizmetlerinin yanı sıra zincirin pazarlama ve eğitim desteğinden de yararlanarak uluslararası satış ve dağıtım ağına bağlanmaktadır (Aşık, 2001, s. 45).



### 2.5.2.3. Karteller

Üretim, hammadde ve özellikle pazarlama konularında, aynı dalda çalışan işletmelerin rekabeti ortadan kaldırmak ya da sınırlamak amacıyla yaptıkları bir anlaşma türüdür. Bu anlaşma yazılı olarak düzenlenir ve bağlayıcıdır. Ancak karteğe katılan işletmelerin hukuk ve ekonomik bağımsızlıkları devam eder. Kartel bir birleşme türü olmadığı için işletmeler bağımsızlıklarını yitirmeksizin sadece belirli konularda anlaşmaya varırlar. Bu anlaşma konularına göre; fiyat karteli, satış karteli, kontenjan karteli, bölge karteli ve uluslararası karteller olmak üzere değişik kartel türleri oluşmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tokol, 1997, s. 127).

Turizm endüstrisinde ürünlerin dağıtım ve planlamasını yapan seyahat acentalarının da standart bir komisyon oranı gördükleri zamanlarda etkili bir kartel oluşturdukları gözlenmektedir. Bu kartel bazen her iki acenta ve sistemli dağıtımla ilgili yöneticiler tarafından korunmaktadır. Kartelin baskın gücünü kırmanın üç yolu vardır:

- Yöneticiler özel hizmetler veya tercih edilen acentalar için hak yemeyen bir komisyon sistemi önerirler. Üretim hizmet satışında gerçekten daha iyi olan x seyahat acentası y seyahat acentasından daha yüksek komisyon alacaktır.
- Acentalar turistlere ana para fiyatları üzerinden indirimler sağlayarak komisyonlarının bir bölümünü kullanabilirler. Bir bakış açısıyla bu, seyahat acentalarının pazarlama maliyeti olarak ele alınabilmektedir. Seyahat acentalarının komisyon oranı teknik olarak sabittir; fakat rekabet sık sık indirime neden olmaktadır. Pek çok seyahat acentasının sıkıntısı olan bu etki alınan komisyonlarla değişmektedir. Bunun istisnası hükümet tarafından tekrar satış fiyatının korunmasını zorlamaktır.
- Seyahat ve turizm hizmetlerinin dağıtımı, aracı olarak seyahat acentasının kullanılmasıyla yapılmayabilir. Dağıtımın pek çok alternatifi vardır. Pek çok yerel üretim, acenta kullanılmadan satılır ve marjinal verimlilik ile alternatif dağıtım kanallarının seçiminin fazla olduğu yerlerde rasyonel kararlar alınabilir. Doğrudan satış, örneğin iletişim ve rezervasyon teknolojilerinin gelişimiyle, daha çok maliyet-verimlilik halini almıştır (Bull, 1998, s. 70).

#### 2.5.2.4. Konsern

Karteller ekonomik bağımsızlıklarını bir ölçüde korurlarken konsern tipi anlaşmalarda işletmeler ekonomik bağımsızlıklarını tümüyle yitirirler. Konsernlerde işletmeler ekonomik ve finansal bakımdan tek yönetim altında toplanırlar. Öte yandan konsernler genellikle aynı iş kolunda çalışan az sayıda işletmelerin biraraya gelmesiyle oluşur ve başta finansal konular olmak üzere üretim, teknik, pazarlama ve örgütlenme konularında işbirliğine gidilir.

#### 2.5.2.5. Aktiflerin Satışı Yoluyla Birleşme

Bir işletme diğer bir işletmenin aktiflerinin bir kısmını ya da tamamını satın alabilir. Satılan işletme, arzu ederse, varlığını devam ettirebilir, ismini ve en azından örgütünün bir bölümünü koruyabilir. Aktifleri satın alan işletme ise satıcının borçlarını yüklenmek zorunda değildir.

#### 2.5.2.6. Tröst

Tröst şeklinde birleşmelerde birleşen işletmelerin yasa ve ekonomik bağımsızlıkları yok olmaktadır. Tröstün amacı, iki ya da daha çok işletmenin yönetimini belli bir grup altında toplamaktır. Tröste dahil olan işletmelerin pay senetleri tröstün senetleriyle değiştirilmekte ve böylece tröst kendine katılan işletmenin yönetimini ele geçirmiş olmaktadır. Tröst türü birleşmeler tekelleşmeye yol açtığı için çeşitli ülkelerde yasalarla engellenmiştir.

#### 2.5.2.7. Holding

Holding, bir veya birden çok işletmenin pay senetlerinin denetimine sahip olan şirkete verilen addır. Holdingte denetlenen şirketlere yavru şirket adı verilir.

#### 2.5.2.8. Tam Birleşme (Merger)

Tam birleşme, iki veya daha çok bağımsız işletmenin müşterek bir sahiplik ve yönetim altında tek işletme olacak şekilde birleşmesidir. Bu birleşmede sadece bir işletme hayatını devam ettirir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 1997, s. 128-132).

### 2.5.2.9. Ortaklıklar

İşletmeler uluslararası pazarlara girmek için dolaylı ve dolaysız ihracat, direk yatırım ve ortaklık gibi farklı stratejiler uygulamaktadırlar. Özellikle turizm endüstrisinde işletmeler arası ortaklık anlaşmaları yoğun olarak gözlenmektedir. Turizmde yaygın kullanım alanına sahip kimi ortaklık ve anlaşmaları incelemeyen önce ortaklığın nasıl oluşturulması gerektiğini irdelemekte yarar vardır.

#### 2.5.2.9.1. Ortaklığın Yaratılması

Bir ortaklık yaratılmadan önce beş kritik soruya yanıt aranması gerekmektedir:

- 1- İlgili işletme ortak istemekte midir?
- 2- İlgili işletme ortak olabilecek güçte midir?
- 3- Kiminle ortak olunacaktır?
- 4- Nasıl bir ortaklık olmalıdır?
- 5- Bir ortaklık zamanla nasıl güçlendirilecek ve yenilenecektir (Crotts v.d., 2000, s. 3)?

##### 2.5.2.9.1.1. Ortaklık İsteme Kararı

Şirket, pazar bölümünde stratejik avantaj kazanırken ortak olunan firmanın bu avantajı elde etmede üstlendiği rolün derecesine değer biçme ihtiyacı duymaktadır. Bir ortaklıkta stratejik avantaj; birlikte hareket edilen bir davranışın, müşteri kararında riski azaltması gibi birtakım kazanımları sağladığında elde edilmektedir. Teknolojik buluşlar, daha az maliyetlerde artan hizmet ve pazar payı pek çok seyahat ve turizm şirketinin ortaklık kararında hemfikir olma nedeni olarak görülmektedir. Aynı zamanda ortak olmak sık sık bir rekabet yanıtıdır. Böylece, endüstrideki diğer aktörler kendi ortaklarıyla stratejik avantajlar kazanmaktadırlar.

### 2.5.2.9.1.2. Ortaklık İçin Yeterli Güce Sahip Olma

İyi bir ortak olmak çoğu zaman organizasyon ve çalışanlar için kültürel bir değişim gerektirir. Bu nedenle işletmenin ortaklık kararı vermeden önce yapılanmasını uygun hale getirmesi gerekmektedir. Ün, performans gücü, oryantasyon, yaratma yeteneği ve güven güçlendirme doğru ortak çekmenin merkezini oluşturmaktadır.

### 2.5.2.9.1.3. Ortak Olunacak İşletmenin Seçimi

Ortak seçiminde ilk basamak işte pozitif etkiye sahip olabilecek potansiyel ortağın yerini belirlemektir. Wilson, potansiyel ortakları kategorize etmek için iki kullanışlı metod sunar (Şekil 2.16).

|               |       |              |
|---------------|-------|--------------|
| Yüksek        |       |              |
| Ek Değer Gücü |       |              |
| Düşük         |       |              |
|               | Düşük | Ortağın Gücü |
|               |       | Yüksek       |

**Şekil 2.16:** Ortak Seçim Kriteri, Crotts J. C., Buhalis D., March R., "Global Alliances in Tourism and Hospitality Management", The International Journal of Hospitality & Tourism Administration, Vol. 1, No. 1, (2000), s. 5.

Şekil 2.16'da; bir ortağın potansiyel değeri (dikey eksen) faydalar, pazara nüfuz etme, pazar payı ve teknolojik buluşlar gibi fonksiyonları içeren ortak boyutlu bir ölçek üzerine kurulmuştur. Her firma ortağının potansiyel değerini tanımlamak için ölçü birimlerini geliştirmelidir. Yatay eksen ise ortak gücünü ölçmede kullanılır. Bu aşamada düşük kültürel form, dürüst davranmama ve zayıf iletişim ilişkisinin oluşmasında engel teşkil edebilir.

### 2.5.2.9.1.4. Kurulacak Ortaklığın Türüne Karar Verme

Teoristlerin bazıları, başarılı alıcı-satıcı işbirliklerini destekleyen modeller geliştirmişlerdir. Bu modeller özel detaylarla çeşitlenmesine rağmen tümü bir ilişkinin gücünü veya başarısını etkileyen benzer temeller kullanırlar. Johanson, stratejik işbirliğini; bireysel ve

ortak hedeflerde toplanmak için uzun dönemde ortak emek ve uyum geliştirmek üzere çaba gösteren, araştırmalar yapan ve aynı zamanda güçlü yatırımlarda bulunan ortakların uluslararası ilişkisi olarak tanımlanmaktadır. Yaklaşık tüm başarılı ilişki modellerinde kullanılan bu tanımın doğası aşağıdaki unsurların birleşimiyle gelişmiştir:

- Ün
- Performans gücü
- Hedef uyumu
- Dürüstlük
- Stratejik avantaj
- Adaptasyon süreci
- İletişim
- Yardımlaşma ve Sosyal bağ

#### 2.5.2.9.1.5. Ortaklığın Güçlendirilip Yenilenmesi

Kriz için Çin sembolü iki niteliğin kombinasyonudur. İlk nitelik tehlikeyi diğeri ise fırsatı betimler. Bu; ilişki gelişiminin, bugünkü uzlaşısının tanımıdır (Şekil 2.17).

|               |       |                         |
|---------------|-------|-------------------------|
| Yüksek        |       |                         |
| Ek Değer Gücü |       |                         |
| Düşük         |       |                         |
|               | Düşük | Daha Düşük Risk<br>Gücü |
|               |       | Yüksek                  |

Şekil 2.17: Potansiyel Ortak Değerinin Belirlenmesi, Crotts J. C., Buhalis D., March R., "Global Alliances in Tourism and Hospitality Management", The International Journal of Hospitality & Tourism Administration, Vol. 1, No. 1, (2000), s. 6.

İş adamları tarafından işbirliklerinin tehlikesi, fırsatı yitirme korkusu veya ortak üzerinde bağımsızlığa sahip olma korkusu olarak algılanır. Nitekim bir ortak gelecekte diğeri bir firmanın sağlayabileceği bir yeniliği ortağına sağlayamayabilir. Ayrıca firmalar gelecek ilişkilerinde kendilerine karşı kullanılacak, güç dengesizlikleri yaratabilen veri

paylaşımında büyük kaygılara sahiptirler. Bir ortaklık ilişkisinde bağımsız davranma gücünü yitirme korkusu vardır. Bu korkuların pek çoğu ortaklık ilişkilerini sürekli geliştirmeyen bir firma davranışında haklı bir temele dayanmaktadır.

Geleceğin belirli olmamasına rağmen seyahat ve turizm endüstrisi için gelecekte daha yoğun işbirlikleri ve stratejik ortaklıkların olacağından emin olunmalıdır. Bu yüzden firmalar başarılı ve dayanıklı işbirlikleri ve ortaklıklar inşa etmek için gerekli operasyonel değişiklikler ve kültürel uyumu kolaylaştıracak ortaklık programları geliştirmelidirler. Turizm doğası gereği, çok uzun bir uluslararası kültürel değişim tarihine sahiptir. Artan uluslararası seyahat ve turizm şirketlerinin genişleme arzusu kolektif bir çaba altında farklı ulusal kültürlerden firma ve bireyleri birleştirmektedir (Crotts v.d., 2000, s. 4-7).

#### 2.5.2.9.2. Turizm Endüstrisinde Yoğun Olarak Karşılaşılan Ortaklık Türleri

Turizm endüstrisinde yoğun olarak karşılaşılan ortaklık türlerini dört ana grupta görmek olanaklıdır;

##### 2.5.2.9.2.1. Ortak Mülkiyet (Joint Venture)

Ortak mülkiyet; iki yada daha çok ortağın kendi faaliyetlerini sürdürürken belli bir işi görmek üzere sürekli veya geçici olarak bir şirket kurup bu şirkette kendi işletmelerinden teknik, mali ve ticari destek sağlamaları üzerine gerçekleştirilen anlaşmalardır. Tarafların mal ve teknik bilgilerini ortaya koyarak kâr elde etme ve elde edilen kârı paylaşmak amacıyla oluşturdukları, genel olarak konusu sınırlı bir sözleşme olarak tarif edilmektedir (Aydın, 1997, s. 12).

Çoğunlukla yabancı bir işletmenin yerli bir işletmeyle ortaklık kurması sonucu uluslararası ortak mülkiyet kurulmuş olur. Ortak mülkiyet gibi uluslararası ortaklıklar belirli bir pazara girmenin kolay, hatta bazen de tek yoludur. Çünkü, pekçok ülkede yüzde yüz yabancı işletme yatırımına izin verilmemektedir. Bazı ülkelerde ise hükümetler, sadece politik açıdan yakınlık duydukları ülkelerin işletmelerine yatırım yapma iznini vermektedirler. Bu nedenle; çokuluslu işletmeler, ev sahibi ülkenin yerel yatırımcılarıyla mülkiyeti ve denetimi paylaşarak ortak bir işletme oluşturma yolunu tercih ederler (Mutlu, 1999, s. 115).

#### 2.5.2.9.2.2. İmtiyaz Sistemi (Franchising)

Franchise; “ belirli bir bölgede bir firmanın ürününü veya hizmetini satmak için verilmiş olan formal izin” olarak tanımlanır (Mutlu, 1999, s. 105). Öncelikle, pazarlama amaçlı turizm endüstrisinde yatırımların finansmanında önemli bir yöntem olarak uygulanmaktadır. Tanınmış, büyük bir işletme tarafından geliştirilmiş bir ürünün satılmak üzere daha küçük bağımsız işletmelere verilmesi ve bu işletmelerin başka kalite olmak üzere çeşitli açılardan bağımsız duruma geçmeleri olarak özetlenmektedir (Akat, 2000, s. 125).

Uluslararası çağdaş otelcilikte bugün yaygın biçimde franchising ilişkileri uygulanmaktadır. Böyle bir ilişki herşeyden önce, adı ünlü bir otel zincirinin üyesi olan ve çoğu kez üst yönetim denetiminin böyle bir deneyimli elden yürütülmesi avantajını sağlamaktadır. Bu suretle franchising alıcısı, zincirin yönetim politikasını benimsemeyi ve bir giriş ücretinden başka aylık olarak da oda satışlarından %3 ile %6 arasında değişen katkı payı ödemeyi de üstleniyor demektir. Bu anlamda franchising, otelcilik ve gastronomide çok yaygın bir genişleme sistemi olarak uygulama alanı bulmuştur (Yüksel, 2000, s. 2).

#### 2.5.2.9.2.3. Lisans Anlaşmaları

Bir teknolojinin “bil-yap” (know-how) adı altında bir bedel karşılığında, ikinci bir şahsa devrine denir. Lisans anlaşmalarında bir firma diğer bir firmaya “royalty” adı verilen bir bedel karşılığında üretim sürecini, ticari markasını, patentini kullanma izni verir. Böylece firma büyük yatırımlara girişmeden ve fazla personel kullanmadan faaliyetlerini genişletme imkanına kavuşmuş olur (Yüksel, 1999, s. 40).

#### 2.5.2.9.2.4. Stratejik İşbirliği (Strategic Alliances)

Stratejik işbirliği, iki veya daha fazla firmanın işlerin özel satırlarında bağlanmalarıdır. Özünde bu bağlantı; firmaların ürünleri, yetenekleri ve teknolojilerini baz alarak karşılıklı ticari yararlarını sağlayacak, rekabetteki etkinliği arttıracak ticari bir ortaklıktır. İşbirliği çok çeşitli formalarda olabilir. İçinde bulunulan dönemin çeşitli izahlarından dolayı stratejik işbirliği, aşağıdaki gerekli ve elverişli karakteristiklerin eşzamanlı olarak ele geçirilmesi diye tasnif edilmektedir:

- Bir veya daha fazla firma, hedeflerine ulaşmak için anlaşma yoluyla birleştiklerinde belirledikleri alanlarda işbirliğine varırlar ve anlaşma dışı alanlarda özgürdürler.
- Ortak firmalar, birleşmenin kazançlarını paylaşırlar ve belirlenen konulardaki performansı kontrol ederler. İş birliklerinin belki de en ayırt edici özelliğidir ve yönetimi çok zorlaştırmaktadır.
- Ortak firmalar sürekli bazda bir veya daha çok stratejik bölgede yardımlaşabilirler. Teknoloji ve ürünler buna örnek teşkil eder (Yoshino ve Rangan, 1995, s. 4-5).

Tamamlayıcı işbirliklerinin rekabeti önemli oranda etkilemediği ve seyahat pazarının gelişimini sağladığı görüşü yaygındır. Bu nedenle engellenmesi ihtiyaç dışı değerlendirilmektedir. Ancak paralel işbirlikleri rekabet üzerinde olumsuz etkiler yaratmaktadır. Örneğin; birkaç havayolunun birleşmesinin sonucu, hizmet düzey ve trafiğinin azalması olarak görülür. Turizm endüstrisinde tamamlayıcı işbirliklerinin etkileri şöyle değerlendirilir:

- Yol ücretinde azalmalar
- Toplam seyahat zamanında düşüş
- Bağlantı kolaylığı
- Turist destinasyonlarının daha etkili pazarlanması
- Hizmetlerin daha uygun programlanması (Morley, 2003, s. 44).

Seyahat pazarında işbirliklerinin sonuçları, havayolları üzerinde yapılan teorik ve ampirik araştırmalar sonucunda belirlenmiştir. Bunlar;

- Havayolu işbirlikleri, havayollarının maliyetlerinin azalmasında potansiyel bir çözüm olarak görülür.
- Bu şekil işbirlikleri, yolcu ücretlerinin de düşmesini sağlar.
- Genelde fiyatlar, işbirliklerinin bir sonucu olarak düşer; fakat maliyetlerin korunması da bu sonucu doğurabilmektedir.
- Yolcu sayılarında artış ve bilgi sistemlerinin entegrasyonu yoluyla işbirlikleri, havayolu ekonomilerini geliştirir.
- Önceden aynı rotada rekabet halinde olan havayolları arasındaki işbirlikleri yolcuların dez avantajı olacak şekilde rekabeti azaltabilir.



- Azalan rekabet, uçuş hizmetlerinin azalması ve daha yüksek fiyatların uygulanmasıyla sonuçlanabilir.
- İşbirlikleri; bağlantılı uçuşlar arasındaki bekleme süresinin azalması, bağlantı kolaylığı ve rezervasyon kolaylığı gibi müşteri-hizmet faydaları sağlayabilir.
- İşbirlikleri, havayollarının pek çok hizmeti birarada sunmasını sağlar.
- İşbirlikleri sayesinde birlikte hareket eden şirketler aynı rotada faaliyet gösterdikleri bir pazar liderine karşı rekabet pozisyonlarını güçlendirmiş olurlar (Morley, 2003, s. 49).

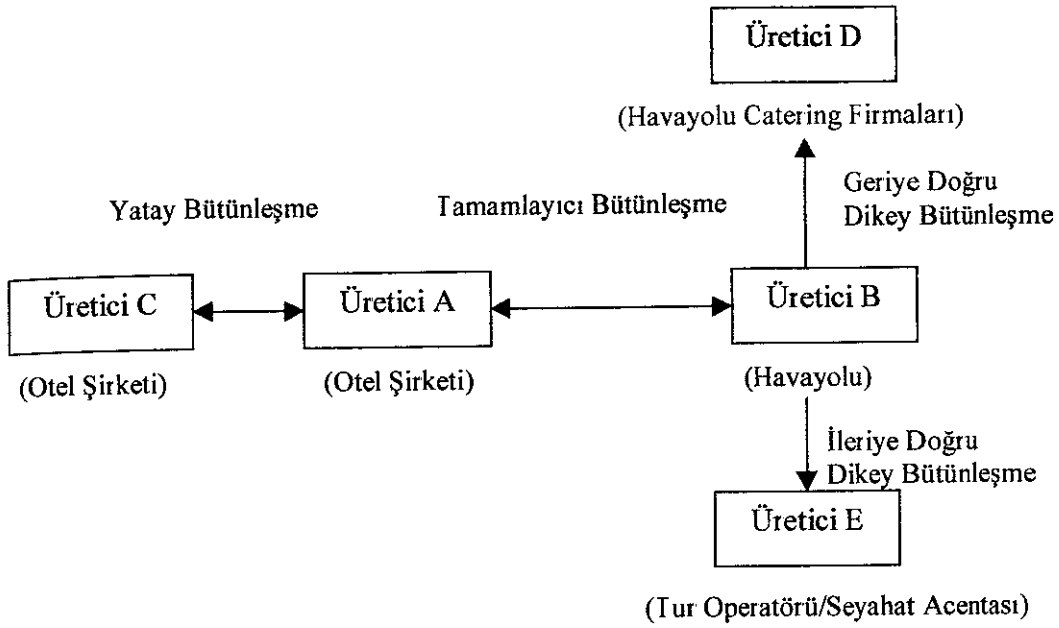
#### 2.5.2.10. Turizm Dağıtım Kanalında Bütünleşmeler

Bütünleşme eğilimleri; yatay, dikey, tamamlayıcı ve çok yönlü büyüme olmak üzere dört grupta incelenebilmektedir.

Bir üreticinin uzun dönemde alacağı kararlar, özellikle kâr elde etme ve büyüme gibi alanlarda, muhtemelen üç ana amaç üzerinde odaklanmaktadır:

- Geniş ölçekli operasyonlarda üretim ekonomileri için fırsat,
- Piyasaların ve girdilerin daha yakından kontrol edilebilmesi ve geliştirilmesi,
- İlgili alanlarda var olan farklı avantajları kârlılık operasyonlarında kullanma şansı.

Bir girişimci bu fırsatları kullanmak için kendini geliştirebilir, genişletebilir ya da diğer girişimcilerle birleşmeye çalışabilir. Bu üç girişim, şekil 2.18'de gösterildiği gibi bütünleşmenin üç temel şekli aracılığıyla aksettirilmektedir. İlk olarak, belki de ölçek ekonomilerinin yakalandığı, A ve C üreticilerinin birleştiği yerde yatay bütünleşme örneği gösterilir. İkinci olarak B üreticisi, yiyecek-içecek veya havaalanı hizmetleri gibi girdilerini sağlamak isteyebilecektir. Bu nedenle geriye doğru dikey entegrasyon süreci içerisinde D üreticisi ele geçirilecektir. Üretimin dağıtımını kontrol altına almak isteyen B üreticisi, dağıtım mağazası olan E üreticisiyle üretim zinciri boyunca ileriye doğru dikey birleşme sağlamak isteyebilir. Son olarak, A ve B'deki gibi tamamlayıcı ürünlerin üreticileri ortak yararları için birleşebileceklerdir.



**Şekil 2.18:** Seyahat ve Turizmde Bütünleşme Türleri, Bull A., The Economics of Travel and Tourism, 1998, s. 72.

Diğer endüstrilerde olduğu gibi seyahat ve turizm endüstrisi içindeki bütünleşme biçimleri de devralma (takeover) veya hisse senedi alımlarıyla, şirket birleşmeleri yoluyla, holdinglerle veya sadece ortak yönetim veya konsorsiyum anlaşmalarıyla çeşitlenmektedir. Seyahat ve turizm endüstrisinin bu son biçimleri daha esnek bütünleşmeyi baskın hale getirmiştir. Bu, seyahat ve turizmdeki mevcut iş avantajları biçimlerini yansıtmaktadır. Avantajlar, sadece imalat sektöründeki geniş ölçek ekonomilerinin satın alım, üretim ve dağıtımından gelmemektedir; ancak tercihen bilgi ağı bağlantılı faaliyetlerin operasyonundan sağlanmaktadır. Girişimlerin bu gibi avantajları tanımlanırken bunlar, yönetim felsefesi olarak, piyasa uyumlu olmalı ve müşteri ihtiyaçlarına hizmet etmelidir:

- Üretim alanları ve destinasyonlar arasındaki coğrafik uzlaşmazlıklar aşılmalıdır.
- Bireysel sektörler üzerinde konsantre olmaktan ziyade tüketicilerin algıladıkları seyahat ve turizm ürünün bileşenleri sağlanmalıdır.

Turizm ve seyahatin doğasında sunulan değişik coğrafi bölgelerin ekonomilerindeki işleyiş bilgi ağıyla sağlanır. Bu yatay ve dikey bütünleşmenin her ikisinde de bulunmaktadır. Örneğin; yüksek sabit maliyetli rezervasyonlar iyi çalışmak için bilgi ağının geniş kullanımına ihtiyaç duyar ve küresel telekomünikasyon teknolojisi kararlı bir şekilde daha da

ucuz hale geldiğinden beri sistemin yeni merkezlere erişiminin marjinal maliyeti çok düşüktür. Mevcut olan çoklu bölgelerden çoklu destinasyonlara girişin pazarlama avantajı da eklendiğinde çok güçlü bir birleşme sistemi için teşvik oluşmaktadır (Bull, 1998, s. 71-72).

#### 2.5.2.10.1. Yatay Bütünleşme

Turizm endüstrisinde arzı oluşturan ve aynı işkolunda faaliyet gösteren işletmelerin kendi aralarında meydana getirdikleri birliklerdir. Yatay bütünleşme; turistik ürünü oluşturan ulaştırma şirketleri, konaklama işletmeleri, tur operatörleri, seyahat acentaları ve hatta ülkeler arasında da gerçekleştirilebilir (Gürdal, 1995, s. 177).

Aynı endüstri içinde aynı safhadaki girişimler; üretimlerindeki satın alımların gücü, dağıtım veya ortadan kalkan rekabet içinde dışsal ölçek ekonomilerini elde edebilmek için genellikle güçlerini birleştirirler. Dünya çapında kitle turizm talebindeki büyümeyle bu alanların her birindeki fırsatlar önemli yatay birleşmelere öncülük etmiştir.

Seyahat acentaları ve tur operatörleri arasındaki bütünleşme genelde tam birleşme veya hisse satın alımları anlamını taşımaktadır. Thomas Cook gibi birkaç büyük uluslararası zincire rağmen böyle biçimlenmiş işlerin büyük bir kısmı ulusaldır (Thomas Cook, finansal iş alanında tamamlayıcı bütünleşmenin bir parçasıdır ve büyük hissesi Alman Westdeutsche Landesbank'a aittir). Sermaye maliyetlerine rağmen havayolu kazançları; ortak çalışma yapmak, prensip ortaklığı ve işbirliği desteği gibi daha basit bir bütünleşme şeklini oluşturmaktadır. Buna örnek olarak USAir ve British Airways; United Airlines ile Ansett ve Delta; Swissair ve Singapore Airlines gösterilebilir. Bazı ortak çalışma anlaşmalarının amaçları açıkça üretim ekonomileri oluşturmaktan ziyade rekabetçi pazarlarda talebi korumak içindir. Tur operasyonundaki en önemli ekonomilere örnek tedarikçilerin büyük komisyon miktarını güvence altına almalarıdır.

Aynı durum seyahat ve turizmin diğer sektörlerinde ve özellikle sabit bir arzla talebin kontrol edildiği yerlerdeki oda kiralalarında geçerlidir. Otel ve motel zincirleri merkezi yönetimlerdeki bazı ekonomileri, mali kazanç ve satın alımları ele geçirebilir; fakat yatay bütünleşmenin önemli miktarı dağıtımına içine alan pazarlamadadır. Best Western veya Flag Inn gibi bazı zincirler neredeyse zincirlerin tamamının sahipleriyle aynı avantajlara sahiptirler. Stratejik anlaşmaların da adı bu bölümde sık sık geçmektedir. Stratejik anlaşmanın avantajı,

operasyonun tamamen bütünleşmesinden ziyade etkili olan bölümlerde çalışmayı öngörmesidir. Anlaşma ekonomileri dışsaldır (Bull, 1998, s. 73).

Seyahat endüstrisinden yatay bütünleşmeye örnek olarak Airtours gösterilebilir. Airtours paketlemede "Airtours + Aspro Travel + SAS Leisure + Sunquest Vacations" şeklinde bir yatay bütünleşme içerisinde faaliyetlerini sürdürmektedir (Tribe, 1997(b), s. 130).

#### 2.5.2.10.2. Dikey ve Tamamlayıcı Bütünleşmeler

Turizm endüstrisinde arzı oluşturan ve farklı iş kolunda faaliyet gösteren işletmelerin meydana getirdiği birliklerdir. Uluslararası turizm faaliyetlerinin rekabetçi bir yapıya sahip olması, turizm endüstrisinde tekelci seyahat sisteminin oluşmasına yol açmıştır. Turistik ürün, her ne kadar ayrı hizmet birimleri tarafından sunuluyorsa da, oluşturulan ürünün niteliği hizmet sunan işletmelerin işbirliği yapmalarını gerektirmektedir (Gürdal, 1995, s.185).

Dikey bütünleşme için seyahat ve turizm endüstrisindeki temel neden yine pazarlama ve dağıtım avantajlarıdır. Bir havayolu, doğrudan satış yapması zor olduğundan, üretiminin dağıtıcısı rolünü üstlenmesi için kendi tur operasyon şubesini kurabilmektedir. Aksi takdirde; havayolu ürünlerini müşteriler için sağlayamayacak olan tur operatörü bunu yapacak ve bir pazar bölümü için turlarını satacaktır.

Bütünleşmeyle havayolu, tur operatörünün eşit oranda müşteri getirip getirmeyeceği veya müşteri kaybına neden olup olmayacağı konusunda endişelenmeyecek ve uçak koltuklarının satışındaki artış marjinal kâr sağlayacaktır. Havayolu aynı zamanda ürünlerini rakiplerinden daha iyi dağıttığından emin olursa seyahat acentalarını da satın alabilecektir.

Tamamlayıcı ürün tedarikçileri arasındaki bütünleşme için de aynı nedenler geçerlidir (= tamamlayıcı bütünleşme). Bir havayolu veya tur operatörü turistlerin uçuş satın alma kararlarını güçlendireceğine inandıkları oteller ve motellerle birlik oluşturabilir veya onları satın alabilir. PanAm uçak şirketi, Intercontinental otelleriyle 1950 ile 1981 arasında böyle bir bütünleşmeyi gerçekleştirmiştir. Oluşan grup, yer transferlerini kontrol etmek ve geziler düzenlemek amacıyla bir otobüs şirketi de satın alabilir. Seyahat ve turizm endüstrisindeki herhangi bir sektör şu girişimlere atılabilir: örneğin; Walt Disney şirketi Florida'da oteller işletir ve yer taşımacılığı hizmeti verir; Hapag Lloyd Almanya'da hava hizmetleri, tekne gezileri, seyahat acentacılığı ve tur operasyonunda rekabet eder ve Thomson/İngiltere,

Accor/Wagon-Lists/PLM, Club Mediterranee/Fransa, Canadian Pasific/Kanada, All Nippon Airways/Japonya, Ansett/Avustralya gibi organizasyonlar büyük oranda bütünleşmişlerdir, hatta neredeyse tüm turizm operasyonlarında pek çok ulusal ve uluslararası havayolu, otel çıkarlarına sahiptir (Bull, 1998, s. 74).

Avrupa seyahat endüstrisi her yönde yoğun bir bütünleşme süreci içerisine girmiş ve bu zincirin halkalarına gün geçtikçe de yeni halkaları ekleme yolunda çabalar sarfetmektedir. Bu bütünleşme eğilimlerini her yönüyle gözlemleyebildiğimiz büyük gruplardan birkaç örnek verilmesi yerinde olacaktır: Dikey bütünleşme örnekleri (Tribe, 1997(b), s. 130);

|                          |                   |                        |              |
|--------------------------|-------------------|------------------------|--------------|
| Havayolu                 | Britannia Airways | Airtours International | Air 2000     |
|                          | +                 | +                      | +            |
| Tur operatörü            | Thomson Holidays  | Airtours               | First Choice |
|                          | +                 | +                      | +            |
| Perakende satış acentası | Lunn Poly         | Going Places           | Thomas Cook  |

**Tablo 2.1.** Bütünleşme Eğilimlerinin Tüm Yönleriyle Örneklendirilmesi

| Tur Operatörü | Uçak Şirketi | Satış Zinciri                                  | Otel   | Karşılıyıcı Seyahat Acentası* |
|---------------|--------------|--|--|-------------------------------|
| TUI           | Hapag-Lloyd  | TUI Reise Center,<br>Hapag-Lloyd<br>Reisebüros | RIU, Robinson,<br>Iberotel, Grecotel,<br>Dorfhoteles | Tantur                        |
| Neckermann    | Condor       | Neckermann,<br>Holiday Land                    | IberoStar, Club<br>Aldiana                           | Diana                         |
| LTU           | LTU          | LTR Reisebüro                                  | LTI  | Mastur                        |
| DerTour       | -            | Der, DerPart                                   | -  | -                             |
| ITS           | -            | AtlasReisen                                    | Calimera   | Mastur                        |
| AllTours      | -            | AllTours                                       | Club Alltours  | Alltours                      |
| FTI           | Britannia    | FlugBörse                                      | -  | FTI                           |
| Öger Tours    | Condor       | -  | Vista, Majesty                                       | Great Jolly                   |
| Nazar         | Onur Air     | -  | t International                                      | Nazar                         |

\* Bütünleşme eğilimi içerisindeki bu büyük gruplar faaliyet gösterdikleri her destinasyonda ayrı karşılıyıcı acentalarla anlaşma içerisindedirler. Bu nedenle bu bölümde sadece Türkiye'deki bağlantılar dikkate alınmıştır.

**Kaynak:** TÜRSAB, "Almanya, dikey entegrasyonu şans ve riskleriyle tartışıyor", Sayı 171, (1998), s. 27.

### 2.5.2.10.3. Çeşitlenme (Çok Yönlü Dağılım İle Büyüme)

Hangi çeşitlenmenin turizmin içinde veya dışında yer aldığını belirlemek ilgi çekicidir. Girişimlerin nadiren, tamamen veya büyük oranda seyahat ve turizm ile ilgiliyken turizmle ilişkisi olmayan endüstrilerle çeşitlendiği görülmektedir. Olası sebepler şunlardır:

- Seyahat ve turizm alanında pek az girişim büyüktür, yüksek ciro yapar ve temel kuruluşu geniştir.
- Seyahat ve turizm endüstrisindeki mücadeleci girişimciler çeşitlendirme için yeterli finansal durumda değildir. Bu nedenle girişimciler, sektörde genişleme eğilimindedirler.

Buna karşın sık sık hükümet ve endüstri faaliyetlerinin tüm biçimlerinden seyahat ve turizme doğru çeşitlenme görülür. Bu genellikle sınırlandırılmış giriş engellerinden, endüstriyel büyümenin kavranmasından, diğer sektörlerin faaliyet ve mevsimselliğin dengesinden, seyahat ve turizm operasyonunun rahat ve eğlenceli olarak algılanmasından ve tatil mekanı gibi kaynakların alternatif kullanımındaki yatırım fırsatlarından kaynaklanmaktadır. American Express, Ladbroke, Daikyo ve Sheraton gibi pek çok büyük seyahat ve turizm girişimleri içsel çeşitlenmeyle büyümüşlerdir (Bull, 1998, s. 74-75).

### 2.5.2.10.4. Bütünleşme Sorunları

Bütünleşmelerin potansiyel bir takım sorunları mevcuttur. Bunlardan birincisi; ürün dönemlerinin veya süreçlerinin uygunsuzluğu (bilgi teknoloji sistemi uyumsuzluğu gibi) veya birleşen organizasyonların kültürel uyumsuzluğu.

İkincisi; anti-ölçek ekonomilerinin ortaya çıkmasıdır. Bu, bir organizasyonun etkili yönetim için çok büyüdüğüde meydana gelebilmektedir. Maliyetlerin artışına neden olan zayıf iletişimler, etkisiz kontrol ve koordinasyon artabilmektedir.

Üçüncü ve sonuncusu ise; monopol, birleşme ve anti-tröst yasalarıdır. Pek çok ülke, anti-rekabet uygulamalarının müşteri çıkarlarını zedelediği yerlerde, birleşmeleri kontrol altına alacak yasalara sahiptir. İngiliz paket tur endüstrisindeki dikey bütünleşme eğilimleri, dikey bütünleşmiş seyahat acentalarının kullanılmasında müşterilerin tarafsız yönlendirmeye

sahip olmadıklarını iddia eden Tüketiciler Birliği tarafından eleştirilmektedir (Tribe, 1997(b), s. 133)

#### **2.5.2.10.5. Bütünleşmeler Sonucu Oluşan Yoğunlaşma Düzeyleri**

Seyahat ve turizm endüstrisindeki bütünleşme ve bireysel girişimin büyümesinin sonucu endüstriyel yoğunlaşmadaki artıştır. Gelecekte seyahat ve turizmin herhangi bir bölümündeki yoğunlaşma düzeyleri muhtemelen iki zıt faktöre bağlanacaktır. Birincisi; pek çok turizm pazarı bölümlerinde yeni deneyimler ve ürünler için güçlü bir talep vardır. Bu, girişimlerin gelişimini ve yaşamını cesaretlendirir ve çeşitlendirir. Ayrıca yoğunlaşmanın azalmasına öncülük eder. İkinci olarak teknoloji, özellikle hava taşımacılığı ve personelsiz hizmetlerde (pazarlama ve bilgi iletişimi, seyahat güvencesi, turizm ödeme yöntemleri) büyük ölçekli girişim ve büyümenin gelişimine yardımcı olur. Teknoloji; seyahat ve turizm endüstrisinde, sık sık büyük sermaye giderleri ve etkili kullanım için kitle pazarlar gerektirir diye adlandırılır. Bu alanlardaki yoğunlaşma şüphesiz artacaktır.

Havayolu açıkça tüm ülkelerdeki en yüksek yoğunlaşma düzeyine sahip sektördür. Bu; teknik operasyonlardaki ölçek ekonomilerine, sermaye gereksinimlerine ve tekelleşmeye bağlıdır. Örneğin; Fransa'da Air France grubu tek başına Fransa hava taşımacılığının %81'ine sahiptir.

Yoğunlaşma düzeyleri pek çok ülkede düşüktür. Bu, bireyselliği yansıtır ve bu ülkelerde ölçek ekonomileri için sınırlı fırsatlar vardır (Bull, 1998, s. 75).

#### **2.6. Seyahat Pazarında Rekabet ve Koşulları**

Seyahat pazarında günümüz koşulları çerçevesinde rekabetin derecesini belirleme, çeşitli unsurların, politikaların, kanunların ve diğer pek çok mekanizmanın ayrıntılı incelenmesi sonucu yapılabilir. Çalışmanın konusu itibarıyla; rekabetin algılanış biçimi, turizm işletmelerinin mevcut pazar yapısı içerisinde uyguladıkları stratejiler, rekabetin kısıtlanması ya da tamamen ortadan kalkması, kimi işletmelerin ilgili pazarda hakim duruma gelmeleri ve bu hakimiyetlerin kötüye kullanılması gibi işletmeleri ve ilgili pazardaki rekabet ortamını etkileyen unsurlar Türk rekabet hukuku ve AB rekabet hukuku ilkeleri doğrultusunda değerlendirilmeye çalışılacaktır. Çalışmada temel amaç, Avrupa seyahat pazarında rakipsiz

konuma gelen Alman ve İngiliz grupların, Türk seyahat pazarındaki rekabet ortamını ne boyutta etkiledikleri üzerine bakış açıları geliştirebilmektir.

İlk aşamada rekabetin çeşitli tanımları ve beklentiler üzerinde durmakta yarar vardır. Sözcük anlamı itibarıyla rekabet genel olarak; “ iki veya daha çok işletmenin, diğerleri karşısında kendi ürün veya hizmetlerinin tercih edilmesi konusunda gerçekleştirdiği faaliyetler; yarışma; rakip olma hali ” ya da “ herhangi bir alanda talebin arzı aştığı durumlarda meydana gelen sosyal bir çekişme şekli, ekonomik hayatın en köklü ögesi ve ilerleme nedeni ” olarak tanımlanabilir (Aşçıoğlu Öz, 2000, s. 4).

AB’de rekabet, piyasa ekonomisinin arz ( üreticiler, tüccarlar) ve talebi (aracı müşteriler, tüketiciler) içeren temel mekanizmasıdır. Satıcılar, talebi karşılama çabasıyla piyasaya mal veya hizmet sunmaktadırlar. Talep, gereksinme duyduğu ürünler için kalite ile fiyat arasındaki en iyi oranı aramaktadır. En etkin yanıt satıcılar arasındaki yarış sonucunda ortaya çıkmaktadır. Böylece rekabet; herkesi bireysel olarak, talebi mümkün olan en iyi ölçüde karşılamak için kalite ile fiyat arasındaki bu dengeyi bulmanın yollarını aramaya yönlendirmektedir. Rekabet bu nedenle ürün ve hizmetlerin kalitesi ve fiyatı açısından tüketicilere mükemmellik düzeyini garanti etmenin basit ve etkin bir yoludur. Rekabet aynı zamanda firmaları rekabet edebilirlik ve ekonomik etkinlik için çaba göstermeye de zorlamaktadır. Bu ise; Topluluğun endüstriyel ve ticari dokusunu pekiştirerek belli başlı ortakların rekabetine göğüs germe ve Topluluk firmalarını dünya piyasalarında başarılı olabilecekleri bir konuma getirme yeteneği kazandırmaktadır (Avrupa Komisyonu Türkiye Temsilciliği, 2000, s.1 ).

Türk Rekabet Hukuku çerçevesinde piyasa ekonomilerinde rekabet; kâr, satış miktarı ve pazar payı gibi belirli iktisadi hedeflere ulaşmak amacıyla ekonomik birimler arasında ortaya çıkan bir yarış veya karşıtlık ilişkileri sürecidir. Rekabet; firmaları verimli olmaya, kaliteli ve düşük bedelle daha fazla ürün ve hizmet sunmaya yönelten çok önemli bir süreç olarak görülmektedir. Rekabetin egemen olduğu bir piyasa ekonomisinde fiyat ve kâr göstergeleri müdahalelerden uzak belirlenmektedir. Firmaların bağımsız karar verebilmeleri ile ülkenin kısıtlı kaynakları verimli bir şekilde kullanılmaya başlanmakta ve böylece tüketicinin de refah düzeyi yükselmektedir. Öte yandan rekabet, yeni buluşların yapılmasına ve teknolojik gelişmelere neden olarak ülke ekonomisinin bir bütün halinde kalkınmasına da katkıda bulunmaktadır (www.rekabet.gov.tr/word/genelgerekce.doc, 29.04.2004).



4054 sayılı Rekabetin Korunması Hakkında Kanun TBMM tarafından 07.12.1994 tarihinde kabul edilmiş, 13.12.1994 tarihli Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. 1982 anayasasının “Piyasaların Denetimi ve Dış Ticaretin Düzenlenmesi” başlığını taşıyan 167 nci maddesinin ilk fıkrasına göre: “Devlet; para, kredi, sermaye, mal ve hizmet piyasalarının sağlıklı ve düzenli işlemlerini sağlayıcı ve geliştirici tedbirleri alır; piyasalarda fiili veya anlaşma sonucu doğacak tekelleşme ve kartelleşmeyi önler”. Bu maddeden anlaşıldığı üzere, rekabeti koruyucu yasal bir mevzuat hazırlamak, en azından bu düzenleme nedeniyle, anayasal yükümlülüktür. Yasal zorunlulukların yanısıra, Türk ekonomisinde özellikle 1980 yılından bu yana uygulanan serbest piyasa sisteminin yarattığı fiili durum, rekabetin düzenlenmesi ve hatta yeniden tesisini gerektirmektedir (Aktaş, 2003, s. 56-57).

AB rekabet politikaları ise genel olarak; serbest pazar ekonomisinin geçerli olduğu sistemlerde, teşebbüslerin ekonomik özgürlüğünü korumak amacıyla pazarda yoğunlaşmayı önlemeyi, pazarın yarışmacı yapısının korunmasını, büyük işletmelerin karşısında küçük ve orta büyüklükte olan işletmelerin pazarda faaliyetlerini sürdürebilmelerini ve bunun sonucunda tüketicilerin bu süreçte azami faydayı sağlamalarını hedeflemektedir (Aşçıoğlu Öz, 2000, s. 35)

AB rekabet politikası ve rekabet hukuku ile Türk rekabet politika ve hukuku arasında bir paralellik mevcuttur. Nitekim; 12 Eylül 1963 tarihinde Türkiye ile AB arasında imzalanan Ortaklık Anlaşması (Ankara Anlaşması) çerçevesinde ve temel hedefi AB ve Türkiye arasında ekonomik entegrasyon sağlanması olan 6 Mart 1995 tarih ve 1/95 sayılı Ortaklık Konseyi Kararı’nın genel olarak değerlendirilmesinden anlaşılacağı üzere, Türkiye-AB arasında gerçekleştirilen Gümrük Birliği’nin önemli araçlarından biri, tarafların rekabet politikası ve rekabet hukuklarının yaklaştırılmasıdır (Aktaş, 2003, s. 57).

### 2.6.1. Avrupa Birliği Rekabet Politikasına Genel Bakış

Rekabetin kısıtlanması. Rekabet Hukukunun temel sorunlarından biridir. Bir anlaşmanın ticareti kısıtladığından ya da Rekabet Hukuku kurallarını ihlal ettiğinden söz edildiğinde söylenmek istenen, anlaşmanın piyasa şartlarını değiştirerek rekabet ortamını etkilediğidir.

Rekabetin etkilenmesi iki farklı olgudan önem kazanır. Bunlardan ilki, etkilemenin niteliğine, ikincisi ise, etkilenmenin farkedilebilir olmasına ilişkindir. Avrupa Topluluğu

Hukuku'nda, Adalet Divanı, ticaretin farkedilebilir derecede etkilenmesi ile ilgili olarak "*de minimis non curat lex*" ilkesinin Avrupa Topluluğu Rekabet Hukukuku'nda da gözönüne alınacağını belirterek, ticaretin etkilenmesi sorununa yeni bir boyut kazandırmıştır.

Ticaretin etkilenmesinin tespiti ile doğrudan bağlantılı bir konu da, rekabetin oluştuğu piyasanın belirlenmesidir. Ticaretin etkilendiğinden söz edildiği zaman, kastedilen belirli bir piyasadaki rekabettir. Bu da, teşebbüslerin faaliyet gösterdikleri piyasanın belirlenmesini gerekli hale getirir.

Roma Antlaşması'nın 85. maddesinin 1. paragrafı ticareti etkileyen anlaşmaların hukuka aykırı olduğunu belirtmiştir (bkz. Ek1). Roma Antlaşması'nda bununla da yetinilmemiş, ticaretin engellenmesinin; rekabeti engellemek, kısıtlamak veya bozmak şeklinde de olabileceği belirtilmiştir (Akıncı, 2001, s. 186-187).

Roma Antlaşması'nın 85 nci maddesinde belirtilen işletmeler arası anlaşma, uyumlu davranış ve işletme birliği kararları Roma Antlaşması'nın 85 nci maddesinde tanımlanmamış, ancak bu kavramların kapsamı Komisyon ve Adalet Divanı kararlarıyla belirlenmiştir.

Rekabeti bozucu nitelikte bir anlaşmanın, AT Rekabet Hukuku kapsamında olabilmesi bakımından herhangi bir şekil şartı aranmadığı gibi, anlaşmanın hukuken geçerli ya da bağlayıcı olma şartı da aranmamakta, hukuken bağlayıcı olmayan anlaşmalar da Roma Antlaşması'nın 85 nci maddesi kapsamında değerlendirilmektedir. Topluluk Hukuku'nda sıkça karşılaşılan bir örnek olarak, hukuki açıdan bağlayıcı olmayan, centilmenlik anlaşmaları dahi Roma Antlaşması'nın 85 nci maddesi kapsamındadır.

Komisyon ve Adalet Divanı, rakip işletmeler arasındaki yatay anlaşmalar gibi; üretim, dağıtım, pazarlama ve satış gibi, endüstrinin farklı aşamalarında faaliyet gösteren işletmeler arası dikey anlaşmaların da rekabete aykırı olabileceğini belirtmiştir. Dolayısıyla, rekabete aykırı bir anlaşmadan söz ederken, anlaşma taraflarının aynı veya farklı düzeylerde faaliyet gösteriyor olması, taraflar arasındaki bu anlaşmanın Roma Antlaşması'nın 85 nci maddesi kapsamında değerlendirilmesi açısından önem taşımamaktadır.

Hakim durum, Roma Antlaşması'nın 86 nci maddesinde tanımlanmamış; ancak Topluluk Hukuku'nda Adalet Divanı içtihatlarında tanımlanmıştır.

Adalet Divanı'nın hakim duruma ilişkin tanımından da anlaşılacağı üzere, bir işletmenin hakim durumda olup olmadığının tespitinde, bu işletmenin ekonomik gücü önem taşımaktadır. Adalet Divanı, bir işletmenin pazarda; rakiplerinden, müşterilerinden ve tüketicilerden bağımsız hareket edebilme gücüne sahip olmasını bu işletmenin pazarda hakim durumda olmasının göstergesi saymıştır (Aşçıoğlu Öz, 2000, s. 105).

Pazarda hakim durumda olan büyük işletmelerin; düşük maliyetle çalışabilme, araştırma-geliştirmeye ayıracakları kaynaklarla yeni ürünleri pazara sunabilme olanakları, bu işletmelerin ulusal ekonomi içindeki yeri, etkin maliyet kontrolü suretiyle mal ve hizmetleri uygun fiyatlarda tutabilme olanakları gibi tüketicilere ve pazara sağladıkları bazı yararlar mevcuttur. Pazarda başarı göstererek güçlü duruma gelmiş işletmelerin, yalnız bu nedenle cezalandırılmaları, AT'nin ilk yıllarında izlenen ekonomi politikası ile de bağdaşmamaktadır. AT'nin ilk yıllarında, Topluluğun temel ekonomik hedefleri arasında, üye devletlerin dengeli ve istikrarlı gelişiminin sağlanmasının yanısıra, Avrupa'daki işletmelerin, o dönem için Amerika ve daha sonraları Japonya gibi dünyadaki diğer ticaret blokları ile rekabet edebilmesi de yer almaktadır. Dolayısıyla, dünyadaki uluslararası oluşumlarla etkin rekabetin sağlanabilmesi için, AT'nin güçlü işletmelere gereksinimi olduğu düşüncesi de hakim durumda olmanın değil, bu durumun kötüye kullanılmasının yasaklanmasında rol oynamıştır.

Roma Antlaşması'nın 86 ncı maddesi anlamında kötüye kullanma sayılan davranışların bir kısmı, Rekabet Hukuku'na aykırı olması bir yana, bu davranışlar, işletmeler arası rekabeti teşvik eden, arttıran bir etkiye sahiptir. Ancak; belirli bir davranış, pazarda hakim durumda olan bir işletme tarafından gerçekleştirildiğinde, bu davranışın, rekabet açısından pazarda olumsuz etkileri söz konusu olmaktadır.

Bu itibarla, pazarda aynı davranışı gösteren işletmeler arasında, hakim durumda olan ve olmayanlar hakkında, rekabet hukukunun uygulanabilirliği bakımından bir fark ortaya çıkmaktadır. Bir davranış; hakim durumda olan bir işletme tarafından gerçekleştirildiğinde, Roma Antlaşması'nın 86 ncı maddesi uygulanabilecekken, hakim durumda olmayan işletmenin bu davranışı nedeniyle Roma Antlaşması'nın 86 ncı maddesi kapsamında bir yaptırım uygulanması söz konusu olmayacaktır.

Roma Antlaşması'nın 86 ncı maddesi kapsamındaki yasaklamamanın özü, pazarda hakim durumda olan bir ya da daha çok işletmenin, bu güçlü konumlarına dayanarak, rakiplerine.

müşterilerine ve pazardaki rekabetçi yapıya zarar vermelerini önlemektir (Aşçıoğlu Öz, 2000, s. 127).

Rekabeti, etkin olarak, piyasanın birbirinden bağımsız firmalar tarafından oluşturduğu varsayılmaktadır. Bunun yanında bazı şirketler, rekabet etmektense aralarında anlaşarak rekabete zarar verebilmektedirler. En bilindik örnek fiyatlar üzerinde anlaşma veya kartellerdir. Bu durumda firmalar, fiyat seviyesini sabitleyerek tüketicilerin rekabet koşullarının getirdiği firmalar arası fiyat farklılıklarından yararlanamamalarına neden olurlar. Anlaşmanın diğer tipleri de piyasanın diğer koşullarını ve işleyişini sabitlemektedir. Bu tipte birleşmeler Avrupa Komisyonu'nun 81 nci maddesi gereğince Avrupa Birliği'nce yasaklanmıştır (<http://europa.eu.int/competitionpolicy/comm>, 10.05.2003).

Rekabet politikası, bir seri kanuni düzenlemelerle tek pazardaki dürüst rekabet çerçevesinde Komisyon'un güçlerini arttırmıştır. Bunların en dikkat çekenlerinden biri 1989 yılındaki şirketler arası birleşmelerin düzenlenmesidir. Bu düzenlemeler Eylül 1990'da yürürlüğe girmiştir. Birlik kurmayı düşünen şirketlerin toplam satış cirosu, dünya çapında 5 milyar EURO ve AB genelinde 250 milyon EURO'ya varınca rekabeti engelleyen bir durum oluşmaktadır. Bu durumun oluşumu öncesinde Komisyon büyümeye değer biçmektedir. Birlik kuran şirketlerin yıllık cirosu 5 milyar EURO'nun altındaysa tüm rekabet politikası alanlarında Avrupa Komisyonu seviye kanunları dışında değerlendirme yapılmaktadır. Bunlar ulusal kanunlara tabidir ve ulusal kanunların konusudur. Farklı olarak; rekabette var olan kanunlar, Komisyona'a pazarda hakim durumun suistimal edilmesini sınaama imkanı tanımaktadır (Church ve Phinnemore, 1995, s. 144; <http://europa.eu.int/comm>, 12.05.2003)

### 2.6.2. Türk Rekabet Politikasına Genel Bakış

Türk Rekabet Politikası, üç ana müdahale alanında yoğunlaşmaktadır;

- Rekabeti sınırlayan anlaşmaların ve hakim durumun kötüye kullanılmasının engellenmesi,
- Birleşme ve devralmaların kontrolü, pazarda hakim durum yaratarak rekabeti olumsuz etkileyecek birleşme ve devralma girişimlerinin engellenmesi,

- Devlet yardımlarının izlenmesi, etkinliğe ve rekabete aykırı devlet yardımlarının yasaklanması (www.rekabet.gov.tr/word/rapor4.doc, 29.04.2004).

Yukarıda belirtilen amaçlar doğrultusunda Kanun'da yer alan hükümleri üç ana başlık altında toplamak mümkündür:

- Türkiye Cumhuriyeti sınırları içinde mal ve hizmet piyasalarında faaliyet gösteren ya da bu piyasaları etkileyen her türlü teşebbüsün aralarında yaptığı rekabeti engelleyici, bozucu ve kısıtlayıcı anlaşma, uygulama ve kararlar ile ilgili hükümler,
- Piyasada hakim durumda olan teşebbüslerin bu hakimiyetlerini kötüye kullanması ile ilgili hükümler,
- Hakim durum yaratmaya veya var olan bir hakim durumu güçlendirmeye yönelik ve bunun sonucu olarak rekabeti önemli ölçüde azaltacak birleşme ve devralma niteliğindeki her türlü işlem ve davranışlar ile ilgili hükümler.

Kanun'un 6 ncı maddesinde: bir veya birden fazla teşebbüsün hakim durumunu kötüye kullanması yasaklanmıştır. Aynı maddede; hakim durumun kötüye kullanılması hallerine örnek olarak pazara başka bir teşebbüsün girişinin engellenmesi, pazardaki teşebbüslerin faaliyetlerinin zorlaştırılması, eşit durumdaki alıcılara farklı koşullar uygulayarak ayrımcılık yapılması, bir mal veya hizmetin alımının diğer bir mal veya hizmetin alımına bağlanması, yeniden satış koşullarına sınırlama getirilmesi, bir pazardaki hakim duruma dayanarak başka bir pazardaki rekabet koşullarını bozmayı amaçlayan eylemlerde bulunulması ve tüketicinin zararına olacak şekilde pazarlamanın ya da teknik gelişmenin kısıtlanması örnekleri verilmiştir (bkz. Ek 2).

6 ncı maddenin uygulanması açısından, bir teşebbüsün hakim durumda olup olmadığının belirlenmesi büyük önem taşımaktadır. Kanun'un 3 ncü maddesinde hakim durum: "Belirli bir piyasadaki bir veya birden fazla teşebbüsün, rakipleri ve müşterilerinden bağımsız hareket ederek fiyat, arz, üretim ve dağıtım miktarı gibi ekonomik parametreleri belirleyebilme gücüdür". Bu tanımda açıkça yer almamakla birlikte uygulamada, alıcıların satıcılardan bağımsız bir şekilde hareket edebilmesinin, alıcıların satıcılara karşı hakim durumuna işaret ettiği kabul edilmektedir. Pazar payı, ürün çeşitliliği, pazara giriş engelleri, dikey bütünlük, ilgili ürünün ikame edilebilirliği ve diğer özellikleri gibi unsurlara bağlı

olarak somutlaşan hakim durum, teşebbüsün pazarın aynı seviyesinde etkinlik gösteren diğer teşebbüslerin rekabetçi baskısından ve alıcıların pazarlık gücünden bağımsız karar alabilmesini sağlamaktadır. 6 ncı madde ile hakim durumda olma değil, hakim durumun kötüye kullanılması yasaklanmakta ve bu durumdaki teşebbüslerin pazardaki mevcut ve potansiyel rekabeti ortadan kaldırması önlenmeye çalışılmaktadır.

Kanun'un 7 nci maddesinin birinci fıkrası; "bir veya birden fazla teşebbüsün hakim durum yaratmaya veya hakim durumlarını daha da güçlendirmeye yönelik olarak, ülkenin bütününde yahut bir kısmında herhangi bir mal veya hizmet piyasasındaki rekabetin önemli ölçüde azaltılması sonucunu doğuracak şekilde birleşmeleri veya herhangi bir teşebbüsün ya da kişinin diğer bir teşebbüsün mal varlığını yahut ortaklık paylarının tümünü veya bir kısmını ya da kendisine yönetimde hak sahibi olma yetkisi veren araçları, miras yoluyla iktisab durumu hariç olmak üzere, devralması hukuka aykırı ve yasaktır" şeklindedir. Aynı maddenin ikinci fıkrası uyarınca, hangi tür birleşme ve devralmaların hukuki geçerlilik kazanması için Rekabet Kurulu'na bildirilmesi gerektiği 1997/1 sayılı Tebliğ ile belirlenmiştir. Buna göre; bir birleşme, devralma veya ortak girişimin Rekabet Hukuku kapsamında değerlendirilebilmesi için öncelikle, söz konusu işlemin bağımsız teşebbüsler arasında gerçekleşmesi ve işlemin sonucunda kontrolün bir teşebbüsten başka bir teşebbüse geçiyor olması gerekmektedir. Bu çerçevedeki birleşme, devralma veya ortak girişim işlemine izin alınması için ayrıca, taraf teşebbüslerin ilgili ürün pazarındaki toplam pazar paylarının %25'i veya toplam cirolarının 25 trilyon TL.'yi (1998/2 sayılı Tebliğ ile) aşması gerekmektedir.

Hakim durum yaratmaya veya var olan bir hakim durumu güçlendirmeye yönelik birleşme ve devralmalar, aynı zamanda pazardaki rekabeti önemli ölçüde sınırlaması durumunda yasaklanmaktadır. Bu çerçevede, hakim durumdaki bir teşebbüsün gerçekleştirdiği birleşme ya da devralma işleminde de, ilgili pazardaki rekabetin önemli ölçüde sınırlanıp sınırlanmadığı incelenmektedir (www.rekabet.gov.tr/word/rapor3.doc, 29.04.2004).

### 2.6.3. Rekabet Politikaları Kapsamında Turizm Endüstrisinin Değerlendirilmesi

Turizmin 1980'li yıllarda gelişim göstermeye başlaması ile birlikte Avrupa Topluluğu içerisinde, Topluluk Kurucu Anlaşması'na turizm başlığı altında bir bölüm eklenip eklenmemesi konusunda tartışmalar başlamıştır. Bu konuda farklı iki görüş vardır. Birincisi, mevzuata turizm başlığı getirilmesi üzerine, ikincisi ise koordinasyonla yetinilmesi üzerinedir. 1986/664 EEC sayılı ve 22 Aralık 1986 tarihli Konsey kararı ile Turizm Danışma Komitesi kurulmuştur. Turizmin öneminin iyice anlaşıldığı 1990'lı yıllarda üye ülke devlet başkanları gayri resmi olarak toplanmış ve 1990 yılı Avrupa Turizm Yılı olarak kabul edilmiştir. Aynı yıl, tüketici koruma amaçlı paket tur direktifi kabul edilmiştir. 1992/421/EEC sayılı karar uyarınca 1993-1995 yıllarını kapsayan 1. Turizm Eylem Planı hayata geçirilmiştir. 1990'ın ikinci yarısından sonra turizmin bir endüstri olarak ele alınması gerekliliği öngörülmüş ve bu amaçla ilk elden hazırlanan rapor olan Yeşil Kitap oluşturulmuştur. Kitaba yönelik gelen görüşler doğrultusunda Yeşil Kitap revize edilerek kanunlaşan Beyaz Kitap oluşturulmuştur. Turizmin ele alınması konusunda üye devletlerin sunmuş oldukları farklı görüşler hükümetler arası konferansta ele alınmıştır; ancak oy birliği sağlanamadığı için Topluluk Kurucu anlaşmasına turizm başlığı eklenememiştir.

Avrupa Birliği'nin rekabet politikası turizm sektörünü de yakından etkilemektedir. Topluluğun bu alanda; işletmelerin pazar içerisinde güçlü konumlarının serbest rekabet ilkelerine ters düşecek bir şekilde kullanılmasını engelleyen ilkeleri (AT anlaşmasının 85 ve 86 ncı maddeleri), devlet teşviklerini kısıtlayan yasaları (AT anlaşmasının 92 ve 93 ncü maddeleri), işletmelerin birleşerek tekel oluşturmasını engelleyen yasal temelleri (4064/89/EEC), hava taşımacılığına ilişkin yasaları (2411/92/EEC) ve rekabet politikasının turizm sektörüne ilişkin geçerliliğini düzenleyen 23 Temmuz 1992 tarihli yasasıyla (2410/92/EEC) sektöre ilişkin düzenlemeler yaptığı görülmektedir (Turpres yayımları, 1997, s. 44).

Türk Rekabet Kanunları da ayırım gözetmeksizin tüm teşebbüsler için geçerli olan rekabet politikalarını turizm endüstrisi içerisinde faaliyet gösteren teşebbüsler için de geçerli kılmaktadır.

#### 2.6.4. Seyahat Pazarında Rekabet Kurallarının İhlali

AB Komisyonu'nun görevlerinden biri, AT rekabet kurallarının uygulanmasına ilişkin görev ve yetkileri içermektedir. Komisyon; rekabet politikalarını oluşturmak, rekabet soruşturmalarını yürütmek, gerektiğinde yaptırım uygulamak, bu amaçla piyasalara ilişkin iktisadi analizler, pazar araştırmaları, sektör incelemeleri yapmak, üye devlet rekabet örgütleri ile işbirliği ve koordinasyon sağlamak görevlerini yerine getirmektedir. Rekabet soruşturmalarının yürütülmesine paralel olarak Avrupa Adalet Divanı'nın görevlerinden biri üzerinde durmakta yarar vardır. Adalet Divanı, Roma Antlaşması'nın 173 ncü maddesi çerçevesinde, Konsey veya Komisyon'un yapmış olduğu düzenlemelerin ya da Komisyon'un rekabetle ilgili olarak almış olduğu kararların iptali amacıyla açılan iptal davalarını yürütmektedir (Aşçıoğlu Öz, 2000, s.43).

Avrupa ve Türk seyahat pazarında yoğun bir faaliyet alanına sahip TUI, Rewe ve Thomas Cook grupları dünya genelinde büyük oranda bütünleşmiş yapılarıyla son yüzyıla damgalarını vurmuşlardır. Bu grupların turizmden elde ettikleri toplam ciro 2001 yılı verilerine göre; sırasıyla, 14 milyar Euro, 4.7 milyar Euro ve 7.9 milyar Euro'dur (TÜRSAB, 2003, s.6). Rakamlar her geçen yıl büyük oranda artış göstermektedir. Nitekim TUI A.Ş., 2003 yılı sonu toplam cirosunu yıl başına %5.4 artış oranıyla 19.2 milyar Euro olarak belirlemiştir. Rakam; tüm sektörel faaliyetler sonucunda elde edilen toplam ciroyu yansıtmaktadır. TUI A.Ş. 2003 yıllık raporunda, elde edilen toplam cironun sektörlere göre dağılımı da bulunmaktadır. TUI A.Ş., bu finansal yılın kendileri için zor bir yıl olduğunu ve 2002 yılı toplam cirosunun 2003 yılında 20 milyar 302 milyon Euro'dan 19 milyar 215 milyon Euro'ya düştüğünü belirtmektedir. Ancak turizm sektöründen elde edilen gelirlerde yıllar arası %2.1'lik bir artış vardır. Buna göre 2003 yılında turizm sektöründen elde edilen toplam ciro; dünya genelinde 12 milyar 671 milyon Euro, Avrupa genelinde 11 milyar 88 milyon Euro, destinasyonlarda 547 milyon Euro'dur ([www.tui.com/en/pressemedian/press\\_releases/2004/pm\\_20040331\\_apc04.html](http://www.tui.com/en/pressemedian/press_releases/2004/pm_20040331_apc04.html), 10.05.2004). Thomas Cook ise 2003 yılında turizmden elde ettiği 7 milyar 241 milyon 523 bin Euro'luk toplam cirosunu turistik faaliyet alanlarına göre tasnif etmiştir. Buna göre; tur operatörlüğü faaliyetlerinden 6 milyar 110 milyon 434 bin Euro, havayolu faaliyetlerinden 667 milyon 113 bin Euro, seyahat acentacılığı faaliyetlerinden 459 milyon 759 bin Euro, konaklama faaliyetlerinden 25 milyon 128 bin Euro ve diğer faaliyetlerden 31 milyon 625 bin Euro ciro elde ettiğini belgelemiştir ([www.thomascook.info/LHeCMS/mediafiles/pdf/3/0,4396,24103,00.pdf](http://www.thomascook.info/LHeCMS/mediafiles/pdf/3/0,4396,24103,00.pdf), 27.05.2003).



Bu lider grupların 2000-2001 yılı içerisindeki pazar payları da sırasıyla %28.9, %17.2 ve %22.9'dur (Hacısüleyman, www.bilkentturizmforumu.com, 09.03.2004). Avrupa seyahat pazarının bu dev grupları bütünleşme eğilimleri sonrasında bugün, pazar payının %79.6'dan fazlasını aralarında paylaşmaktadırlar.

Bu noktada adı geçen grupların en azından Avrupa seyahat pazarının belli bölümlerinde oligopolistik bir pazar yapısı sergilediklerini söylemek yanlış olmayacaktır. Birden fazla işletmenin pazarda hakim durumda olması, öncelikle Roma Antlaşması'nın 86 nci maddesi lafzında mümkündür (bkz. Ek 1). Bununla birlikte henüz Komisyon, Avrupa İlk Derece Mahkemesi ve Adalet Divanı kararlarında, bu kavramın nasıl uygulanacağı konusunda bir yorum birliği ve yerleşik içtihat oluşmuş değildir. Oligopol pazarların rekabet hukuku ve politikalarıyla kontrol edilip edilmeyeceği tamamen bir politika sorunu olup bu politika belirlendikten sonra, bu kavramın yorumu ve uygulanması konusunda belirgin bir yaklaşım ortaya konulabilecektir (Aşçıoğlu Öz, 2000, s. 124).

Avrupa seyahat pazarında yarış halinde bulunan Alman ve İngiliz grupların son yıllarda yeniden yapılanmaları da Avrupa'da, Alman seyahat gruplarının hakim bir durum yaratmasına sebebiyet vermiştir. Nitekim TUI A.Ş.'nin Thomson Travel Group'u ve C&N A.Ş.'nin Thomas Cook'u satın alması güç yapısının örnekleridir. Yapılan incelemelerde, son yıllarda, bu gruplar arasındaki yoğun birleşme ve konsantrasyon eğilimleriyle örtüşen ve AB Komisyonu tarafından denetlenen bir mahkeme kararına rastlanmamakla birlikte benzer davaların varlığı dikkat çekicidir. Bu açıdan karara bağlanan birkaç dava örneğini incelemekte yarar vardır:

**A- T-342/99 Davasındaki Birinci Mahkeme Kararı**

**CJE/02/50**

**06 Haziran 2002**

Birinci Mahkeme'nin, Komisyon'un Airtours ve First Choice şirketleri arasındaki birleşmeyle ilgili karar bildirisini tek pazarda rekabet edilemez bulması üzerine, kararda bir yanlışlar dizisi olduğunu saptayarak kararı feshetmesidir.

Airtours bir İngiliz şirkettir ve İngiltere'de kısa mesafeli destinasyonlar (İspanya, Yunanistan, Türkiye), konaklama ve seyahat dahil tatil paketleri satmaktadır. Airtours'un başlıca rakipleri; Thomson, Thomas Cook ve First Choice'dur.

29 Nisan 1999'da Airtours, First Coice için bir devralma teklifi planı oluşturmuştur. Anlaşma'nın ortak kanuna uygunluğu ile Airtours bu planlanmış durumu Komisyon'a bildirmiştir. Komisyon 22 Eylül 1999 kararıyla girişimin, esasında ortak pazarda rekabete aykırı olduğunu bildirmiştir. Bu birleşme; Airtours/First Choice ve diğer iki tur operatörüne (Thomson ve Thomas Cook) İngiltere'deki kısa mesafeli yurtdışı tatil paketi pazarında bir kolektif hakim durum oluşturma fırsatı verebilecek ve bu durum yükselen fiyatlar ve artan kârlar ile sınırlandırılmış pazar kapasitesini garantilemeleri için bir teşvik olabilecektir.

Komisyon'un analizinde doğruluğu sorgulanan, Airtours'un Komisyon kararının iptali için açılan Birinci Mahkeme kararından önce bir davranış gerçekleştirmiş olmasıdır.

Airtours, Komisyon'un yanlış kararları olduğunu ve elverişli bir durum sağlamayan girişimin kolektif bir hakim durum yaratamayacağını ileri sürmüştür. Mahkeme; bir alandaki yoğunlaşmanın, yasaklanmış olması için kolektif bir hakim durumun güçlendirilmesi veya pazarda rekabeti sürekli ve önemli derecede etkilemiş olması gerektiğini tekrar bildirir.

Mahkeme; Komisyon'un, yoğunlaşmanın kolektif bir hakim durum yaratabileceğini ve bununla birlikte İngiltere'de kısa mesafeli tatil paketi pazarında rekabeti kısıtlayacağını kanıtlamadığı görüşündedir. Mahkeme, kolektif hakimiyetin saptanmış olması için üç koşulla karşılaşılması gerektiğini belirtmektedir;

- 1- İlgili pazarın belirli karakteristiklerine göre oligopol piyasasındaki her şirket, birbirleriyle benzer politikaları benimseyecek şekilde davranmak için birbirlerinden tam olarak haberdar olmalıdır.
- 2- Oligopol piyasasındaki şirketler, benimsenen politikaya aykırı davranışlardan alıkonulmalıdır.
- 3- Bu politika diğer rakipler (küçük tur operatörleri), potansiyel rakipler (diğer pazarlarda bulunan tur operatörleri) ve tüketiciler tarafından gerçekleştirilecek karşı çıkmalara direnebilmek zorundadır.

Mahkeme, Komisyon'un bu belirtilen koşullar konusunda gerekli hassasiyeti göstermediğini belirtmiştir. Muamele devam ederse önde gelen üç tur operatörü arasındaki

rekabeti durdurma gibi bir dürtüye sahip olunabileceği düşünülmüştür. Kollektif hakimiyetin tespitine dayalı üç koşula rastlanmamıştır.

İkinci olarak Komisyon'un, kötüye kullanmanın teşhis edilmesi ve gösterilmesinde beklenen sonucu veremediği belirtilmiştir.

Üçüncü olarak Komisyon'un; küçük tur operatörleri, potansiyel rakipler ve İngiliz tüketicilerin tepkisine ait görüşünde yanlışlığı kaydedilmiştir. Komisyon, kollektif bir egemen pozisyonun kurulması için adı geçen kitlelerin olanaklarının denkleştirilmesinde yeterli ve tutarlı bir tahmin geliştirememiştir. Rakipler herhangi bir kapasitenin sınırlandırılmasına teşebbüs edilmesiyle elde edebilecekleri kaçınılmaz fırsatların avantajını kazanarak yükselme sağlayabilirler.

Kollektif bir egemen durumun yaratılmasındaki sorunların temel faktörlerle ilişkilendirilmesindeki hatalar doğrultusunda Komisyon'un kararı bozulmuştur. Mahkeme, Komisyon'un muameleyi gerçekten rekabete aykırı etkinin var olmasını kanıtlamaksızın yasakladığını belgelemiştir.

#### **B. TUI ve Neckermann'ın Online Projesinin Geri Çevrilmesi**

**IP/01/803**

**Brüksel, 7 Haziran 2001**

TUI ve Neckermann, yarattıkları tehlikeli girişim ortaklığıyla, boş zaman-seyahat hizmetleri online ortaklığını pazarlama planlarını terketmişlerdir. Avrupa Komisyonu'na sunmuş oldukları konu ile ilgili birleşme kontrolü bildirisini 5 Haziran 2001'de geri çevrilmiştir. Komisyon, 8 Mayıs'ta derinlemesine bir soruşturma başlatmıştır. Bu soruşturma, özellikle tehlikeli birleşmelerin bir parçası olan egemen bir konumdan doğan ve etkileri potansiyel pazarları ortadan kaldıran ciddi kuşkuların arttığı TUI ve Neckermann tatil ürünleri paketi ve T-Online internet hizmetlerindeki birleşmeler üzerinedir.

Komisyon'un pazar soruşturması herşeyden önce yeni şirketin online seyahat pazarında egemen olabileceği ve diğer online hizmet sunan işletmeler için pazarın kapanacağı ihtimali üzerine derinleşmiştir. Tehlikeli birleşme, şirketlerin ilişki halinde oldukları Almanya'nın önde gelen tur operatörlerine, tatil üreticilerine ve T-Online yoluyla temel potansiyel müşterilere tanınmış bir ayrıcalık olabilecektir. Diğer online şirketler; TUI,

Neckermann ve bunların markalarını destekleyen ürünlere ağır bir şekilde bağımlı olacaklardır. Komisyon, yeni şirketin online pazarında egemen olmasından ve acenta kontratlarında fark gözetilmesinden çekinmiştir. Ek olarak Komisyon, bu birleşme ile oluşan oluşumun bütün seyahat acentası pazarında egemen durum oluşturma tehlikesini soruşturmuştur. Bu nedenle proje, uygulamaya geçememektedir.

**C- Komisyon Preussag'ın Nouvelles Frontières'teki Çıkarını Açığa Çıkartması**  
**IP/00/1308**  
**Brüksel, 15 Kasım 2000**

Avrupa Komisyonu, Alman Preussag A.Ş. şirketinin Fransız seyahat şirketi Nouvelles Frontières ile birleşmesinden oluşan kazancını ortaya çıkarmıştır. Belçika, İspanya ve İrlanda yabancı tatil paketi pazarlarının tüm muamelelerine karşın pazar paylarında bir artış olmamıştır. Komisyon bu yüzden bu operasyonun pazarda egemen durumu oluşturmayacağına veya güçlendirmeyeceğine kanaat getirmiştir.

Komisyon'un araştırması özellikle Belçika üzerinedir. Çünkü bu üç ülke arasında seyahat sektöründe yoğunlaşma derecesi en yüksek olan ülke Belçika'dır. Preussag tur operatörü Jet-Air sayesinde, rakip şirket NUR Touristik Benelux ile kısa mesafe ve uzun mesafe yabancı tatil paketleri pazarında yaklaşık %70 paya sahiptirler. Fakat Komisyon, muamelelerin Belçika pazarının yapısını maddi olarak etkilemeyeceğinden Preussag'ın konu ile ilgili pazardaki payını %2'den daha az arttıracığı bir rekabet derecesinde karar kılmıştır.

**D- Komisyon'un; Airtours'un, Frosch Touristik FTI'ı Tamamıyla Almasını Onaylaması;**  
**IP/00/951**  
**Brüksel, 29 Ağustos 2000**

Bir İngiliz şirketi olan Airtours 1998'de FTI'nın %38.8'lik payına sahip olmuş ve 25.02.2000 tarihinde Federal Karteller Ofisi bu oluşumu onaylamıştır. Komisyon da daha sonra İngiliz şirketin FTI üzerindeki payını %100'e çıkartmasına onay vermiştir. Airtours ve FTI birleşmesinin pazarda çok sayıda büyük rakip olması dolayısıyla egemen durum yaratmayacağı düşünülmüştür (<http://europa.eu.int/rapid/start/cgi/guesten>, 11.05.2003).

Avrupa seyahat pazarında büyük oranda bütünleşmiş grupların Türk seyahat pazarındaki faaliyetlerinin, pazarın genelinde veya bir kısmında rekabeti kısıtlaması üzerine, Rekabet Kurulu'nda görülmüş veya görülmekte olan bir davanın varlığına rastlanmamaktadır (Selçuk ve Kalkan, Yapılan Görüşmeler, Rekabet Kurumu, Ankara, 2004).

Bu grupların Türk seyahat pazarında oynadıkları etkin rol açıktır. Rekabette elde edilen ayrıcalıklı durum birkaç açıdan değerlendirilebilir. İlk olarak; TUI, Rewe ve Thomas Cook gruplarının Türk seyahat pazarında faaliyette bulunan büyük acentalarla olan ilişkileri dikkati çekmektedir. Nitekim büyük tur operatörleri turist gönderdikleri destinasyonlardaki şirketleri satın almaya başlamışlardır. Süreç, bu özelliği ile aralarında Türkiye, Yunanistan, Fransa ve İtalya gibi Avrupalı turistlerin ağırlıklı olarak tercih ettikleri ülkelerde yoğunlaşmaya başlamıştır. C&N, Fransa pazarında Havas'ı satın alırken TUI, Avusturya'da faaliyet gösteren Türk kökenli Gulet'i satın almıştır. TUI, daha sonra Öger'e talip olmuş; ancak Öger birleşmesi gerçekleşmemiştir (Yılmaz, 2001, s. 59). Bunun yanında TUI A.Ş., Türk seyahat pazarında faaliyet gösteren seyahat acentalarından Tantur'un; Rewe Group ise Mastur'un hissedarındır. Bu noktada Türkiye sınırlarında faaliyet gösteren incoming seyahat acentalarının pazarda eşit temsil hakkına sahip olup olmadıkları ve bütünleşme eğilimleri, yoğunlaşmalar ve anlaşmalar boyutunda rekabeti sınırlandırmak veya tamamen ortadan kaldırmak koşuluyla hakim konumların kötüye kullanılıp kullanılmadığı tartışma konusudur.

İkinci aşamada, grupların faaliyet gösterdikleri destinasyonlardaki yatak kapasitesinin kontrol edilmesine yönelik uygulamalar bulunmaktadır (Tablo 2.2). Alman ve İngiliz tur operatörleri artık müşterilerini gönderdikleri ülkelerin her bölgesinde, mevcut yatak kapasitesini kontrol altına alma konusunda adeta savaş vermektedirler. Bu aşamanın en belirgin özelliği, müşteri gönderilen ülkelerdeki konaklama, pazarlama, ulaşım ve diğer birimlerin ele geçirilmesidir (Yılmaz, 2001, s. 59). Örneğin; TUI, 81 tur operatörü, 3 700 seyahat acentası, 5 havayolu şirketi (Hapag Lloyd, Britannia, Corsair, Neos, White Eagle), 11 gemi (3 Thomson Cruises & Hapag Lloyd) ve 150.000 yatak kapasitesiyle 285 otele (Robinson, Magic Life, Iberotel vs.) sahiptir ([www.tantur.com/turkiye/profil/tui.html](http://www.tantur.com/turkiye/profil/tui.html), 21.03.2004). Bu bağlamda; TUI'nin Türkiye operasyonları düşünülecek olursa hizmetlerin pek çoğunun kendi bünyesinde karşılandığı görülecektir. TUI'nin Türkiye operasyonu için hazırladığı bir hizmet paketi için bileşen formülü: "tur operatörü: TUI, karşılayıcı seyahat acentası: Tantur, otel: Magic Life, havayolu şirketi: Hapag Lloyd" olarak belirlendiğinde durum daha somut bir hal alacaktır. Bu senaryo Rewe ve Thomas Cook grupları için de geçerlilik taşımaktadır. Thomas Cook için bir paket tur bileşen formülü: "tur operatörü ve

havayolu şirketi: Thomas Cook, karşılayıcı seyahat acentası: Diana veya Sun Express, otel: Aldiana (Side, Kemer veya Sarıgerme)" olarak belirlenebilmektedir. Ayrıca bu grupların Türkiye’de ilişki halinde buldukları karşılayıcı seyahat acentalarıyla bağlantıları da oldukça komplekstir. Nitekim Diana şemsiyesi altında bulunan Paloma Beach (Side, Beldibi), Perissia Otel (Side), Rina Apart Otel (Kuşadası, Aydın) ve Sultan Otel (Özdere/İzmir)’in grupla bir ilişkisinin bulunup bulunmadığı ayrı bir inceleme konusudur ([www.dianatravel.com/tr/index.html](http://www.dianatravel.com/tr/index.html), 27.05.2004). Rewe grubunun Türkiye’de, tam sahipliği olan otel de Calimera Otel (Kemer)’dir ([www.calimera.de/aktuell2002/tuerkei.html](http://www.calimera.de/aktuell2002/tuerkei.html), 27.05.2004). Senaryolar, turizm işletmelerinin tümünün gruplar bünyesinde olduğunu ve karşılayıcı seyahat acentalarıyla olan ilişkileri açıkça göstermektedir. Bu noktada hem tüketicilerin seçim kararında özgür olduğunu düşünmek hem de turizm işletmelerinin eşit pazar koşullarına sahip olduklarını farzetmek olanaksızlaşmaktadır. Muhakkak ki bu durum, Türkiye’nin turizmden elde ettiği gelirlerin büyük bir kısmının yabancı bünyelere geri dönmesiyle sonuçlanacaktır.

**Tablo 2.2:** Üç Tur Operatörünün Kataloglarında Yer Alan Tesislerin Bölgelere Göre Dağılımı

|            | Kataloglardaki Tesislerin Bölgelere Göre Dağılımı |     |        | Tur Operatörlerinin Tek Satıcı Oldukları Tesislerin Bölgelere Göre Dağılımı |     |        |
|------------|---|-----|--------|---|-----|--------|
|            | Akdeniz   | Ege | Toplam | Akdeniz   | Ege | Toplam |
| Neckermann | 78  | 44  | 122    | 25  | 15  | 73     |
| TUI        | 51  | 42  | 93     | 27  | 26  | 42     |
| ÖGER       | 147   | 60  | 207    | 52  | 41  | 115    |
| TOPLAM     | 276   | 146 | 422    | 104   | 82  | 186    |

**Kaynak:** Yılmaz, “Antalya’nın Alman Turizm Pazarının Yapısı, Sorunları ve Çözüm Önerileri”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, 2001, s. 61.

Tablo 2.2; 2001 yılında, Neckermann, TUI ve Öger’in Akdeniz ve Ege Bölgesi’nin toplam 422 oteline kataloglarında yer verdiklerini göstermektedir. Ayrıca aynı yıl bu tur operatörleri Akdeniz ve Ege bölgesinde toplam 186 tesisin de tek satıcısı konumundadırlar. Göstergeye göre tur operatörlerinin ilgili bölgelere getirdikleri turistlerin konaklama ihtiyacının %44’ünü tamamen karşıladıkları saptanmaktadır. Bununla birlikte Avrupa seyahat pazarının lider gruplarının, Türkiye operasyonlarında, anlaşma halinde buldukları tesisler

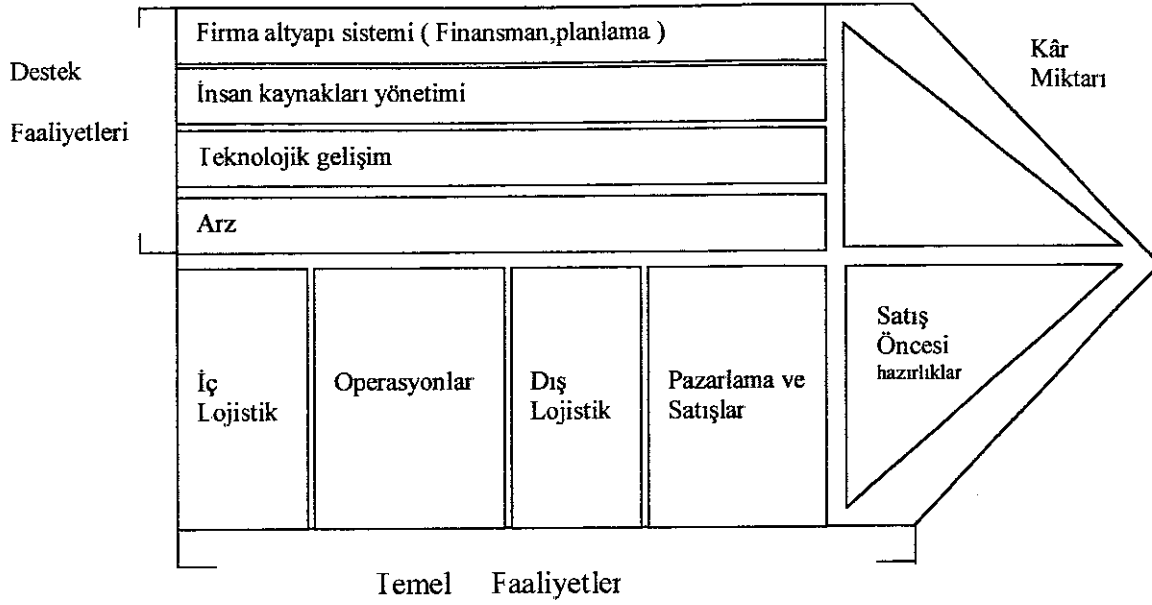
üzerinde büyük oranda söz sahibi oldukları bilinmektedir. Grupların Türkiye’de yoğun faaliyet alanına sahip oldukları Antalya İli’nde bu durum somut olarak gözlenebilmektedir. Antalya, 529 tesis kapasitesiyle Türkiye yatak kapasitesinin 1/3’nü karşılamakta ve turizmde Türkiye’nin göz bebeği olarak nitelendirilmektedir (www.antalyacci.org.tr, 22.05.2003). Antalya İli sınırları içerisinde faaliyet gösteren beş yıldızlı bir otelde yapılan araştırmaya göre; 2003 yılında otelin doluluk oranları, seyahat grupları arasında şöyle dağılım göstermektedir: “%29.5 = TUI , %16.7 = Thomas Cook, %21.2 = Rewe, %11.4 = Öger, %1 = All Tours, %2.6 = FTI, %17.6 = Diğer”. Buna göre TUI, Thomas Cook ve Rewe gruplarının otelin yaklaşık %71’ini doldurdıkları görülmektedir. Böyle bir durumda otellerin gruplara olan tabiyetleri elbetteki kaçınılmaz olmakta ve doluluk oranlarının düşmesi korkusu otel anlaşmalarına yansımaktadır.

### **2.6.5. Turizmde Rekabet Avantajı Sağlamak İçin İzlenen Stratejiler**

Türk seyahat pazarı üzerinde etkin bir rekabet gücüne sahip Alman ve İngiliz grupların; rekabette elde ettikleri avantajlı konumu, izlenen rekabet stratejilerinden bağımsız değerlendirmek doğru olmayacaktır. Bu nedenle, rekabet avantajı sağlama kaynaklarından yola çıkarak uygulanan rekabet stratejilerini belirlemekte yarar görülmektedir.

#### **2.6.5.1.Rekabet Avantajı Kaynakları**

Rekabet avantajı, firmaların münferit faaliyetlerini yerine getirmesi ve organize etmesiyle oluşmaktadır. Herhangi bir firma, operasyonlarını faaliyet alanlarına ayırabilmektedir. Satış sorumlusunun satış işlerini yerine getirmesi buna örnek teşkil eder. Firmalar bu faaliyetleri yerine getirerek alıcıları için “değer” yaratırlar. Bir firmanın en son değeri, ürün ve hizmetleri için ödeme yapmaya gönüllü alıcılarla ölçülmektedir. Bu değer, arzu edilen tüm faaliyetlerin yerine getirildiği toplam maliyetleri aştığında firma, kârlı duruma gelir. Rakipler üzerinde rekabet avantajı kazanmak için firma, ya rakiplerinden daha etkili faaliyetler yerine getirerek daha düşük maliyetle alıcı değeri yaratmalı ya da farklılaşma yoluyla daha etkili bir alıcı değeri yaratmalıdır (Porter, 1990, s. 40).



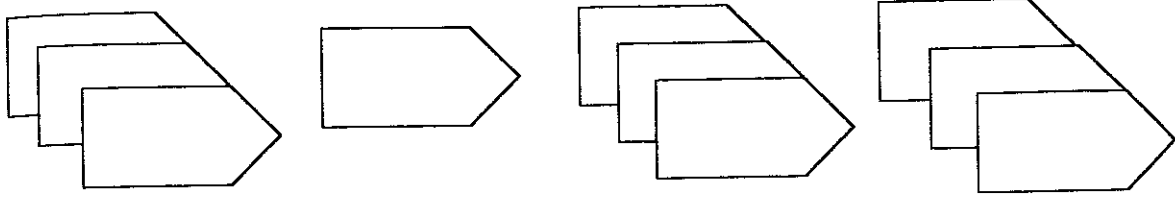
**Şekil 2.19:** Küresel Endüstrilerde Firmaların Rekabet Avantajı: Değer Zinciri, Porter M. E., The Competitive Advantage of Nations, 1990, s.40.

Değer zincirindeki tüm faaliyetler "alıcı değeri" yaratmaktadır. Faaliyetler, yurtiçi üretiminden sağlanan pazarlama, dağıtım, ürün onarım (temel faaliyetler); girdi satın alımından sağlanan teknoloji, insan kaynakları veya diğer faaliyetlerden sağlanan tüm altyapı fonksiyonları (destek faaliyetleri) olmak üzere geniş bir alanda sınıflandırılabilir.

Bir şirketin özel bir endüstride rekabet edebilmesi için değer zincirini, değer sistemi olarak adlandırılan faaliyetlerin geniş bir akışı içine yerleştirebilmesi gerekmektedir (Şekil 2.20). Değer sistemi, firmaların değer zinciri için girdi (hammadde, makinalar, satın alınan hizmetler vs.) sağlayan tedarikçileri içermektedir. Alıcı yolunda, firma üretimi, sık sık dağıtım kanallarının değer zincirlerinden geçmektedir. Son olarak ürünleri kullanan alıcıların değer zincirleri için satın alınan girdiler oluşmaktadır.

Rekabet avantajı, bir şirketin, bu sisteme girişi en iyi nasıl yöneteceğinin bir fonksiyonudur. Zincirler sadece firma içindeki faaliyetlere bağlanamayacağı gibi firma, tedarikçiler ve kanallar arasındaki bağı yaratmaktadır.





Tedarikçi Değer Zinciri

Firma  
Değer ZinciriDağıtım Kanalı  
Değer ZinciriAlıcı  
Değer Zinciri

**Şekil 2.20:** Küresel endüstrilerde Firmaların Rekabet Avantajı: Değer Sistemi, Porter M. E., *The Competitive Advantage of Nations*, 1990, s. 43.

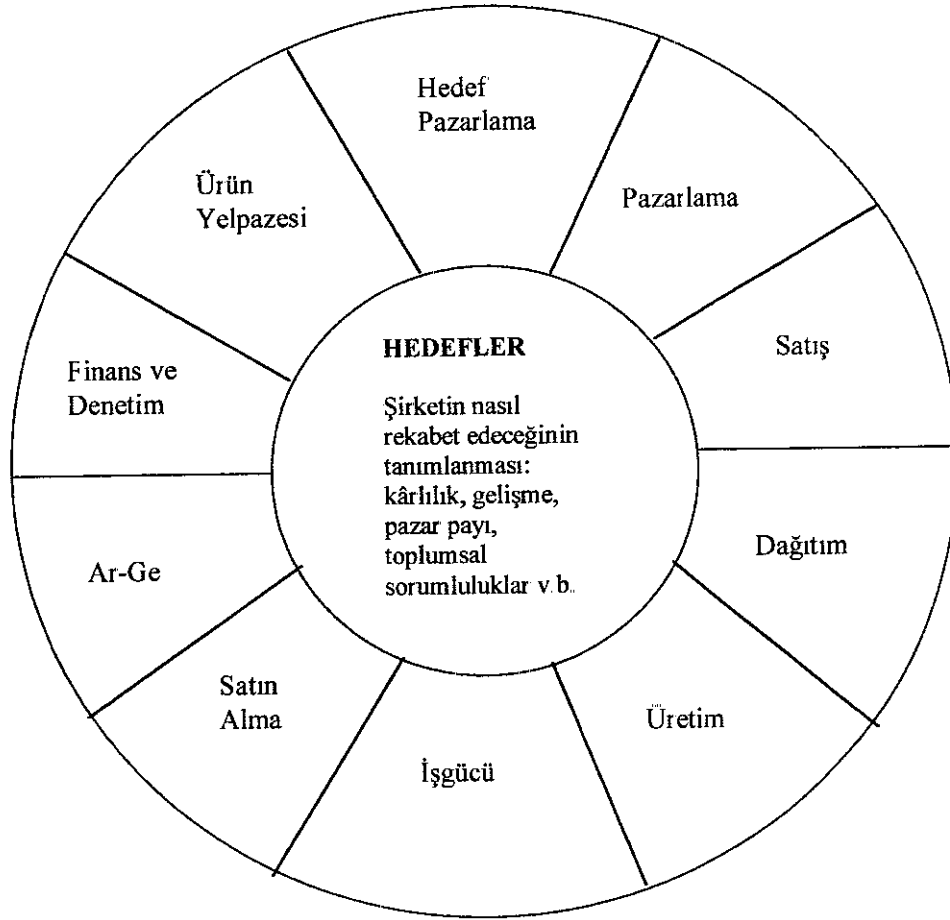
Firma, yurtdışı pazarlar için bu bağlantıları koordine ederek ve rakiplerine göre daha başarılı işleterek rekabet avantajı sağlayabilmektedir.

Değer zinciri, maliyet avantaj kaynaklarını anlayabilmek için bir araç sağlamaktadır. Bir firmanın maliyet pozisyonu, rakiplere oranla arzu edilen tüm faaliyetlerin gerçekleştirilmesindeki toplam maliyettir. Değer zinciri, farklılaşma kaynaklarını da ortaya çıkarmaktadır. Farklılaşma temel olarak; firma üretim şeklinden, birleşik hizmetlerden ve alıcı davranışlarını etkileyen faaliyetlerden doğmaktadır (Porter, 1990, s. 43).

#### 2.6.5.2. Rekabet Stratejisinin Kurulması

Bir rekabet stratejisi geliştirmek, temelde bir şirketin nasıl rekabet edeceği, hedeflerinin neler olması gerektiği ve bu hedefleri gerçekleştirmek için hangi politikaların gerektiği konularında genel bir formül geliştirmek demektir.

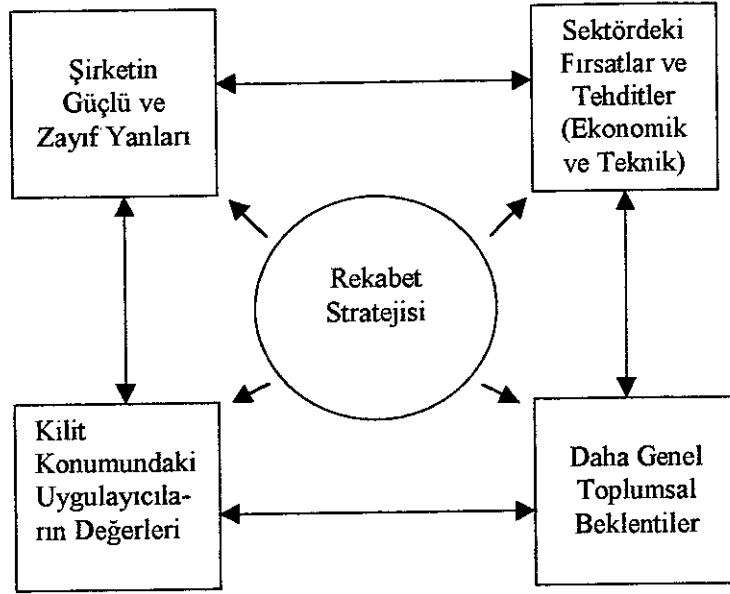
Şekil 2.21, rekabet stratejisinin, firmanın ulaşmaya çalıştığı sonuçlarla (hedefler), bu sonuçlara ulaşmakta kullandığı araçların (politikalar) bir kombinasyonunu göstermektedir. Çarkın göbeğinde, firmanın nasıl rekabet etmek istediğinin ve belirli ekonomik ve ekonomik olmayan amaçlarının genel bir tanımı olarak, firmanın hedefleri yer almaktadır. Çarkın parmakları, firmanın bu hedeflere ulaşmak amacıyla kullandığı temel işletme politikalarıdır. Çarkta yer alan her başlık altında, firma faaliyetlerinden, o fonksiyonel alanlardaki kilit işletim politikalarının özet bir ifadesi çıkartılmaktadır (Porter, 2003, s. xxviii).



**Şekil 2.21:** Rekabet Stratejisi Çarkı, Porter M. E., Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri, 2003, Giriş Metni xxvii

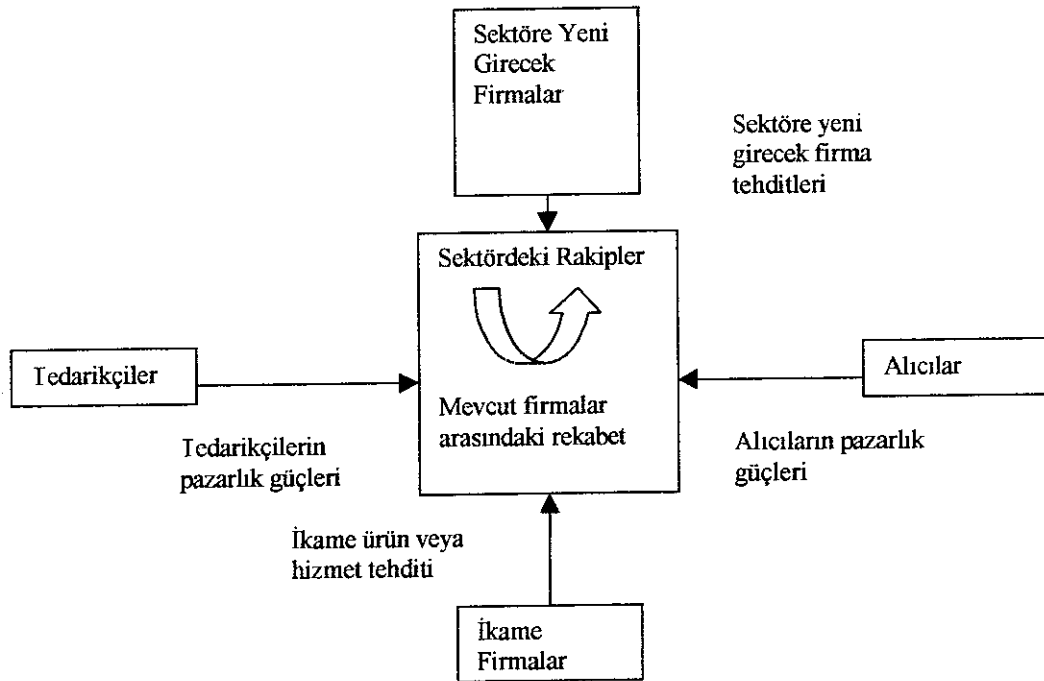
Rekabet stratejisinin kurulmasında, bir şirketin başarılı olabilmesi için dört kilit etkenin daha dikkate alınması gerekmektedir (Şekil 2.22). Bu; şirketin güçlü ve zayıf yanlarını, rakipleriyle karşılaştırıldığında finansal kaynaklarını, teknolojik durumunu, markasının tanınmışlığını ve benzerlerini de içeren becerilerinin ve varlıklarının profilidir.

Rekabet stratejisinin formüle edilmesinin özünde, bir şirketi çevresi ile ilişkilendirmek yatmaktadır. İlgili çevre, toplumsal ve ekonomik güçleri de kapsayacak şekilde çok geniş olmasına rağmen, firma çevresinin kilit yönü, rekabet ettiği sektör veya sektörlerdir. Sektör yapısının, firma için potansiyel olarak mevcut stratejilerin belirlenmesinde olduğu kadar, oyundaki rekabet kurallarının saptanması üzerine de etkisi büyüktür. Sektör dışındaki güçler esasen göreceli olarak önemlidir; dış güçler genellikle sektördeki tüm şirketleri etkilediği için, asıl önem taşıyan, firmaların bunlarla baş edebilmesindeki farklı becerileridir.



**Şekil 2.22:** Rekabet Stratejisinin Kurulduğu Bağlam, Porter M. E., Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri, 2003, Giriş Metni xxix

Bir sektördeki rekabetin yoğunluğu, ne bir rastlantıdır ne de kaderin kötü bir oyunu Aksine, bir sektördeki rekabet, onun temelini oluşturan ekonomik yapıya yatmaktadır. Bir sektördeki rekabetin durumu, Şekil 2.23'te gösterilen beş temel rekabet gücüne bağlıdır.



**Şekil 2.23:** Sektörde Rekabeti Güdöleyen Güçler, Porter M. E., Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri, 2003, s. 4

Beş rekabet gücü –pazara giriş, ikame ürün/hizmet riski, alıcıların pazarlık gücü, mevcut rakipler arasındaki rekabet- bir sektördeki rekabetin, mevcut oyuncuların çok ötesine geçtiği gerçeğini yansıtmaktadır. Beş rekabet gücünün hepsi, sektör rekabet ve kârlılığının yoğunluğunu belirlemektedir. Stratejinin kurulmasında etki eden önemli güçler vardır. Yeni girenlerin tehdit oluşturmadığı bir sektörde, çok güçlü bir pazar konumuna sahip olan bir şirket bile, kendisinden üstün ve düşük maliyetli bir ikame ürünle karşılaşırsa düşük bir getiri elde edecektir. Ortada ikame bir ürün yoksa ve girişler bloke edilmişse bile, mevcut rakipler arasındaki yoğun rekabet, potansiyel getiriyi sınırlayacaktır. Rekabetin yoğunluğunun en uç noktası; girişin serbest olduğu, mevcut firmaların tedarikçiler ve müşteriler karşısında pazarlık gücüne sahip olmadıkları, sayısız firma ve ürünün birbirine benzer olması nedeniyle rekabetin başıboş kaldığı, ekonomistin mükemmel rekabetçi olarak tanımladığı sektördür (Porter, 2003, s. 6).

Ekonomik ve finansal gelişmeler, politik etkenler, demografik ve sosyal değişimler, teknolojik buluşlar gibi pek çok değişkeni çevreleyen turizm arz ve talebinin doğası, turizm endüstrisindeki başarılı operasyonların zorluğunu arttırmıştır. Aynı zamanda mevsimsellik ve tüketimde seyahat ve turizm ile rekabet eden ürün ve hizmetlerin artan oranı rekabet baskısının diğer bir biçimini yaratmaktadır.

Turizm endüstrisi her geçen yıl emsali görülmemiş bir konsolidasyon düzeyine maruz kalmaktadır. Bunun en güzel örneği, Avrupa turistlerinin büyük bir bölümünün turistik ihtiyaçlarını karşılayan Alman ve İngiliz tur operatörleridir. Avrupa pazarlarındaki güçlü fiyat rekabetini bu konsolidasyonun yarattığı düşünülmektedir. Endüstrideki dikey entegrasyon, charter (dolmuş tipi taşımacılık) havayollarına güvenli satışlar ve yüksek doluluk oranlarıyla düşük risk düzeyleri sağlamıştır (World Tourism Organization, 2000, s.18).

Bu yapı, içerisinde Türkiye'nin de bulunduğu pek çok Avrupa destinasyonundaki rekabeti büyük oranda etkilemektedir. Endüstriye giriş artık oldukça risklidir. Yüksek alıcı ve tedarikçi gücü bulunmaktadır. Aynı zamanda sunulan ürün ve hizmetler birbirini ikame edebilecek yapıdadır. Alıcılar; deniz, kum, güneş üçgeni içerisinde pek çok alternatifte sahiptirler. Durum böyle olunca; sektörü mükemmel rekabetçi olarak tanımlamak bir yana pazardaki rekabetin varlığı ve derecesini bile belirlemekte zorluk çekilmektedir.

Günümüzde tur operatörlerinin birbiriyle ilişkili; fakat farklı iki senaryoyu yerine getirmesi tartışılmaktadır. Bunları; destinasyon ve kaynak ülke oluşturmaktadır. Pek çok

Akdeniz destinasyonunda tur operatörü, talep yönü; otel ise arz yönü olarak hareket etmektedir. Daha yüksek veya daha düşük fiyatlar arz ve talep durumlarına bağlı olarak görülmektedir. Sezon iyi ise, arzın sabit olmasından dolayı fiyatlar artmakta; kötü ise, düşük doluluk düzeyleri nedeniyle fiyatlar düşmektedir. Bunu tetikleyen bir başka faktör, Akdeniz destinasyonlarının rekabet unsuru olan deniz, kum, güneş tatilleri ile kâr elde etmeye çalışmalarıdır. Bu iki faktörün anlamı; konaklama sektörünün tur operatörleri arasındaki pazar gücüyle sınırlanmış olmalarıdır. Böylece konaklama için talep eğrisi tamamen esnek bir hal alır (Aguiló v.d., 2003, s. 261).

### 2.6.5.3. Turizmde Şirket Stratejileri

Porter, işletmelerin rekabet avantajı kazanabilmesi için üç özel strateji tanımlamıştır. Böylece Porter, şirketlerin karışık ve düzensizlik içinde kararlı bir strateji uygulayamayacaklarını düşünerek hangi stratejinin izlenmesi konusunda kararlı olmanın önemini kanıtlamaya çalışmıştır. Porter stratejileri şunlardır:

- Maliyet Liderliği
- Farklılaşma
- Odaklanma

**Maliyet Liderliği Stratejisi:** Bu strateji, bir şirketin belirli bir endüstride en düşük maliyetlerin sağlayıcısı olmasını içermektedir. Bunu başarmann önemli yollarından biri; temel, standartlaşmış, toplu üretilmiş, gereksiz süslemeler içermeyen ürün veya hizmetin bütün çıplaklığıyla ortaya konmasıdır. Maliyet odaklı bir şirket, girdi maliyetlerini en aza indirecek şekilde sürekli bir mücadeleyle çalıştırılmalıdır. Ölçek ekonomisi, maliyet liderliğinde önemli bir unsur olabilir ve böylece daha düşük ortalama üretim maliyetini sağlayan büyüklüğü elde edebilecek pazar payı için mücadele edilebilir. Bu stratejide Porter mantığı, bir firmanın endüstri ortalama fiyatına etki edip edemeyeceği üzerinedir; fakat endüstri/ortalama maliyetlerinin altında sürdürülen üretim, ortalama performansın üzerinde olmalıdır.

**Farklılaşma Stratejisi:** Farklılaşma stratejisi, bir şirketin eşsiz üretimi bulmaya çalışmasıdır. Şirket, üretim şekliyle orijinallliğini kanıtlamaya veya reklam yoluyla kendi üretimleri ve rakiplerinin üretimleri arasındaki farkın anlaşılmasını sağlamaya çalışmaktadır. Böylece, müşteri kaybetmeksizin farklı bir fiyat politikası izlenebilecektir.

**Odaklanma Stratejisi:** Stratejinin tüm pazardan ziyade özel bir pazar bölümünde şekillenmesiyle meydana gelmektedir ve strateji, maliyet odaklılık veya farklılaşma odaklılık olarak kabul edilebilmektedir.

### 2.6.5.3.1. Porter Stratejilerindeki Problemler

Porter stratejilerinin problemleri, ilk olarak stratejilerin turizme uyarlanmasından; ikinci olarak da stratejilerin içsel mantığından kaynaklanmaktadır. Olsen, Porter stratejilerinin üretim endüstrisine daha uygun olduğunu fark eder ve stratejilerin turizm endüstrisine doğrudan uygulanmasından sorunlar doğar. Poon, Porter stratejilerinin bugünün turizm endüstrisi için sadece bir değere sahip olduğunu vurgulayarak etkili bir turizm stratejisi için dört prensip tanımlar (Aktaran: Tribe, 1997(b), s. 111):

- Müşterileri tanımlamak
- Vasıflı bir lider olmak
- Radikal çözümler geliştirmek
- Değer zincirinde firmaların stratejik durumlarını güçlendirmek

Poon tarafından uyarlanan Porter stratejilerinde fiyat, önemsenmeyen önemli bir strateji parçası olarak kalır. Daha sonra Porter tipolojisinin içsel mantık sorunları ele alınır. Maliyet liderliği pek çok nedenden dolayı sorunlu bir konsepttir. İlk olarak daha düşük maliyet yaratma yollarının pek çoğu rakipler tarafından kolayca izlenebilir. Bu belki de sadece çıktı kalitesini tehlikeye atmaksızın maliyetlerin düşürülebildiği, pazar liderliğiyle ölçek ekonomilerine ulaşmış bir firma için geçerli olabilir. İkinci olarak; maliyet liderliğine, iyice sadeleştirilmiş ürün ve hizmetler tarafından ulaşıldığında müşterilerin endüstri ortalama fiyatını ödemeleri olası değildir. Fiyatın düşük maliyetlerle oluşması halinde de ekstra kâr oranı düşecektir. Üçüncü olarak; “maliyet” ve “fiyat” ın birbirinin yerine geçecek şekilde kullanımı Porter’ın bir eğilimidir. Ancak bu iki kavram birbirinden oldukça farklıdır. Birinci kavram, ancak firmalar tarafından ödenen girdi maliyetleri ile ölçülebilecekken ikinci kavram, tüketiciler tarafından ödenen pazar fiyatları ölçümüne dayanmaktadır.

Farklılaşma, yöneticiler tarafından sadece bir gelişen üretim teknolojisi olarak algılandığında sorunlar yaşanmaktadır. Bir ürün veya hizmet satış şeklinde, neyin daha önemli olduğu müşteri algısına bağlıdır.

Porter tipolojisi, maliyet liderliği ve farklılaşma olarak iki ayrı noktada kutuplaşmaktadır. Ancak pek çok şirket, düşük maliyetlerle piyasaya özel ürün/hizmet sunmak için karma bir bölgede çalışmanın yollarını aramaktadır.

### 2.6.5.3.2. Porter Stratejiler Tipolojisinin Uyarlaması

Kotler ve Bowman, Porter'ın stratejiler tipolojisi üzerinde çalışmışlardır. Tipoloji özellikle tüketicilerin bakış açısını yansıtmak için uyarlanmıştır (Aktaran: Tribe, 1997(b), s. 111). Çünkü, müşterilerin maliyetten ziyade fiyatlara duyarlı oldukları ve farklılaşmadansa ürün/hizmete eklenen değer veya kavranan kaliteye önem verdikleri düşünülmüştür. Şekil 2.24, bu düşüncelerin birleştiği bir fiyat/kalite stratejisi matrisini göstermektedir.

|                              |                         |                               |
|------------------------------|-------------------------|-------------------------------|
| Yüksek<br>Kavranan<br>Kalite | Karma Strateji          | Farklılaşma<br>Bazlı Strateji |
|                              | Fiyat Bazlı<br>Strateji | X Bölgesi                     |
| Düşük                        | Düşük                   | Fiyat Yüksek                  |

**Şekil 2.24:** Fiyat/Kalite Matrisi, Tribe J., Corporate Strategy for Tourism, 1997(b),s. 112.

**Fiyat Bazlı Stratejiler:** Fiyat bazlı strateji, maliyet liderliğine benzemekle birlikte farklı olarak; düşük maliyetlerin tüketiciye düşük fiyat olarak yansıtılması temeline dayanmaktadır. Ürün/hizmetler böylelikle standartlaştırılır ve gereksiz, ama maliyeti yükselten bileşenlerden arındırılır.

**Farklılaşma Odaklı Stratejiler:** Bu, Porter'ın farklılaşma stratejisine benzemektedir fakat; müşteriler tarafından değerli kılınan ekstra niteliklerin sağlanması üzerine temellendirilmiştir. Bu değer kazandırma aşağıdaki unsurlarla sağlanabilir:

- Tasarım
- Değer zincirinin üstün başarısı
- Reklam

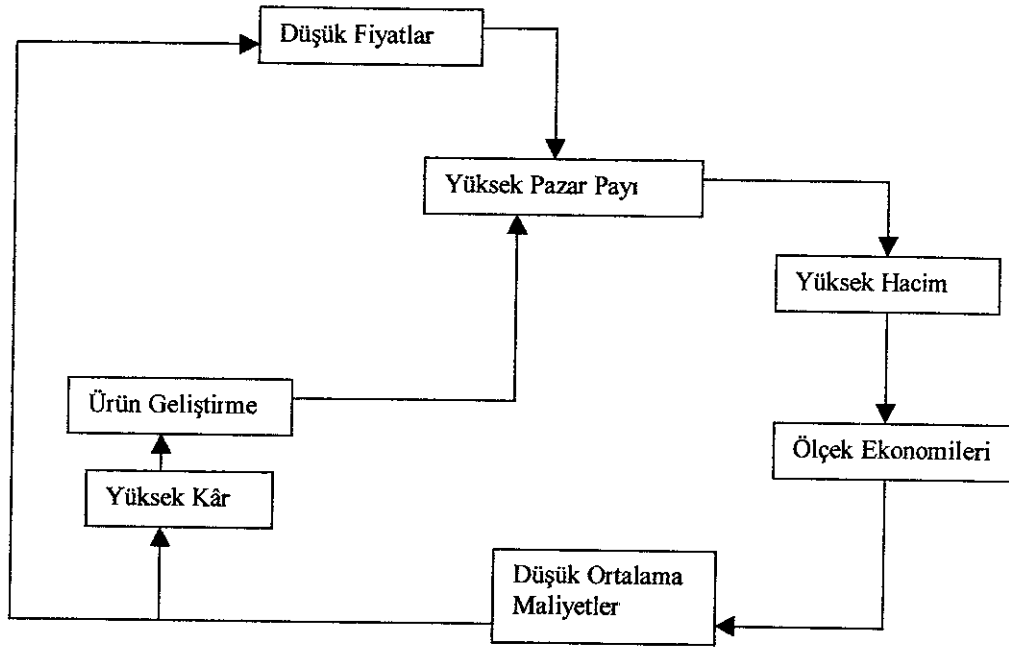
Ar-Ge yatırımı; daha iyi tasarım, kalite ve dayanıklılık bölümlerinde rakiplerden farklı ürünler üretmek için izlenecek bir yol olabilir. Reklam, müşterilere özel bir hizmet veya ürün bildirmede kullanılacak önemli bir araçtır. Ürün farklılaşmasının temeli, müşteriler için

önemli olan ürün/hizmet farklılıklarının dağıtım ve keşfedilmesinde eksiksiz piyasa araştırmasıdır. Bu stratejiye örnek olarak, birinci sınıf yolcuların dünyaca tanınmış havayolu şirketi British Airways'ten beklentileri verilebilir:

- Bütünüyle değiştirilebilir biletler/tam para iadesi
- Araba parkı
- Hızlı check-in
- Ofis imkanları, ücretsiz içecekler, eğlence, VIP salonları
- Hızlı güvenlik geçişi
- Geniş kabin
- Esnek yemek saatleri
- Limitsiz şampanya
- Kaliteli şarap
- Çin yemeği
- Geniş oturma imkanı / tamamen yatabilen koltuklar
- Varılan destinasyonda limuzin ve helikopter ile transfer hizmeti

**Karma Stratejiler:** Karma strateji, ucuz fiyatlarda kaliteli ürün ve hizmetler sağlamanın bir denemesidir. Bu strateji, artı değer eklenmesinin maliyetlere yansması ve düşük fiyatların oluşumunu engellemesi nedeniyle çelişkili gözükmemektedir. Bu yüzden başarılı bir karma stratejinin temeli ortalama maliyetleri düşürmektir. Bunun birinci yolu; çıktıların artmasıyla aynı derecede ortalama maliyetlerin düştüğü yerlerde ölçek ekonomileri yakalamaktır. Toplu üretim, toplu alım ve işçilikte uzmanlaşma çıktı artışını ifade eder. İkinci yol; turizm organizasyonları gibi hizmet tedarikçileri için önemlidir. Bu, yüksek risk faktörlerinin garanti altına alınmasını ifade eder. Oteller, havayolları ve turistik çekicilikler yüksek maliyetlere sahip olmakla birlikte çabuk bozulabilen bir ürün/hizmetle karşı karşıyadırlar. Dolmayan bir oda daima gelir kaybıdır. Bilgisayarlı rezervasyon sistemleri yüksek risk faktörlerini azaltmakta fayda sağlamaktadır. Bu suretle sabit maliyetler giderilebilir ve ortalama maliyetler düşer.





Şekil 2.25: Karma Strateji Rotası, Tribe J., Corporate Strategy for Tourism, 1997(b), s. 116.

**Odaklanma Stratejileri:** Fiyat ve farklılaşma bazlı stratejilerin herbiri özel bir pazar bölümünde odaklaştırılabilir. Şirketler gittikçe farklı pazar bölümlerinin bir kısmında hizmet vermeye çalışmaktadırlar. Düşük fiyat ve yüksek kaliteli hizmetler arasında sızıntı olmaması için farklı ürün/hizmet tanımlaması yapılmalıdır. Markalaşma, bu strateji için temel bir yaklaşımdır. İngiliz tur operatörü Thomson Holidays, markalaşma yaklaşımının uygulayıcısıdır. Onun ana markası Thomson, kurulan en iyi karma strateji örneğidir. Bu marka, düşük fiyatlarla kaliteli ürün/hizmetlerin garantisi üzerine kurulmuştur. Kalite göstergeleri aşağıda yansıtılmıştır:

- Uçuşta sınırsız yiyecek-içecek hizmeti,
- Uçakta sınırsız eğlence,
- Müşteri mağduriyetini gidermek için tatil fiyatının %10'nun iadesi,
- Anketler yoluyla müşteri memnuniyetinin denetlenmesi.

Thomson, 1995 yılında önemli rakipleri First Choice (%12) ve Airtours'a (%15) karşı %31'lik pazar payını, başarılı bir karma strateji uygulamasıyla korumayı başarmıştır. Thomson'a büyüklüğünü, tedarikçilerden sağladığı eş benzeri olmayan güç vermektedir.

Thomson à la carte ise önemli bir farklılaşma markasını simgelemektedir. Görüldüğü üzere Thomson, fiyat ve farklılaşma bazlı stratejileri ilgili piyasa bölümlerinde odaklaştırmayı bilmiştir.

**X Bölgesi:** X bölgesi, yüksek fiyatlarla düşük kalitenin bir kombinasyonunu ifade etmekte ve bu nedenle işletmeyi başarısızlığa sürüklemektedir. Buna rağmen bu stratejinin de istisnaları vardır. İlk olarak; bir şirket tekelse, müşteri kaybetme korkusu olmadan X bölgesinde çalışabilmektedir. Bazı bölgelerde yerel ulaşım, tekel koşulları altında çalışmaktadır. İkinci olarak; müşterilerin kalite veya rakiplerin fiyatları hakkındaki bilgisizliği, X bölgesinde çalışmanın sürekliliğini sağlayabilir. Genellikle müşteriler X bölgesindeki işletmelere karşılık vermezler ve bu bölgedeki işletmeler sadece kısa dönemde varlık gösterebilirler. Fakat; turizm endüstrisinde faaliyet gösteren bazı işletmeler (restoran, otel ve taksiler), turistlerin bilgi eksikliği nedeniyle, X bölgesi stratejisi uygulayabilmektedirler (Tribe, 1997(b), s. 111-119).

Pazar yapısı; ilgili endüstride faaliyet gösteren işletmelerin, rekabet stratejilerini belirleyebilmesinde ve pazardaki rekabet koşullarının oluşmasında büyük bir etkidir. Alman ve İngiliz seyahat gruplarının Türk seyahat pazarında yarattıkları baskın güç düşünüldüğünde; yerel turizm işletmelerinin, sağlıklı bir rekabet stratejisi uygulamalarının ne denli zor olduğu anlaşılacaktır. Türk seyahat pazarının oligopolistik yapısı; yerel turizm işletmelerini daha çok fiyat bazlı strateji uygulamasına yöneltmiştir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### AVRUPA SEYAHAT PAZARINDAKİ BÜTÜNLEŞME EĞİLİMLERİNİN TÜRK SEYAHAT ACENTALARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNE YÖNELİK UYGULAMA ÇALIŞMASI

Günümüzde Avrupa seyahat pazarı, Alman ve İngiliz grupların yoğun faaliyet alanına sahip olduğu bir yapı sergilemektedir. Bu grupların turistik faaliyetlerini etkin bir şekilde gerçekleştirebilmek için turistik destinasyonlardaki turizm işletmeleriyle stratejik anlaşmalar içerisine girdikleri veya bu işletmelerin hissedarı oldukları bilinmektedir. Türk turizminde de geniş faaliyet alanına sahip ilgili grupların, yoğun bütünleşme eğilimleri içerisinde oldukları gözlemlenmektedir. Nitekim Türk seyahat pazarında TUI A.Ş., Tantar seyahat acentasının; Rewe Group, Mastur seyahat acentasının hissedarı konumundadır. Ayrıca Thomas Cook grubu Diana seyahat acentası ile anlaşma halindeyken TUI A.Ş., Gulet bünyesindeki Vasco ile anlaşma içerisindedir. Bunun yanında Avrupa seyahat pazarının önemli güçlerinden FTI ve L'tur gruplarının da Türk seyahat pazarında kimi seyahat acentalarıyla anlaşma halinde oldukları gözlemlenmektedir. Örnek olarak; L'tur grubunun National seyahat acentasıyla, FTI grubunun da Polar West seyahat acentasıyla olan ortak çıkarları gösterilebilir.

Yapılanma, Türk seyahat pazarının önemli güçlerinden olan seyahat acentalarının pazarda eşit temsil hakkı ve mevcudiyetlerini tehdit eder bir görüntü çizmektedir. Rekabette yaşanan bu karmaşık durumun somut bir hal alması gerekliliği uygulama çalışmasının amacını oluşturmuştur. Türk seyahat pazarındaki rekabet koşullarının saptanarak mevcut sorunlara çözüm önerileri geliştirilebilmesi için Türk turizminin başkenti olarak nitelendirilen Antalya Bölgesi uygulama alanı olarak belirlenmiştir.

#### **3.1. Türk Seyahat Pazarının Yapısı**

Türk seyahat pazarının rekabet koşullarını etkileyebilecek unsurların belirlenebilmesi, ülkeye giriş yapan yabancıların milliyetlerine göre tasnif edilmesiyle daha somut bir hal alacaktır. Bu sayede pazar içerisinde baskın güce sahip tarafları belirlemek kolaylaşacaktır.

**Tablo 3.1: Türkiye'ye Gelen Yabancıların Ülkelere Göre Dağılımı****BATI AVRUPA**

| (× 1000 Kişi) | 2003    | 2002    | 2001    | 2000    |
|---------------|---------|---------|---------|---------|
| İngiltere     | 1 091,2 | 1 040,2 | 844,6   | 915,3   |
| Avusturya     | 3 790,7 | 376,9   | 359,9   | 320,5   |
| Belçika       | 308,1   | 313,4   | 310,3   | 256,9   |
| Fransa        | 470,2   | 523,8   | 523,3   | 449,5   |
| Almanya       | 3 327,8 | 3 480,8 | 2 875,4 | 2 276,2 |
| Lüksemburg    | 3,4     | 4,2     | 3,5     | 2       |
| Hollanda      | 938,7   | 871,6   | 632,2   | 440     |
| İsviçre       | 188,6   | 143,4   | 125,3   | 1,5     |
| İrlanda       | 58,9    | 53,1    | 48,4    | 42,1    |

**KUZEY AVRUPA**

| (× 1000 Kişi) | 2003  | 2002  | 2001  | 2000  |
|---------------|-------|-------|-------|-------|
| Danimarka     | 154,3 | 161,2 | 125,5 | 100,9 |
| Finlandiya    | 59,8  | 80,9  | 63,6  | 53,4  |
| İzlanda       | 1,3   | 1,2   | 4,1   | 3,3   |
| Norveç        | 88,8  | 94,8  | 87,6  | 67,5  |
| İsveç         | 204,2 | 203,8 | 200   | 148,5 |

**ORTA VE DOĞU AVRUPA**

| (× 1000 Kişi)   | 2003    | 2002    | 2001    | 2000    |
|-----------------|---------|---------|---------|---------|
| Bulgaristan     | 1 006,3 | 833,8   | 540,2   | 381,5   |
| Çek Cumhuriyeti | 48,7    | 63,2    | 51,8    | 65,5    |
| Macaristan      | 48,2    | 51,3    | 38,2    | 36,7    |
| Polonya         | 102,2   | 150,9   | 150,5   | 118,1   |
| Romanya         | 185,0   | 180,2   | 180,2   | 265,1   |
| BDT             | 2 071,6 | 1 658,7 | 1 423,9 | 1 376,6 |

**GÜNEY AVRUPA**

| (× 1000 Kişi)     | 2003  | 2002  | 2001  | 2000  |
|-------------------|-------|-------|-------|-------|
| Arnavutluk        | 32,4  | 29,2  | 26,1  | 29,7  |
| Yunanistan        | 393,4 | 280,3 | 196,8 | 218,6 |
| İtalya            | 236,8 | 211,1 | 314,1 | 218,7 |
| Portekiz          | 12,2  | 16,6  | 18,4  | 13,3  |
| İspanya           | 92,3  | 88,8  | 115,2 | 95    |
| Yugoslavya (Eski) | 370,9 | 367,3 | 287,3 | 285,6 |
| KKTC              | 104,4 | 94,2  | 90,9  | 103,2 |

**KUZEY AMERİKA**

| (× 1000 Kişi) | 2003  | 2002  | 2001  | 2000 |
|---------------|-------|-------|-------|------|
| Kanada        | 41,9  | 39    | 56,9  | 56,6 |
| ABD           | 222,6 | 247,8 | 423,2 | 515  |

**GÜNEY AMERİKA**

| (× 1000 Kişi) | 2003 | 2002 | 2001 | 2000 |
|---------------|------|------|------|------|
| Meksika       | 12,1 | 11,3 | 20,9 | 18,4 |
| Arjantin      | 6,5  | 2,9  | 9,4  | 12,2 |
| Brezilya      | 7,3  | 8,3  | 10,4 | 11,9 |
| Kolombiya     | 1,8  | 2,2  | 2,5  | 1,4  |
| Şili          | 3,1  | 3,3  | 3,6  | 4,2  |
| Venezuela     | 1,5  | 1,8  | 2,4  | 1,2  |

**ORTADOĞU**

| (× 1000 Kişi)  | 2003  | 2002  | 2001  | 2000  |
|----------------|-------|-------|-------|-------|
| İsrail         | 321,1 | 271   | 299,9 | 311,7 |
| Bahreyn        | 4,1   | 4,6   | 2,3   | 0,4   |
| Irak           | 24,7  | 16,6  | 16,7  | 20,7  |
| Ürdün          | 36,6  | 33,1  | 26,9  | 22,2  |
| Kuveyt         | 8,2   | 7     | 5,3   | 1,3   |
| Lübnan         | 34,0  | 31,3  | 22,3  | 16,6  |
| S. Arabistan   | 23,6  | 25,7  | 20,6  | 15,5  |
| Suriye         | 154,2 | 126,3 | 109,5 | 122,3 |
| B. A. Emirligi | 6,7   | 5     | 2,3   | 1,8   |

**DOĞU ASYA / PASİFİK**

| (× 1000 Kişi) | 2003 | 2002 | 2001 | 2000 |
|---------------|------|------|------|------|
| Çin           | 27,5 | 32   | 24   | 21,5 |
| Japonya       | 67,8 | 94,5 | 87,6 | 89,4 |
| Güney Kore    | 46,4 | 42,6 | 29,2 | 22,2 |
| Avustralya    | 56,8 | 51,3 | 58,4 | 58,2 |
| Yeni Zelanda  | 10,3 | 10,8 | 13,6 | 13,5 |
| Filipinler    | 14,9 | 13   | 12,7 | 16,1 |
| Malezya       | 6,9  | 8,2  | 9,1  | 8,8  |
| Singapur      | 5,9  | 5,1  | 6    | 6,2  |

**GÜNEY ASYA**

| (× 1000 Kişi) | 2003  | 2002  | 2001 | 2000  |
|---------------|-------|-------|------|-------|
| Bangladeş     | 2,1   | 0,8   | 0,7  | 0,2   |
| Hindistan     | 13,6  | 10,1  | 8,6  | 12,4  |
| İran          | 494,8 | 432,2 | 327  | 380,8 |
| Pakistan      | 10,1  | 8,4   | 7,1  | 7,9   |

**KUZEY AFRİKA**

| (× 1000 Kişi) | 2003 | 2002 | 2001 | 2000 |
|---------------|------|------|------|------|
| Mısır         | 23,2 | 21,6 | 22,2 | 31,7 |
| Libya         | 28,2 | 30   | 31,4 | 24   |
| Tunus         | 46,7 | 51,3 | 45   | 39,7 |
| Sudan         | 1,9  | 2,2  | 2    | 2    |
| Cezayir       | 42,1 | 41,5 | 39,9 | 33,4 |
| Fas           | 13,8 | 12,7 | 11,8 | 11,6 |

**Toplam Yabancı Sayısı:**                      **14.094**                      **13.374**                      **11.728**                      **10.554**

**Kaynak:**        [www.tursab.org.tr](http://www.tursab.org.tr), 14.06.2004.

Tablo 3 1, Türkiye için önem arz eden ilk dört pazarın belirlenmesini sağlamaktadır. Böylece turist sayılarının dağılımına göre; Almanya, Bağımsız Devletler Topluluğu, İngiltere ve Amerika Birleşik Devletleri'nin son sekiz yıl itibarıyla Türkiye için en önemli dört pazarı oluşturduklarını söylemek mümkündür (Tablo 3.2).

**Tablo 3.2:** Dört Önemli Pazarın Toplam Turist Sayısı İçindeki Payları (%)

| Ülkeler   | 2002 | 2001 | 2000 | 1999 | 1998 | 1997 | 1996 | 1995 |
|-----------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Almanya   | 26,3 | 24,9 | 21,9 | 18,5 | 22,9 | 23,8 | 24,9 | 21,4 |
| BDT       | 12,5 | 12,3 | 13,2 | 14,0 | 13,4 | 14,8 | 18,2 | 17,7 |
| İngiltere | 7,9  | 7,3  | 8,8  | 10,8 | 10,2 | 10,5 | 8,8  | 9,5  |
| ABD       | 1,9  | 3,7  | 5    | 5,2  | 4,5  | 3,5  | 3,8  | 3,8  |
| TOPLAM    | 48,6 | 48,2 | 48,9 | 48,7 | 51,5 | 52,6 | 55,7 | 52,4 |

**Kaynak:** www.tursab.org.tr, 14.06.2004.

Veriler ışığında Türkiye'ye turist gönderen en önemli üç destinasyonu; Almanya, Rusya ve İngiltere oluşturmaktadır. Avrupa seyahat pazarının lider Alman ve İngiliz gruplarının, 2002 yılı itibarıyla toplam pazar payları %79.9'dur. Türk bayraklı operatörler içerisinde Avrupa'da en etkin faaliyet alanına sahip tur operatörlerini, Öger ve Kayı-GII oluşturmaktadır. Ancak yurt dışındaki büyük turizm dergilerinin pazar paylarına ilişkin yayınlanan rakamlarında sadece Öger'e ait verilerin bulunduğu dikkat çekmektedir. Avrupa seyahat gruplarının pazardaki hakimiyeti Alman ve İngiliz pazarlarında faaliyet göstermenin ve hatta pazara girişin ne denli zor olduğunu kanıtlamaktadır (Tablo 3.3).

**Tablo 3.3:** Büyük Tur Operatörlerinin Pazar Payları ve Taşıdıkları Yolcu Sayılarına Göre Dağılımı (2002)

| Firma Adı      | Cirosu (Euro) | Pazar Payı (%) | Yolcu Sayısı (bin kişi) |
|----------------|---------------|----------------|-------------------------|
| TUI Almanya    | 4.301 milyon  | 29.7           | 6.800                   |
| Thomas Cook    | 3.227 milyon  | 22.7           | 5.675                   |
| Rewe Touristik | 2.445 milyon  | 16.9           | 4.440                   |
| Alltours       | 933 milyon    | 6.5            | 1.290                   |
| FTI            | 598 milyon    | 4.1            | 1.100                   |
| Öger           | 576 milyon    | 4.0            | 1.084                   |
| Diğer          |               | 16.1           |                         |

**Kaynak:** www.tursab.org.tr, 10.04.2004.

Türk menşei tur operatörlerinden Öger ve Kayı-GTI'nın toplam getirmiş olduğu turist sayısı Alman lider tur gruplarının Türkiye'ye getirmiş olduğu turist sayısı ile boy ölçüşmemektedir. Türk tur operatörleri aracılığıyla Almanya'dan Türkiye'ye gelen turist sayıları içerisindeki Türk işçilerin sayısı da dikkate alındığında daha net değerlendirmeler yapılabilmektedir.

Avrupa seyahat gruplarının yoğun bütünleşme eğilimleri göstermeleri, Türk seyahat pazarındaki incoming acentaların ilgili pazar bölümlerinde çalışmalarını zorlaştırmıştır. Bu pazar dilimlerinde çalışan küçük ölçekli seyahat acentalarının artık varlık gösteremedikleri gözlemlenmektedir. Bu yapı; yakın geçmişte Alman pazarında yoğun bir faaliyet alanına sahip Türk seyahat acentalarının faaliyet alanlarını, alternatif pazarlara yöneltmelerine neden olmuştur. Büyük Alman ve İngiliz grupların Türkiye operasyonları için kimi acentalarla anlaşma içerisine girmeleri veya bu acentaların hissedarı olmaları oluşumu destekler niteliktedir.

Türk seyahat endüstrisinin son yıllardaki en önemli pazarı Rus pazarıdır. Almanya'dan sonra büyük bir gelişim gösteren Rus pazarının ileriki yıllarda da gelişimini sürdürmesi beklenmektedir. Turistik işletmelere yapılan peşin ödemeler veya hizmet karşılığı bedelin bir kısmının ön ödeme yoluyla karşılanması, bu pazarda faaliyet gösteren turistik işletmelerin artmasına neden olmuştur.

2004 yılı turizm fuarlarının sona ermesiyle, tur operatörleri bazında, yaz dönemine ilişkin beklentiler de şekillenmiştir. Böylece; aralarında Almanya, Hollanda, Rusya ve Fransa gibi belli başlı ülkelerin bulunduğu Türkiye'ye turist gönderen tur operatörlerinin 2004 yılı için öngördükleri kapasite artış beklentileri belli olmuştur. Almanya'dan Türkiye'ye turist gönderen tur operatörleri arasında en büyük artışı %30 ile Rewe öngörmektedir. Pazarın büyük gruplarından Öger ise Almanya'dan Türkiye'ye göndereceği turist sayısını %23 arttırmayı planlamaktadır. Türkiye'nin turizmde en büyük ikinci pazarı olan Rusya'dan turist gönderecekler arasında ise en çok artış bekleyen tur operatörü %60 ile Odeon olmuştur. Hollanda'dan da Oad'ın bu yıl Türkiye'ye göndereceği turist sayısını %30 arttırmayı hedeflediği açıklanmıştır (Tablo 3.4).



**Tablo 3.4:** 2004 Yılı Beklentilerini Açıklayan Tur Operatörleri ve Öngördükleri Artış Oranları

| Tur Operatörü          | Antalya'ya Getirdiği Turist<br>(2003) | Hedeflenen Artış (2004-%) |
|------------------------|---------------------------------------|---------------------------|
| TUI                    | 424.028                               | 20                        |
| Thomas Cook/Diana      | 413.481                               | 25                        |
| Öger Tours/Great Jolly | 294.557                               | 23                        |
| Kayı-GTI               | 238.581                               | 20                        |
| Rewe-Mastur            | 167.681                               | 30                        |
| Corendon               | 125.152                               | 15                        |
| Birce Tours            | 122.768                               | 15                        |
| Bastıyalı Turizm       | 113.297                               | 20                        |
| Odeon Tour             | 82.075                                | 60                        |
| Ekfun-Anex             | 80.553                                | 20                        |
| Pacha Tours            | 52.903                                | 10                        |
| Oad Reizen/Limit       | 43.548                                | 30                        |

**Kaynak:** [www.turizm gazetesi.com/ic\\_f.asp?HaberID=15988](http://www.turizm gazetesi.com/ic_f.asp?HaberID=15988), 14.06.2004.

Uygulama çalışmasının Antalya İli içerisinde gerçekleştirilmesi, Antalya'nın Türk turizmindeki yerinin tespit edilmesini gerekli kılmaktadır.

2002 yılında Türkiye 13.374.000 turiste ev sahipliği yapmıştır. Aynı yıl Antalya 4.938.404 turisti ağırlamıştır. Bu durum; Türkiye'ye gelen turistlerin yaklaşık 1/3'nün tatilleri için Antalya'yı tercih ettiklerini göstermektedir (Tablo 3.1-Tablo 3.5).

Antalya'ya en çok turist gönderen ilk üç ülke sıralamasında Almanya, Rusya ve Avusturya yer almaktadır. Bu üç ülkeyi Belçika ve Hollanda izlemektedir (Yılmaz, 2001, s. 12).

**Tablo 3.5:** Antalya'ya Gelen Turistlerin Aylara Göre Dağılımı

| AYLAR         | 1998             | 1999             | 2000             | 2001             | 2002             |
|---------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Ocak          | 52.798           | 76.582           | 44.961           | 59.070           | 65.562           |
| Şubat         | 64.797           | 87.281           | 51.669           | 109.126          | 106.168          |
| Mart          | 93.520           | 79.475           | 82.017           | 169.225          | 230.822          |
| Nisan         | 162.963          | 66.790           | 225.073          | 325.197          | 311.753          |
| Mayıs         | 306.251          | 144.878          | 293.207          | 464.839          | 529.930          |
| Haziran       | 348.215          | 183.971          | 348.299          | 571.678          | 590.104          |
| Temmuz        | 327.465          | 244.923          | 495.318          | 704.383          | 733.736          |
| Ağustos       | 463.352          | 309.521          | 502.400          | 647.238          | 745.160          |
| Eylül         | 331.713          | 220.196          | 493.510          | 597.610          | 706.112          |
| Ekim          | 319.353          | 225.760          | 444.039          | 428.555          | 566.481          |
| Kasım         | 120.338          | 70.428           | 165.109          | 153.998          | 226.904          |
| Aralık        | 80.433           | 70.428           | 85.239           | 86.195           | 125.672          |
| <b>TOPLAM</b> | <b>2.671.198</b> | <b>1.750.678</b> | <b>3.230.841</b> | <b>4.317.064</b> | <b>4.938.404</b> |

**Kaynak:** Alanya Ticaret ve Sanayi Odası, 2002.

### 3.2. Araştırmanın Amaç ve Önemi

Küreselleşmenin etkisi ile turizm ve seyahat endüstrisinde etkin faaliyet alanına sahip işletmelerin, büyük olmanın sinerjisinden yararlanmak amacıyla, yoğun bütünleşme çabaları içerisine girdikleri ve yeni kurulan büyük holdinglerin bünyesinde birleştikleri gözlemlenmektedir. Serbest piyasa ekonomilerinin bir gereği olarak; pazardaki bir veya birkaç büyüme eğilimi, rakipleri de harekete geçirmekte ve rekabet yarışı ivme kazanmaktadır.

Son yıllar Avrupa tur operatörleri için de oldukça hareketli geçmiş; birleşmeler, satın alma ve isim değişikliklerinin yoğun olarak yaşanması, sektörde varlık gösteren turistik işletmeleri tanımlamayı zorlaştırmıştır. Alman ve İngiliz turizm gruplarının seyahat pazarındaki payları, bu gelişmelerle gittikçe artarken; orta ve küçük ölçekli firmalar ise kendilerine bırakılmış küçük bir faaliyet alanında varlıklarını koruyabilme mücadelesi vermektedirler.

Bu araştırma; organizatörlükten satış ağlarına, konaklamadan deniz ve havayollarına kadar her türlü alanda iştirakleri bulunan ve medyanın tüm tanıtım olanaklarını kullanan Alman ve İngiliz seyahat gruplarının, Türk seyahat acentaları üzerinde yaratmış oldukları etkileri saptama amacına dayanmaktadır.

Araştırma; Türk seyahat pazarının bugünkü yapısının belirlenmesinde sektör ileri gelenlerinin bakış açısının da yansıtılmasını sağlayacaktır. Seyahat pazarındaki rekabet koşulları ve bu koşullar altında seyahat acentalarının durumunu irdeleme olanağı sunan araştırma, olası tehlikelerin saptanarak sorunlar karşısında çözüm yolları geliştirebilme imkanı sağladığından, Türk seyahat pazarının geleceği için önem arz etmektedir.

### 3.3. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Araştırma, 01.05.2004-10.06.2004 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Yöntem olarak anket tekniğinin kullanıldığı araştırma, Antalya/Merkez'de faaliyet gösteren A grubu seyahat acentalarına uygulanmak üzere tasarlanmıştır. Araştırmada; Alman ve İngiliz seyahat gruplarının bütünleşme eğilimlerinin, Türk seyahat acentalarının rekabet gücü üzerinde birtakım olumsuz etkiler yarattığı varsayılmıştır. Bu varsayım; Türk seyahat pazarında, Alman ve İngiliz turizm grupları ile ortaklık içerisinde bulunan acentalar ve bağımsız yerel acentalar olmak üzere iki tarafın karşılaştırmalı olarak incelenmesi gerekliliğini doğurmuştur.

Araştırma alanı itibarıyla kayıtlı 192 A grubu seyahat acentasının bulunduğu saptanmıştır. Bu acentalardan 8 tanesi, Alman ve İngiliz seyahat gruplarıyla ortaklık içerisinde. İlgili acentaların 7 tanesi ile kişisel görüşmeler yapılabilmektedir. Diğer taraftaki 184 A grubu seyahat acentası içerisinde yargısal örnekleme (judgmental sampling) (Malhotra, 1999, s. 335) ile 42 adet A grubu seyahat acentası tespit edilmiştir. Bu gruptaki acentaların 30 tanesiyle görüşme olanağı bulunabilmiş ve anket soruları karşılıklı mülakat yöntemiyle yanıtlanmaya çalışılmıştır. Elde edilen verilerin değerlendirilmesinde SPSS (10.0) programı kullanılmıştır.

Anket soruları; çoktan seçmeli, boşluk doldurma, önem sırasına göre derecelendirme ve açık uçlu olmak üzere dört kategoride hazırlanmıştır. Karşılaştırma tarafları için ayrı anket soruları hazırlanmamış olup, mülakatlar esnasında birbirini tamamlayacak görüşler alınmaya çalışılmıştır.

Anket sorularının içeriği gereği kişisel görüşmeler; genel müdür, satış ve kontrat müdürleriyle yapılmaya çalışılmıştır. Ancak; bu pozisyondaki yetkililerin, ofis dışındaki yoğun çalışmaları kendilerine olan ulaşımı sınırlandırmıştır.

Araştırma, birtakım temel hipotezler üzerine kurulmuş ve düşünülen olası etkiler kanıtlanmaya çalışılmıştır. Bu açıdan temel hipotezleri belirtmekte yarar görülmektedir:

$H_0/H_1$ : Bütünleşme eğilimlerinin rekabet gücü üzerinde etkisi yoktur/vardır.

$H_0/H_1$ : Pazar yapısının rekabet koşulları üzerinde etkisi yoktur/vardır.

$H_0/H_1$ : Küreselleşme ile bütünleşme eğilimleri arasında ilişki yoktur/vardır.

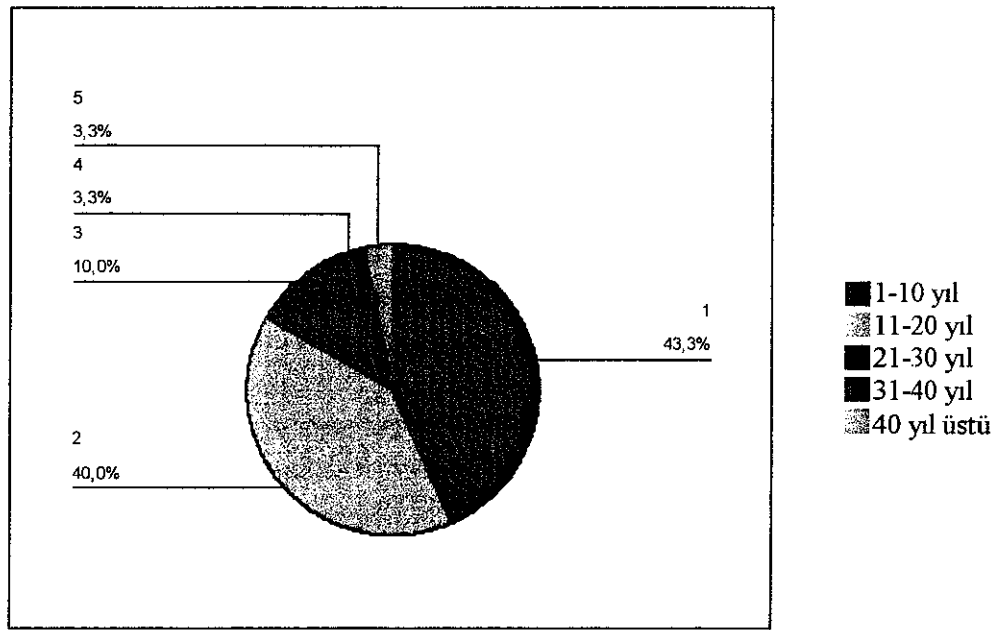
$H_0/H_1$ : Küreselleşme ile rekabet gücü arasında ilişki yoktur/vardır.

$H_0/H_1$ : Seyahat sektöründeki yapılanmaların, Alman ve İngiliz seyahat gruplarının sahip oldukları rekabet güçleri üzerinde etkisi yoktur/vardır.

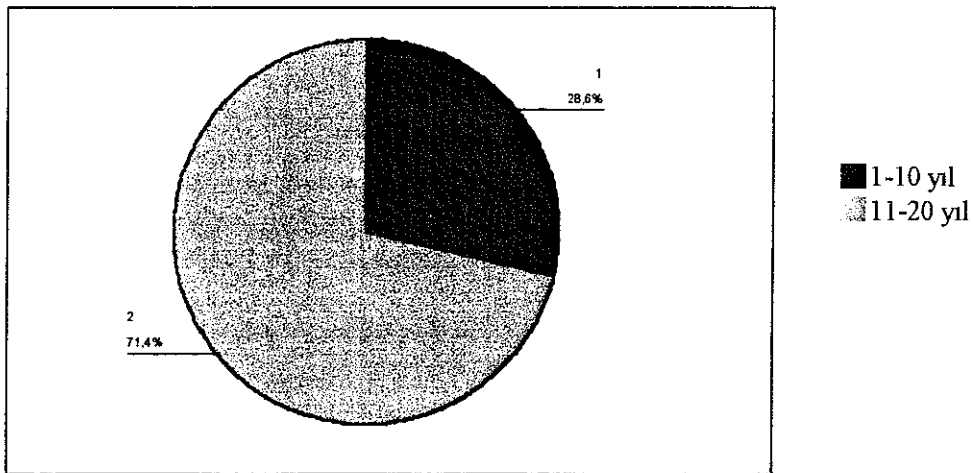
### 3.4. Araştırmanın Bulguları

#### 3.4.1. Seyahat Acentalarının Faaliyet Yılı

Alman ve İngiliz seyahat grupları ile ortaklık içerisinde bulunan seyahat acentalarının yaklaşık %74'ü Türk seyahat pazarında, 11-20 yıldır faaliyet gösterirken; yaklaşık %28,6'sı 1-10 yıl arası faaliyet alanına sahiptir (Şekil 3.1b). Ayrıca araştırmaya katılan bağımsız seyahat acentalarının sektörde, sıklıkla 1-20 yıl arası faaliyet gösterdikleri saptanmıştır (Şekil 3.1a).



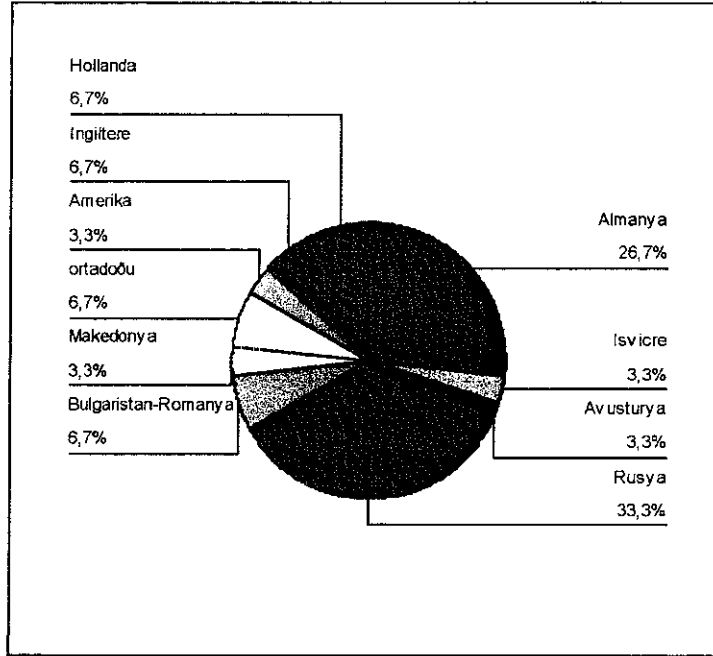
Şekil 3.1a: Bağımsız Çalışan Seyahat Acentalarının Faaliyet Yılı



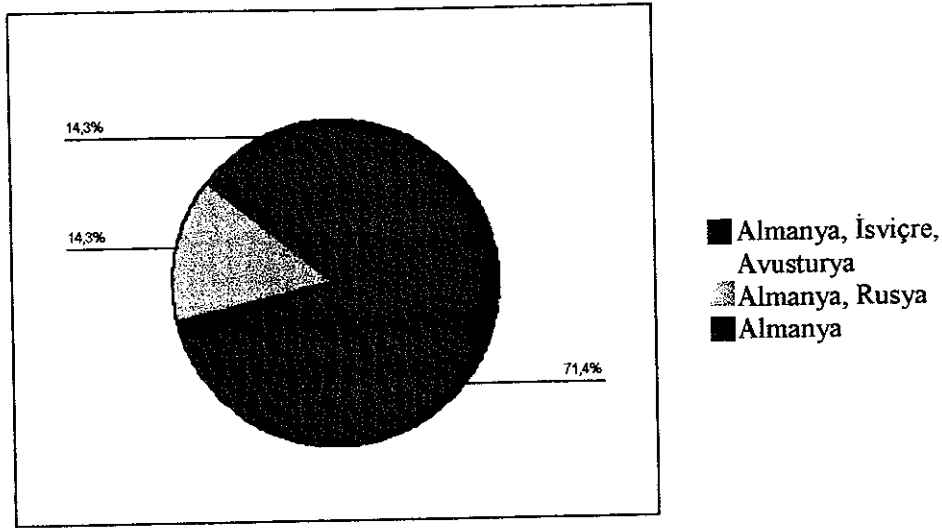
Şekil 3.1b: Ortaklık İçerisindeki Seyahat Acentalarının Faaliyet Yılı

### 3.4.2. Seyahat Acentalarının Faaliyet Gösterdikleri Pazarlar

Araştırmaya katılan bağımsız seyahat acentalarının %26,7'si Alman, %33,3'ü de Rus pazarında faaliyet göstermektedir. Faaliyet gösterilen diğer pazarları Hollanda, İngiltere, Amerika, Ortadoğu, Makedonya, Bulgaristan ve Romanya pazarları oluşturmaktadır (Şekil 3.2a). Yapılan görüşmelerde, ulusal sınırların kalkmasıyla birlikte, büyük seyahat grupları ile rekabet edemez konuma gelen bağımsız yerel acentaların alternatif pazarlarda çalışmaya başladıkları anlaşılmıştır. Zira, Alman ve İngiliz seyahat grupları ile ortak çalışan seyahat acentalarını Alman pazarında etkin olarak faaliyet gösteriyor olmaları bu durumu kanıtlar niteliktedir. Ortaklık içerisindeki seyahat acentalarından Diana seyahat acentasıyla kişisel görüşme imkanı bulunamaması İngiliz pazarındaki etkin çalışmaların yansıtılmamasına yol açmıştır. Ancak ilgili grupların Rusya başta olmak üzere diğer alternatif pazarlar içerisinde de faaliyet alanlarını genişletmeye başladıkları gözlemlenmektedir. Bu durum Türkiye operasyonlarında birlikte çalıştıkları seyahat acentalarının pazar profillerine de yansımaktadır (Şekil 3.2b)



Şekil 3.2a: Bağımsız Seyahat Acentalarının Faaliyet Gösterdikleri Pazarlar

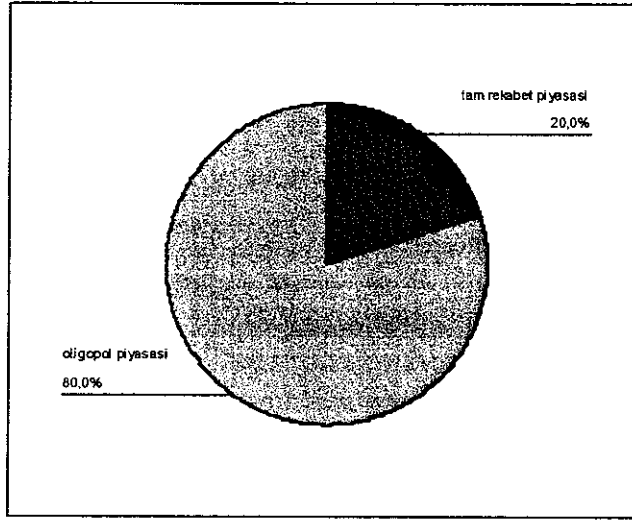


**Şekil 3.2b:** Ortaklık İçerisindeki Seyahat Acentalarının Faaliyet Gösterdikleri Pazarlar

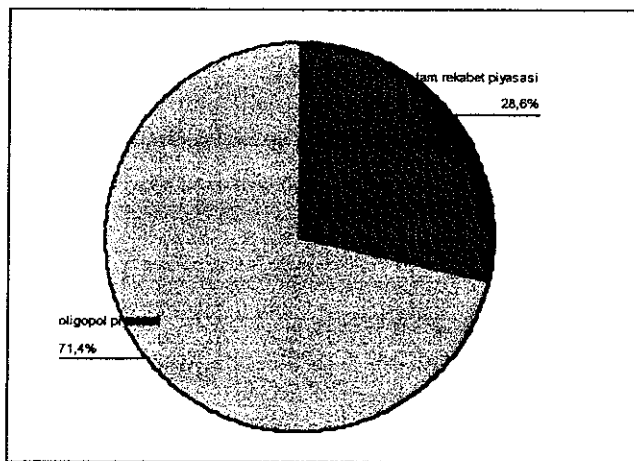
### 3.4.3. Seyahat Acentalarının Antalya Seyahat Pazarının Yapısını Değerlendirmeleri

Araştırmaya katılan bağımsız seyahat acentalarının %80'i içinde buldukları pazarı, birkaç yabancı turizm grubunun hakim olduğu bir yapı; %20'si ise eşit rekabet koşullarına sahip pek çok şirketin bulunduğu bir yapı olarak tanımlamışlardır (Şekil 3.3a). Yapılan görüşmelerde; pazar yapısının farklı algılanma nedeninin, faaliyet gösterilen pazarlardan kaynaklandığı anlaşılmıştır. Alman ve İngiliz pazarlarında çalışan seyahat acentalarının, pazar yapısını, oligopolistik özelliklerle tanımlamaları bu kanıyı doğrular niteliktedir. Ancak; alternatif pazarlar olarak nitelendirilen Makedonya, Romanya, Bulgaristan gibi turistik pazarlarda faaliyet gösteren acentalar, Antalya seyahat pazarının, tam rekabet piyasası özelliklerini gösterdiğini savunmaktadırlar. Özellikle Türkiye ve Antalya'nın ikinci büyük pazarı olarak görülen Rus pazarında faaliyet gösteren seyahat acentaları pazara girişin tamamen açık olduğunu ve faaliyet alanında herhangi bir engelin bulunmadığını belirtmektedirler. Bugün adı geçen turizm pazarlarında, Alman ve İngiliz grupların rekabet güçleri baskın özellikler taşımamaktadır. Ancak Rewe Touristik, Rusya operasyonlarını arttırırken TUI Group da bu pazara giriş hazırlıkları içerisinde. Rus pazarında faaliyet gösteren acentalar bu grupların Alman ve İngiliz pazarlarındaki baskın gücünü Rusya'da sağlayamayacaklarını düşünmektedirler. Bu düşüncelerini Rus pazarında hizmet karşılığı bedelin, peşin ödeme sistemiyle karşılanmasına dayandıran acentalar ilgili grupların finansal güçlerini yok saymaktadırlar.

Alman ve İngiliz tur operatörleriyle sıkı bağlantılara sahip seyahat acentalarının %71,4'ü Antalya seyahat pazarının yapısını, oligopol piyasası ile özdeşleştirirken %28,6'sı rekabet koşullarının eşit olduğunu düşünmektedir (Şekil 3.3b) Yapılan görüşmelerde ilgili acentalar Alman ve İngiliz grupları ile aralarındaki ittifakın gelecekte bir sorun teşkil etmeyeceğini bildirmişlerdir. Görüşmelerden anlaşıldığı üzere ortaklık ilişkilerinin çoğu, bir hissedarlığa dönüşmüş ve bu nedenle; yapılan herhangi bir anlaşmanın feshi olası değerlendirilmemektedir



**Şekil 3.3a:** Bağımsız Seyahat Acentalarının, Antalya Seyahat Pazarının Yapısı Üzerine Görüşleri



**Şekil 3.3b:** Ortaklık İçindeki Seyahat Acentalarının Antalya Seyahat Pazarının Yapısı Üzerindeki Görüşleri



### 3.4.4. Antalya Seyahat Pazarında Yoğunluk Kazanan Rekabet Alanları ve Rekabetin Pazar Üzerinde Yarattığı Etkilerin İncelenmesi

Antalya seyahat pazarında; rakipler arasında, hangi rekabet alanlarının yoğunluk kazandığı araştırılmıştır. Bağımsız seyahat acentaları, pazardaki rekabet alanlarını önem sırasına göre; fiyat rekabeti, pazara yeni ürün/hizmet sunma ve müşteriye hizmet karşılığı verilen garantiler olarak belirlemişlerdir. Alman ve İngiliz seyahat grupları ile birlikte faaliyet gösteren büyük ölçekli seyahat acentaları ise bu sıralamayı; fiyat rekabeti, müşteriye hizmet karşılığı verilen garantiler ve pazara yeni ürün/hizmet sunumu olarak yapmışlardır (Tablo 3.6a-3.6b). Araştırmaya konu olan tarafların, Antalya seyahat pazarında birinci derece etkili olan rekabet alanı üzerinde hemfikir oldukları saptanmıştır.

**Tablo 3.6a:** Bağımsız Çalışan Seyahat Acentalarının, Antalya Seyahat Pazarında Yoğunluk Kazanan Rekabet Alanlarını Değerlendirmeleri

| ÖNEM<br>DERECESİ | REKABET ALANLARI  |                     |                                    |   |
|------------------|-------------------|---------------------|------------------------------------|---|
|                  | Fiyat<br>Rekabeti | Reklam<br>Savaşları | Pazara Yeni Ürün<br>/Hizmet Sunumu | Müşteriye Hizmet<br>Karşılığı Verilen<br>Garantiler |
| 1. derece önemli | 25                | 2                   | 2                                  | 1   |
| 2. derece önemli | 3                 | 4                   | 8                                  | 6   |
| 3. derece önemli | 0                 | 4                   | 3                                  | 4   |
| <b>TOPLAM*</b>   | <b>81</b>         | <b>18</b>           | <b>25</b>                          | <b>19</b>   |

\* 1. derece önemli → kişi sayısı x 3 (+) 2. derece önemli → kişi sayısı x 2 (+) 3. derece önemli → kişi sayısı x 1 şeklinde formüle edilerek değerlendirilmiştir

**Tablo 3.6b: Ortaklık İlişkisi İçerisindeki Seyahat Acentalarının, Antalya Seyahat Pazarında Yoğunluk Kazanan Rekabet Alanlarını Değerlendirmeleri**

| ÖNEM<br>DERECESİ | REKABET ALANLARI  |                     |                                    |   |
|------------------|-------------------|---------------------|------------------------------------|---|
|                  | Fiyat<br>Rekabeti | Reklam<br>Savaşları | Pazara Yeni Ürün<br>/Hizmet Sunumu | Müşteriye Hizmet<br>Karşılığı Verilen<br>Garantiler |
| 1. derece önemli | 6                 | 0                   | 0                                  | 1   |
| 2. derece önemli | 0                 | 1                   | 1                                  | 5   |
| 3. derece önemli | 1                 | 1                   | 4                                  | 1   |
| <b>TOPLAM*</b>   | <b>19</b>         | <b>3</b>            | <b>6</b>                           | <b>11</b>   |

\* 1. derece önemli → kişi sayısı x 3 (+) 2. derece önemli → kişi sayısı x 2 (+) 3. derece önemli → kişi sayısı x 1 şeklinde formüle edilerek değerlendirilmiştir.

Ayrıca; rekabetin, Antalya seyahat pazarı üzerinde nasıl bir etki yarattığı saptanmaya çalışılmıştır. Elde edilen bulgular, araştırmaya konu olan tarafların birinci ve ikinci derece önem arz eden etkiler üzerinde hemfikir oldukları sonucuna varılmasını sağlamıştır. Antalya seyahat pazarı üzerinde mevcut rekabetin oluşturduğu iki önemli etki önem sırasına göre şöyledir (Tablo 3.7a-3.7b):

1. Düşük fiyat-Düşük kalite
2. Küçük ve orta ölçekli turizm işletmeleri için adaletsiz bir rekabet ortamı

Elde edilen bulgular; bağımsız seyahat acentalarına göre rekabetin Antalya seyahat pazarına getirmiş olduğu üçüncü derece önem arz eden unsurun, teknolojik gelişme olduğu sonucuna varılmasını sağlamıştır. Alman ve İngiliz seyahat gruplarıyla birlikte çalışan seyahat acentaları ise müşterilerin seçimlerini önceden şekillendiren koşulların oluşturulduğu bir ortamı üçüncü derece etkili faktör olarak değerlendirmişlerdir.

**Tablo 3.7a:** Bağımsız Çalışan Seyahat Acentalarının; Rekabetin, Antalya Seyahat Pazarı Üzerinde Yaratmış Olduğu Düşünülen Olası Etkileri Değerlendirmeleri

| Rekabetin Yarattığı Olası Etkiler   | Önem Derecesi ( x KİŞİ SAYISI) |           |           |         |
|---|--------------------------------|-----------|-----------|---------|
|   | 1. derece                      | 2. derece | 3. derece | TOPLAM* |
| Düşük Fiyat-Düşük Kalite  | 26                             | 0         | 0         | 78      |
| Düşük Fiyat-Yüksek Kalite   | 4                              | 0         | 0         | 12      |
| Yüksek Fiyat-Yüksek Kalite  | 0                              | 0         | 0         | 0       |
| Yüksek Fiyat-Düşük Kalite   | 0                              | 0         | 0         | 0       |
| Teknolojik Gelişme  | 0                              | 7         | 1         | 15      |
| Küçük ve Orta Ölçekli Turizm İşletmeleri İçin Adaletsiz Bir Rekabet Ortamı        | 0                              | 17        | 2         | 36      |
| Müşterilerin Seçimlerini Önceden Şekillendiren Koşulların Oluşturulduğu Bir Ortam | 0                              | 2         | 8         | 12      |

\* 1. derece önemli → kişi sayısı x 3 (+) 2. derece önemli → kişi sayısı x 2 (+) 3. derece önemli → kişi sayısı x 1 şeklinde formüle edilerek değerlendirilmiştir.

**Tablo 3.7b:** Ortaklık İlişkisi İçerisindeki Seyahat Acentalarının; Rekabetin, Antalya Seyahat Pazarı Üzerinde Yaratmış Olduğu Düşünülen Olası Etkileri Değerlendirmeleri

| Rekabetin Yarattığı Olası Etkiler   | Önem Derecesi ( x KİŞİ SAYISI) |           |           |         |
|---|--------------------------------|-----------|-----------|---------|
|   | 1. derece                      | 2. derece | 3. derece | TOPLAM* |
| Düşük Fiyat-Düşük Kalite  | 5                              | 0         | 0         | 15      |
| Düşük Fiyat-Yüksek Kalite   | 1                              | 0         | 0         | 3       |
| Yüksek Fiyat-Yüksek Kalite  | 0                              | 0         | 0         | 0       |
| Yüksek Fiyat-Düşük Kalite   | 0                              | 0         | 0         | 0       |
| Teknolojik Gelişme  | 0                              | 0         | 1         | 1       |
| Küçük ve Orta Ölçekli Turizm İşletmeleri İçin Adaletsiz Bir Rekabet Ortamı        | 0                              | 5         | 0         | 10      |
| Müşterilerin Seçimlerini Önceden Şekillendiren Koşulların Oluşturulduğu Bir Ortam | 0                              | 1         | 1         | 3       |

\* 1. derece önemli → kişi sayısı x 3 (+) 2. derece önemli → kişi sayısı x 2 (+) 3. derece önemli → kişi sayısı x 1 şeklinde formüle edilerek değerlendirilmiştir.

Alman ve İngiliz seyahat gruplarıyla birlikte çalışan seyahat acentalarının, rekabetin pazara getirdiği unsurları değerlendirirken, bu denli objektif karar vermeleri sevindiricidir. Bu acentalar, pazar yapısının kendileri için bir tehdit oluşturmayacağını düşünmektedirler. Ancak unutulmamalıdır ki Alman ve İngiliz seyahat grupları ile çalışan büyük acentalar, incoming acentası olmaktan çıkıp sadece karşılayıcı acenta olarak faaliyet gösterebilmektedirler. Sadece bu sonuç bile acentacılık faaliyetlerini etkin olarak gerçekleştirme olanağını sınırlandırmaktadır.

Pazardaki rekabet alanlarının ve bu alanların pazar üzerinde yarattığı etkilerin incelenmesi, elde edilen veriler arasında bir ilişki olup olmadığı sorusunu akla getirmektedir. Yapılan araştırmada; ortaklık ilişkisi içerisindeki seyahat acentalarının, fiyat rekabeti ile müşteri seçimlerinin önceden şekillenmesine olanak tanıyan bir ortamın oluşması arasında bir ilişki kurabildikleri tespit edilmiştir ( $r = 0.804$ ). Bu iki unsur arasında %95 güvenilirlik düzeyinde pozitif bir ilişkinin bulunduğu gözlemlenmektedir (Tablo 3.8b). Böylece müşteri kararını belirleyen unsurun düşük fiyatlar olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

**Tablo 3.8b:** Rekabet Alanları ve Rekabetin Pazar Üzerinde Yaratmış Olduğu Etkilerin İncelenmesi

|                | düşük fiyat-düşük kalite | adaletsiz bir rekabet ortamı | seçimlerin önceden belirlenmesi |
|----------------|--------------------------|------------------------------|---------------------------------|
| Fiyat rekabeti | ,258                     | ,258                         | ,804*                           |

\* Korelasyon %95 güvenilirlik düzeyinde anlamlıdır.

Bunun yanında, pazarda faaliyet gösteren bağımsız acentaların, bu iki kategoriye birbiriyle ilişkilendiremedikleri saptanmıştır. Büyük oranda bütünleşmiş Alman ve İngiliz seyahat gruplarından arda kalan küçük bir alanda varlık göstermeye çalışan bu acentaların, kategoriler arası ilişki kuramamaları da gayet doğaldır. Çünkü küçük ve orta ölçekli acentaların rekabet alanlarında etki yaratabilmeleri mevcut koşullarda olanak dışıdır. Bağımsız seyahat acentaları; Alman ve İngiliz grupların, pazarda fiyatın belirleyicisi olduklarını düşünmekte ve yoğun medya desteğine sahip olduklarını dile getirmektedirler.

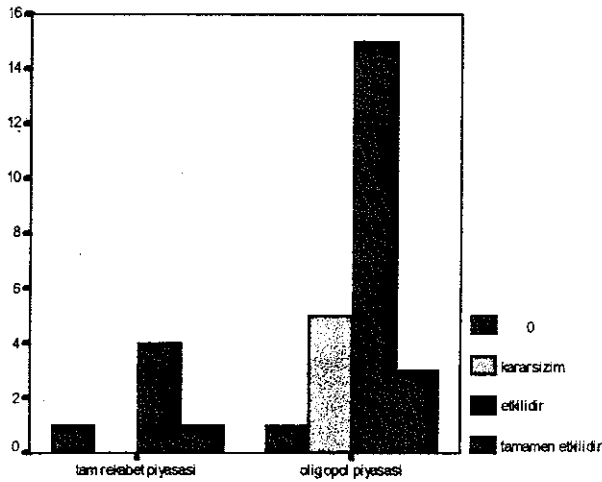
### 3.4.5. Antalya Seyahat Pazarının Yapısı Üzerinde Etkili Olabilecek Büyüme Yönlerinin İncelenmesi

Antalya seyahat pazarının bugünkü yapısı üzerinde etkili olabileceği düşünülen büyüme yönleri araştırılmıştır. Araştırmaya konu olan her iki tarafın da büyük oranda fikir birliği içerisinde oldukları gözlemlenmektedir. Ancak; Alman ve İngiliz seyahat gruplarına bağlı olarak faaliyet gösteren büyük acentaların, daha kararlı yanıtlar verdikleri saptanmıştır. Tüm büyüme yönlerini bünyede barındıran Avrupa seyahat pazarının lider gruplarıyla çalışmak, bu kararlılığın temelini oluşturmaktadır.

Aşağıda araştırmaya konu olan her iki tarafın, pazar yapısı üzerinde etkili olabilecek büyüme yönlerini ne şekilde değerlendirdikleri yansıtılmıştır. Daha önceki araştırma bulgusu gereği; her iki tarafın da pazar yapısını büyük oranda oligopolistik özelliklerle tanımlamaları, büyüme yönlerinin, bu pazar yapısı üzerinde açıklanması gerekliliğini doğurmaktadır.

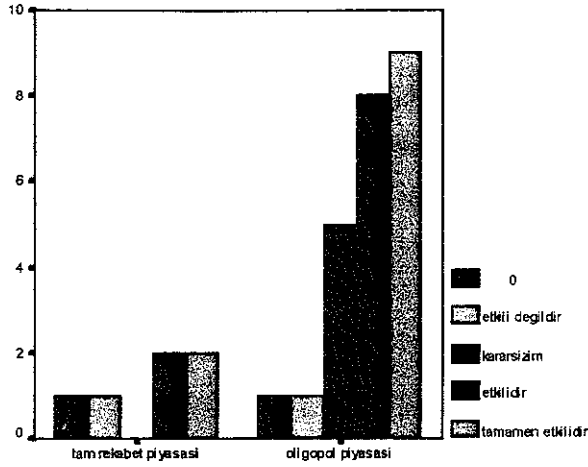
#### 3.4.5.1. Bağımsız Seyahat Acentalarının Antalya Seyahat Pazarının Yapısı Üzerinde Etkili Olabilecek Büyüme Yönlerini Değerlendirmeleri

Araştırmaya katılan 18 seyahat acentasının; ekonomik, fiziksel, sosyal veya örgütsel boyutlarda iç yapıların sürekli geliştirilmesinin, pazar yapısı üzerinde etki yaratabileceğini düşündükleri saptanmıştır. Bunun yanında 5 seyahat acentası kararsız kalmıştır (Şekil 3.4a).



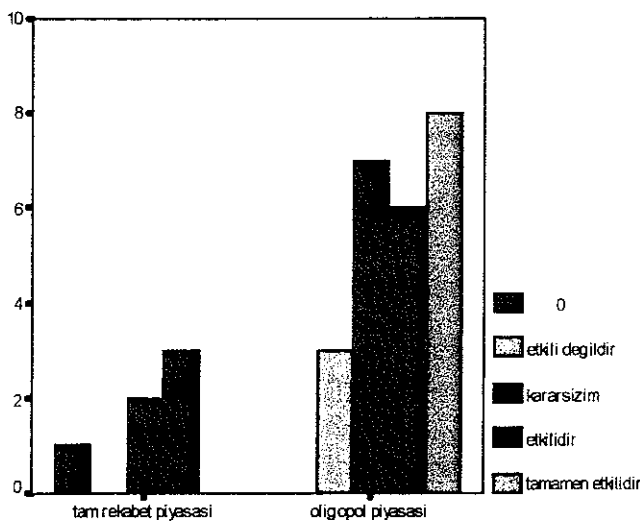
Şekil 3.4a: İşletme İç Yapısının Geliştirilmesinin Pazar Yapısı Üzerindeki Etkisi

Sektörde faaliyet gösteren tamamlayıcı işletmelerle (otel işletmeleri, havayolu şirketleri gibi) yapılan geçici veya sürekli anlaşmaların, pazar yapısı üzerinde etkili olabileceği, 17 seyahat acentası tarafından düşünülürken; 5 seyahat acentası kararsız kalmış, 1 seyahat acentası ise etkisi olmadığını belirtmiştir (Şekil 3.5a)



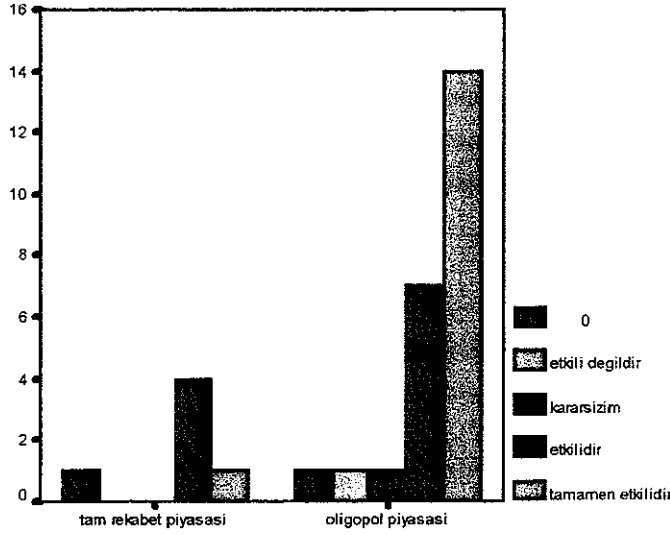
**Şekil 3.5a:** Tamamlayıcı Turizm İşletmeleriyle Olan Anlaşmaların Pazar Yapısı Üzerindeki Etkisi

Araştırmaya katılan 14 seyahat acentası; aynı işkolunda faaliyet gösteren işletmeler arası birleşme veya işkolu üzerindeki hissedarlıkların, pazar yapısı üzerinde etkili olabileceğini düşünmektedir. Aynı zamanda 7 seyahat acentasının kararsız kaldığı ve 3 seyahat acentasının da ilgili büyüme yönünü, pazar yapısı üzerinde etkisiz bulduğu saptanmıştır (Şekil 3.6a).



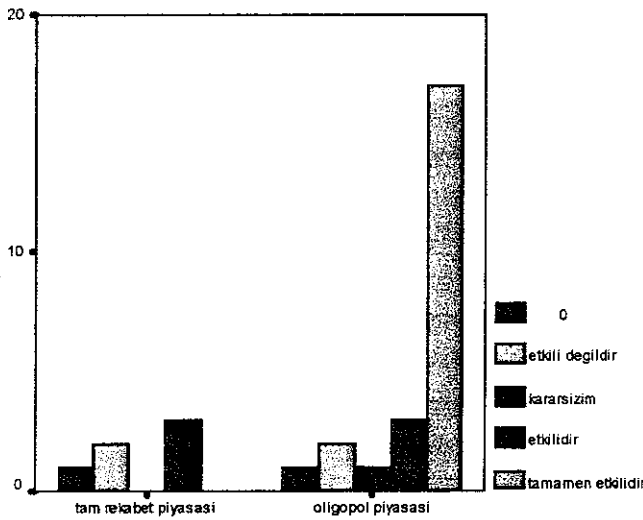
**Şekil 3.6a:** Yatay Birleşmelerin Pazar Yapısı Üzerindeki Etkisi

Araştırmaya katılan 21 seyahat acentası; acenta-havayolu birleşmesini, pazar yapısı üzerinde etkili bir büyüme yönü olarak değerlendirmektedir. Bunun yanında 1 seyahat acentası, büyüme yönünü etkisiz değerlendirirken; 1 seyahat acentasının da kararsız kaldığı gözlemlenmektedir (Şekil 3.7a).



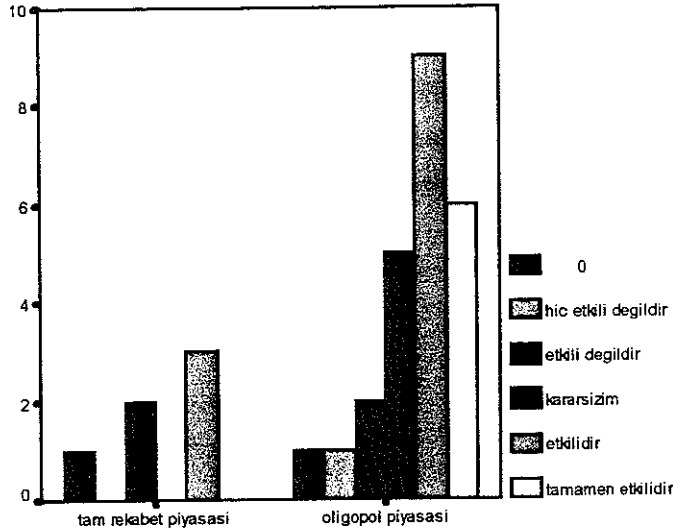
**Şekil 3.7a:** Acenta-Havayolu Birleşmesinin Pazar Yapısı Üzerindeki Etkisi

Araştırmaya katılan 20 seyahat acentası; acenta-tur operatörü birleşmesini, pazar yapısı üzerinde etkili bir faktör olarak değerlendirmektedir. 2 seyahat acentasının büyüme yönünü etkisiz bulduğu; 1 seyahat acentasının da kararsız kaldığı saptanmıştır (Şekil 3.8a).



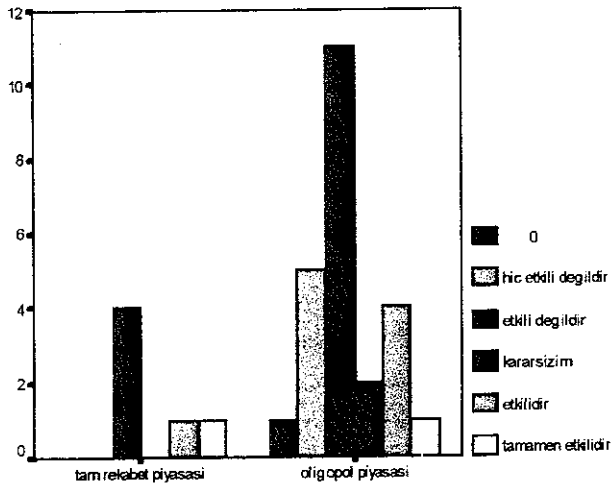
**Şekil 3.8a:** Acenta-Tur Operatörü Birleşmesinin Pazar Yapısı Üzerindeki Etkisi

Acenta-otel birleşmesinin pazar yapısını etkileyeceği, 15 seyahat acentası tarafından belirtilirken; 3 seyahat acentası bu görüşü desteklememektedir. Ayrıca 5 seyahat acentasının da kararsız kaldığı gözlemlenmektedir (Şekil 3.9a).



**Şekil 3.9a:** Acenta Otel Birleşmesinin Pazar Yapısı Üzerindeki Etkisi

Araştırmaya katılan 16 seyahat acentasının; sektör dışı işkollarında da faaliyet göstermenin, pazar yapısı üzerinde etki yaratmayacağını düşündüğü saptanmıştır. Ayrıca 5 seyahat acentası; faktörü, pazar yapısı üzerinde etkili olarak değerlendirirken 2 seyahat acentası kararsız kalmıştır (Şekil 3.10a).



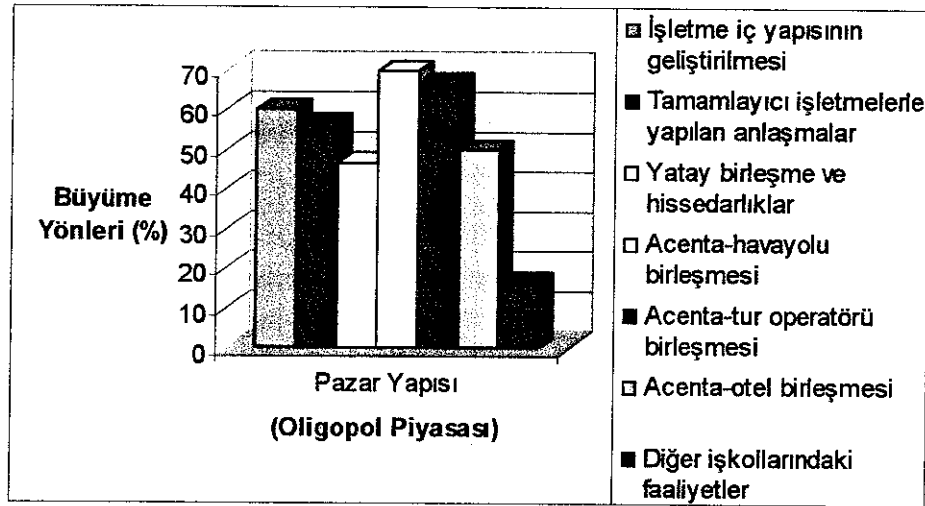
**Şekil 3.10a:** Farklı İşkollarında da Faaliyet Göstermenin Pazar Yapısı Üzerindeki Etkisi



Büyüme yönlerinin; seyahat acentalarının yüzde kaçını tarafından, pazar yapısı üzerinde etkili olarak değerlendirildiği Şekil 3.11a ile ortak bir zeminde yansıtılmaya çalışılmıştır Buna göre;

- acenta-havayolu birleşmesi,
- acenta tur operatörü birleşmesi,
- ekonomik, fiziksel, sosyal veya örgütsel boyutlarda iç yapının sürekli gelişimi,
- tamamlayıcı işletmelerle yapılan anlaşmalar

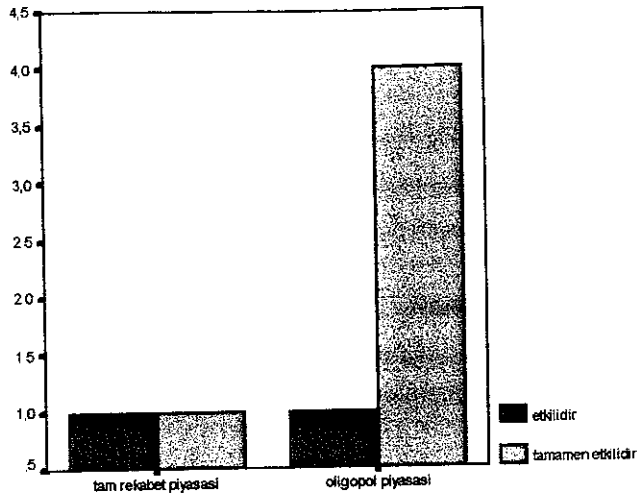
seyahat acentalarının büyük bir bölümü tarafından pazar yapısı üzerinde etkili olarak değerlendirilmiştir



Şekil 3.11a: Büyüme Yönlerinin Pazar Yapısını Etkileme Oranı

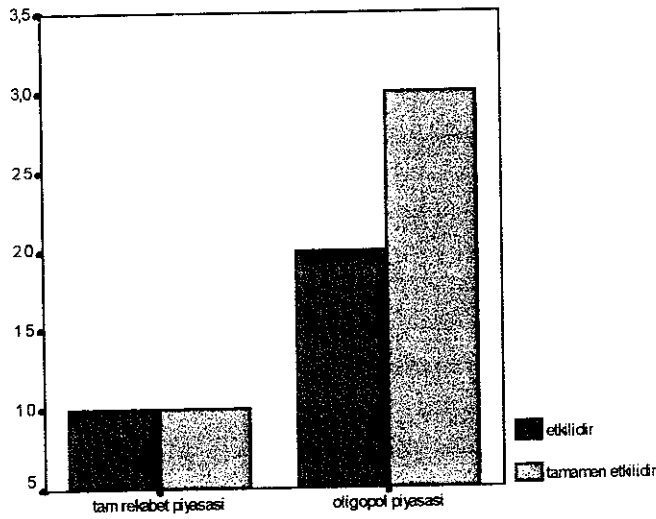
#### 3.4.5.2. Alman ve İngiliz Seyahat Gruplarıyla Birlikte Çalışan Seyahat Acentalarının; Antalya Seyahat Pazarı Üzerinde Etkili Olabilecek Büyüme Yönlerini Değerlendirmeleri

Araştırmaya katılan 5 seyahat acentasının; ekonomik, fiziksel, sosyal veya örgütsel boyutlarda iç yapıların sürekli geliştirilmesinin, pazar yapısı üzerinde etki yaratabileceğini düşündükleri saptanmıştır (Şekil 3 4b)



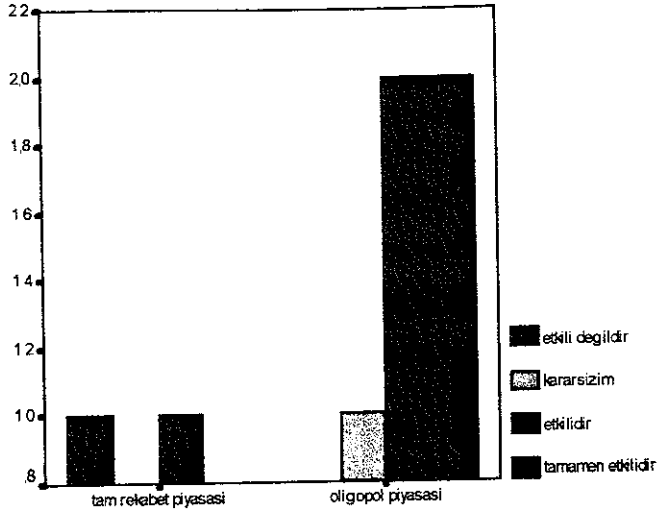
**Şekil 3.4b:** İşletme İç Yapısının Geliştirilmesinin Pazar Yapısı Üzerindeki Etkisi

Araştırmaya katılan 5 seyahat acentası; sektörde faaliyet gösteren tamamlayıcı işletmelerle (otel işletmeleri, havayolu şirketleri gibi) yapılan geçici veya sürekli anlaşmaların, pazar yapısı üzerinde etkili olacağı görüşündedir (Şekil 3 5b)



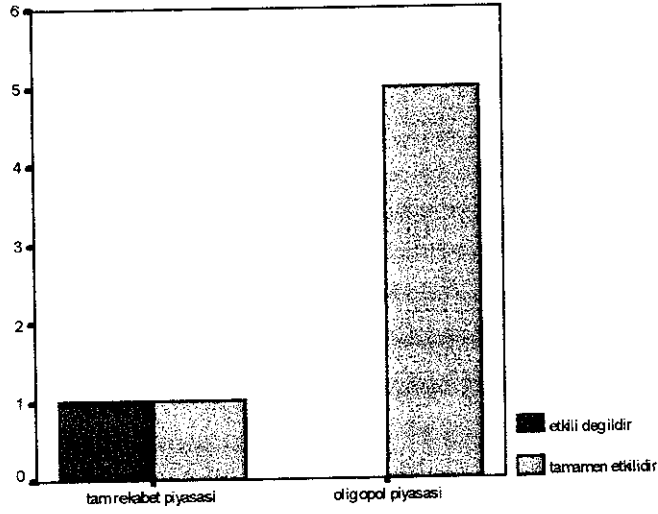
**Şekil 3.5b:** Tamamlayıcı Turizm İşletmeleriyle Olan Anlaşmaların Pazar Yapısı Üzerindeki Etkisi

Araştırmaya katılan 4 seyahat acentası; aynı işkolunda faaliyet gösteren işletmeler arası birleşme veya işkolu üzerindeki hissedarlıkların, pazar yapısı üzerinde etkili olabileceğini düşünmektedir Aynı zamanda 1 seyahat acentasının kararsız kaldığı saptanmıştır (Şekil 3 6b)



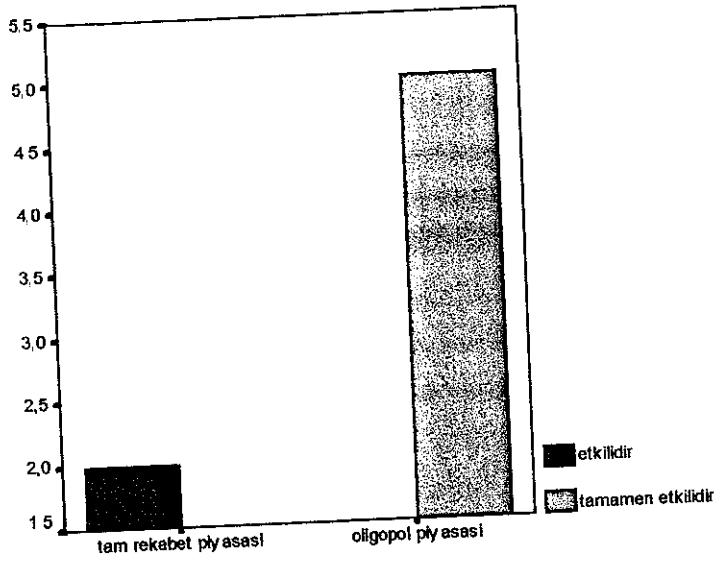
**Şekil 3.6b:** Yatay Birleşmelerin Pazar Yapısı Üzerindeki Etkisi

Araştırmaya katılan 5 seyahat acentası; acenta-havayolu birleşmesini, pazar yapısı üzerinde etkili bir büyüme yönü olarak değerlendirmektedir (Şekil 3.7b).



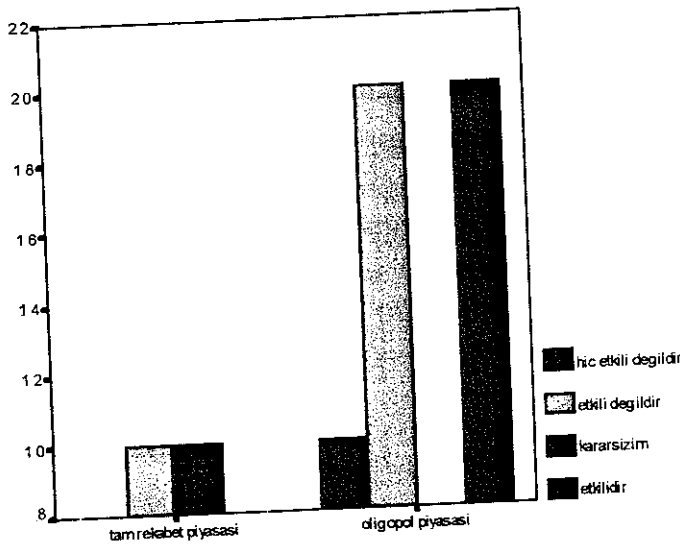
**Şekil 3.7b:** Acenta-Havayolu Birleşmesinin Pazar Yapısı Üzerindeki Etkisi

Araştırmaya katılan 5 seyahat acentası; acenta-tur operatörü birleşmesini, pazar yapısı üzerinde etkili bir faktör olarak değerlendirmektedir (Şekil 3.8b).



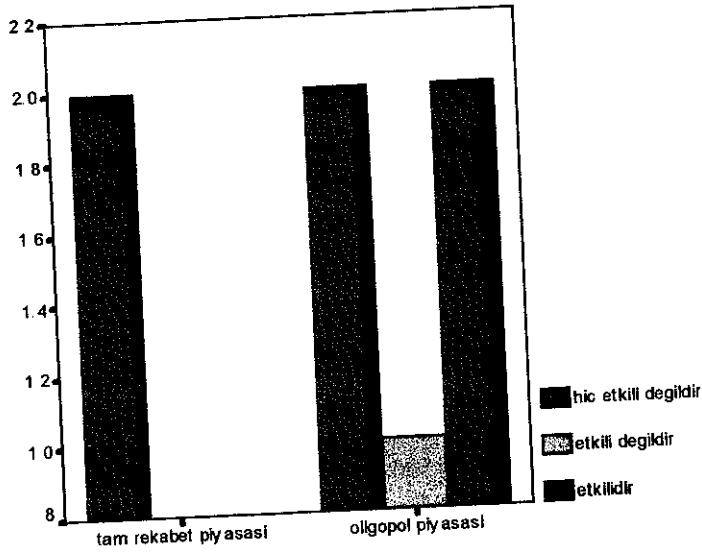
Şekil 3.8b: Acenta-Tur Operatörü Birleşmesinin Pazar Yapısı Üzerindeki Etkisi

Araştırmaya katılan 3 seyahat acentasının; acenta-otel birleşmesini, pazar yapısı üzerinde etkisiz bir faktör olarak değerlendirdiği gözlemlenmiştir. Yanısıra 2 seyahat acentasının; faktörün, pazar yapısı üzerinde etkili olabileceğini düşündüğü belirlenmiştir (Şekil 3.9b).



Şekil 3.9b: Acenta Otel Birleşmesinin Pazar Yapısı Üzerindeki Etkisi

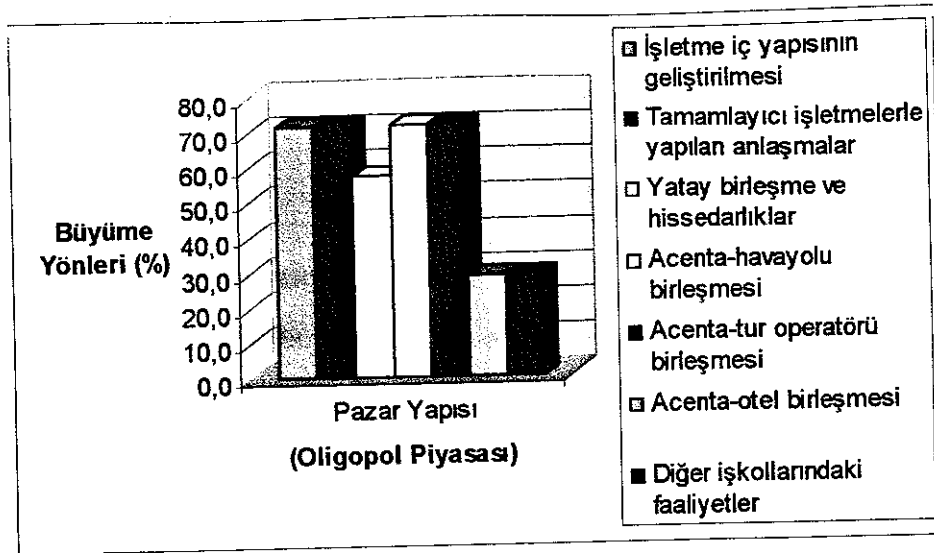
Araştırmaya katılan 2 seyahat acentası; sektör dışı işkollarında da faaliyet göstermenin, pazar yapısını etkileyebileceğini düşünmektedir. 3 seyahat acentası ise faktörün, pazar yapısı için önem arz etmediği görüşündedir (Şekil 3.10b)



**Şekil 3.10b:** Farklı İşkollarında da Faaliyet Göstermenin Pazar Yapısı Üzerindeki Etkisi

Alman ve İngiliz seyahat gruplarıyla birlikte çalışan seyahat acentalarının büyük bir çoğunluğu, dört büyüme yönünün pazar yapısı üzerinde etkili olduğu görüşünü paylaşmaktadırlar (Şekil 3.11b). Bu büyüme yönleri, etkili olarak değerlendiren seyahat acentalarının sahip oldukları yüzdelere göre şöyledir;

- Acenta-havayolu birleşmesi,
- Acenta-tur operatörü birleşmesi,
- Tamamlayıcı işletmelerle anlaşmalar,
- Ekonomik, fiziksel, sosyal veya örgütsel boyutlarda iç yapının sürekli geliştirilmesi.

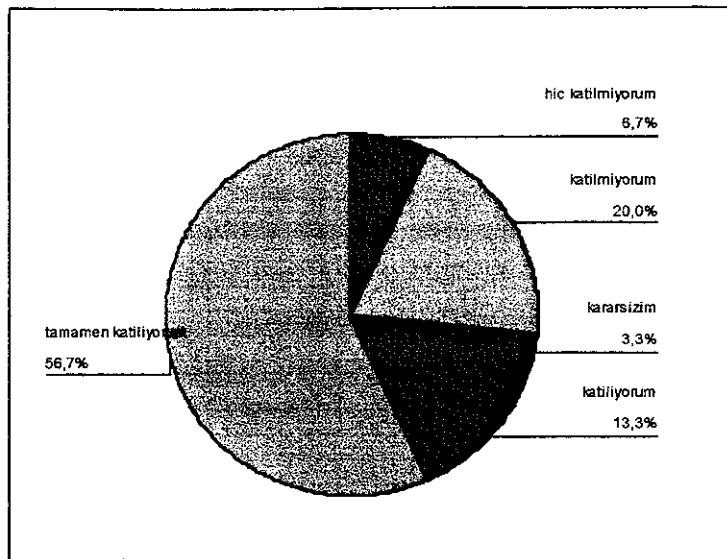


**Şekil 3.11b:** Büyüme Yönlerinin Pazar Yapısını Etkileme Oranı

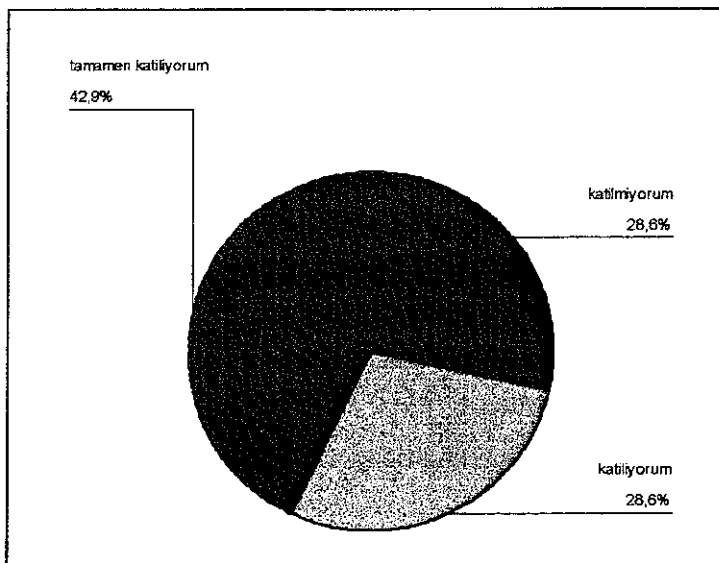
Her iki karşılaştırma tarafından da elde edilen araştırma bulguları; Antalya seyahat pazarının oligopolistik yapısının, büyük oranda bütünleşme eğilimlerine bağlı olarak değerlendirilmesi gerektiğini ortaya çıkarmıştır.

#### 3.4.6. Seyahat Acentalarının Küreselleşmenin Rekabet Gücü Üzerinde Yaratmış Olduğu Genel Etkiyi Değerlendirmeleri

Araştırmaya katılan bağımsız seyahat acentalarının %70'i, küreselleşmenin, Türk seyahat acentalarının rekabet gücünü olumsuz etkilediğini düşünürken; ortaklık ilişkisi içerisindeki büyük acentaların yaklaşık %72'si bu görüşe katılmaktadır (Şekil 3 12a-3 12b)



**Şekil 3.12a:** Bağımsız Seyahat Acentalarının; Küreselleşmenin, Rekabet Gücü Üzerindeki Genel Etkisini Değerlendirmeleri



**Şekil 3.12b:** Ortaklık İlişkisi İçerisindeki Büyük Seyahat Acentalarının; Küreselleşmenin, Rekabet Gücü Üzerindeki Genel Etkisini Değerlendirmeleri

### 3.4.7. Seyahat Acentalarının Küreselleşmenin Seyahat Sektörü Üzerinde Yarattığı Olası Etkileri Değerlendirmeleri

Küreselleşmenin, seyahat sektörü üzerinde yaratmış olduğu düşünülen birtakım etkilerin, seyahat acentaları tarafından değerlendirilmesi istenmiştir. Elde edilen araştırma bulgularının, Türk seyahat acentalarının rekabet gücü ile ilişkilendirilmesi amaçlanmıştır.

Araştırmaya katılan seyahat acentalarının büyük bir çoğunluğu, küreselleşmenin Türk seyahat pazarı üzerinde olumsuz etkiler yarattığı görüşündedir. Rekabet gücünün olumsuz etkilenmesi ile yabancı tur operatörlerinin seyahat sektörü üzerinde büyük bir güç yaratmaları ( $r = 0.454$ ), turistik ürün/hizmetlerin büyük oranda standartlaşması ( $r = 0.366$ ), sektördeki işletmeleri tanımlama zorluğu ( $r = 0.419$ ), yabancı tur operatörlerinin turistik destinasyonları aralarında paylaşmaları ( $r = 0.451$ ) arasında %95 güven düzeyinde pozitif bir ilişkinin bulunduğu saptanmıştır. Ayrıca rekabet gücünün olumsuz etkilenmesi ile küçük ve orta büyüklükteki seyahat acentalarının sektörde yer bulmalarının zorlaşması ( $r = 0.480$ ) ve yabancı turizm gruplarının destinasyonlarda yoğun turistik yatırımlarda bulunmaları ( $r = 0.481$ ) arasında %99 güven düzeyinde pozitif bir ilişkinin olduğu gözlemlenmiştir (Tablo 3.9a).

**Tablo 3.9a: Rekabet Gücünün Olumsuz Etkilenmesiyle İlişkili Unsurlar**

|  | Yabancı tur operatörleri sektörde büyük bir güç yaratmışlardır. | Küçük ve orta büyüklükteki acentaların sektörde yer bulmaları zorlaşmıştır. | Incoming acentalarının etkinlik alanı daralmıştır. |
|--|---|---|--|
| Küreselleşme Türk seyahat acentalarının rekabet gücünü olumsuz etkilemiştir. | 0,454*  | 0,480**   | 0,207  |

|  | Turistik ürün/hizmetler büyük oranda standartlaşmıştır. | Sektördeki işletmeleri tanımlamak zorlaşmıştır. | Büyük oranlı birleşmeler yaşanmıştır | Turistik destinasyonlar paylaşılmıştır. | Yoğun yabancı yatırım gözlemlenmiştir. |
|--|---|---|--------------------------------------|---|--|
| Küreselleşme Türk seyahat acentalarının rekabet gücünü olumsuz etkilemiştir. | 0,366*  | 0,419*  | 0,287                                | 0,451*                                  | 0,481**                                |
| Toplam Veri  | 30  | 30  | 30                                   | 30                                      | 30                                     |

\* Korelasyon, %95 güven düzeyinde anlamlıdır.

\*\* Korelasyon, %99 güven düzeyinde anlamlıdır.



Aynı incelemeler, Alman ve İngiliz seyahat gruplarıyla ortak çalışan seyahat acentaları bazında da gerçekleştirilmiştir. Ancak; küreselleşmenin olumsuz etkilerinden doğrudan zarar görmeyen bu seyahat acentaları üzerinde yapılan analizde, faktörler arası ilişki büyük oranda kurulamamıştır. Çünkü; seyahat pazarının rekabet gücü üzerindeki olumsuz etkileri, bu seyahat acentalarının ortaklık içerisinde bulunduğu gruplar taraflarından oluşmaktadır.

Ancak; ilişki kurulabilen, çok önemli iki etmen üzerinde durmakta yarar vardır. Rekabet gücünün olumsuz etkilenmesi ile küçük ve orta büyüklükteki seyahat acentalarının sektörde yer bulmalarının zorlaşması ( $r = 0.918$ ) arasında %99 güven düzeyinde güçlü bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Ayrıca; rekabet gücünün olumsuz etkilenmesi ile yabancı turizm gruplarının, turistik destinasyonları aralarında paylaşımları ( $r = 0.849$ ) arasında da %95 güven düzeyinde bir ilişkinin bulunduğu saptanmıştır (Tablo 3.9b). Araştırmaya taraf olan bu grup üzerinde yapılan analizde, unsurlar arası daha kuvvetli bir ilişkinin var olduğu da dikkate değerdir.

**Tablo 3.9b:** Rekabet Gücünün Olumsuz Etkilenmesiyle İlişkili Unsurlar

|  | Küçük ve orta büyüklükteki acentaların sektörde yer bulmaları zorlaşmıştır. | Turistik destinasyonlar paylaşılmıştır. |
|--|---|---|
| Küreselleşme Türk seyahat acentalarının rekabet gücünü olumsuz etkilemiştir. | 0,918**   | 0,849*                                  |
| Toplam Veri  | 7   | 7                                       |

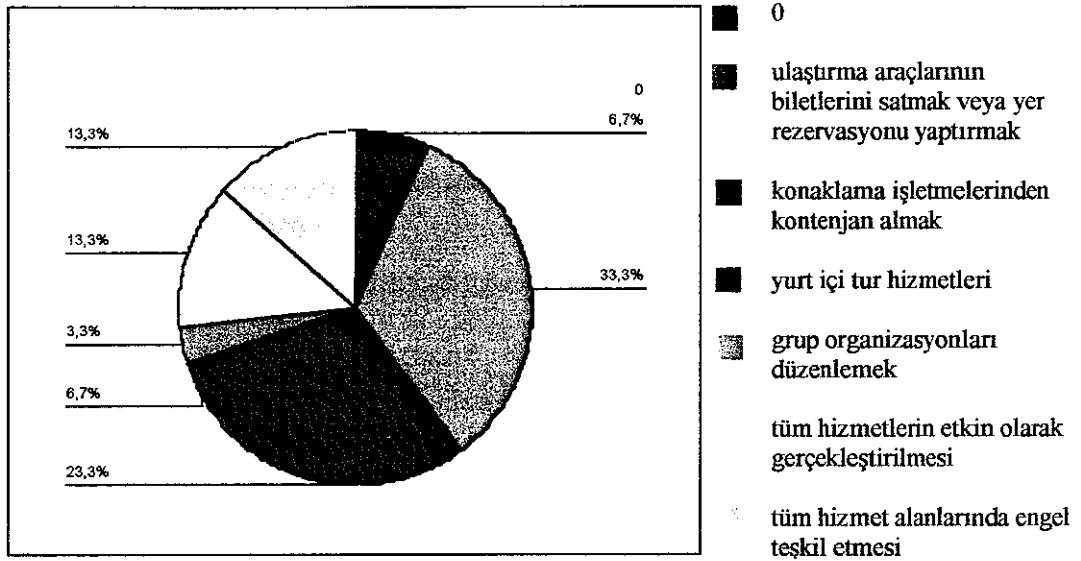
\*\* Korelasyon, %99 güven düzeyinde anlamlıdır

\* Korelasyon, %95 güven düzeyinde anlamlıdır.

### 3.4.8. Alman ve İngiliz Seyahat Gruplarının Yerel Seyahat Acentalarının Hizmet Alanları Üzerinde Yarattığı Etkiler

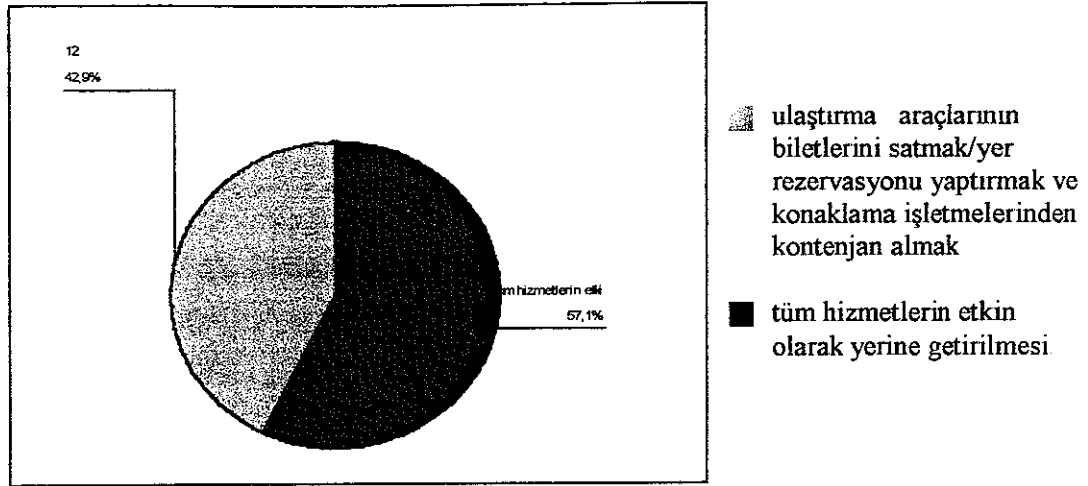
Antalya seyahat pazarında faaliyet gösteren, büyük oranda bütünleşmiş Alman ve İngiliz grupların varlığının, seyahat acentacılığı faaliyetlerinin etkin olarak gerçekleştirilmesinde yarattığı etkiler araştırılmaya çalışılmıştır. Elde edilen bulgulara göre; bağımsız çalışan seyahat acentalarının %33.3'ü, ilgili grupların, ulaştırma araçlarının biletlerini satmak veya yer rezervasyonu yaptırmak üzerinde bir engel teşkil ettiği görüşünü paylaştıkları saptanmıştır. Grupların, seyahat pazarında engel teşkil ettiği düşünülen diğer acentacılık faaliyetleri; konaklama işletmelerinden kontenjan almak (%23.3), gelen turistler için yurt içi turlar düzenlemek veya bu turların biletlerini satmak (%6.7), grup organizasyonları düzenlemek (%3.3), belirtilen

tüm hizmet alanları (%3.3) olarak tasnif edilebilmektedir. Bunun yanında %13.3'lük paya sahip bir kesim, tüm acentacılık faaliyetlerini etkin olarak gerçekleştirebildiklerini belirtmektedir (Şekil 3.13a)



**Şekil 3.13a:** Acentacılık Hizmet Alanlarının Etkinliği (Bağımsız seyahat acentaları)

Yabancı turizm gruplarıyla Türkiye operasyonlarında birlikte çalışan seyahat acentalarının %57.1'i, tüm acentacılık faaliyetlerini etkin olarak gerçekleştirebildiklerini belirtmişlerdir. Bu seyahat acentalarının, karşılayıcı seyahat acentası olmanın dışına çıkmadıkları düşünüldüğünde, ilgili hizmetlerin etkin gerçekleştirilebilmesine ilişkin bir değerlendirmenin çok da sağlıklı olmayacağı anlaşılacaktır. Nitekim; diğer hizmet alanlarındaki tüm faaliyetler, ilgili gruplar tarafından gerçekleştirilmektedir. Ayrıca bu seyahat acentalarının %42.9'u; ulaştırma araçlarının biletlerini satma / yer rezervasyonu yaptırmak ve konaklama işletmelerinden kontenjan alma konusunda sıkıntı yaşayabildiklerini belirtmişlerdir (Şeki 3.13b)

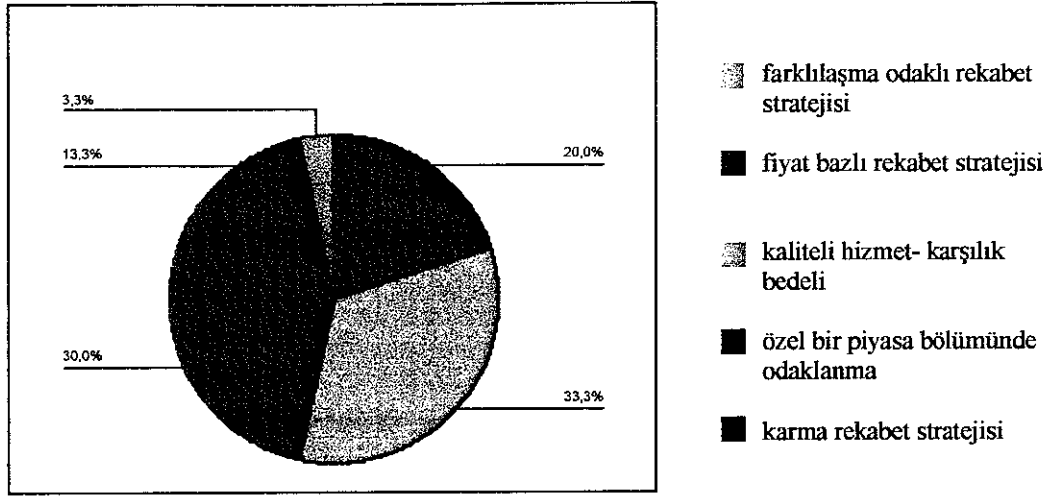


**Şekil 3.13b:** Acentacılık Hizmet Alanlarının Etkinliği (Ortaklık İçerisindeki Seyahat Acentaları)

### 3.4.9. Seyahat Acentalarının Mevcut Rekabet Koşulları Altında Uyguladıkları Rekabet Stratejileri

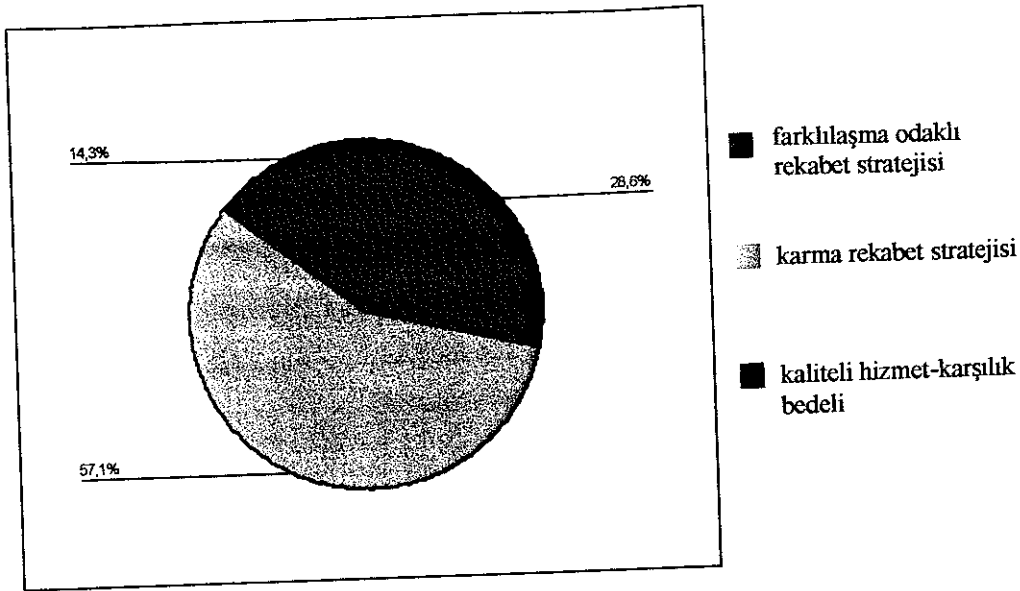
Araştırmaya katılan bağımsız seyahat acentalarının; içinde buldukları pazar koşulları altında, farklı rekabet stratejileri uygulamakta oldukları saptanmıştır. Seyahat acentalarının %33'ü; farklılaşma odaklı rekabet stratejisi uygulayarak, ürün/hizmet paketlerini özel ekstralarla yapılandırmak suretiyle müşteriye sunmaktadırlar. Farklı bir tasarım veya ek bir hizmet sunumu olarak değerlendirilebilecek rekabet stratejisinin, rakipler arasında avantajlı konuma gelerek müşteriler tarafından öncelikli tercih sebebini oluşturması açısından uygulandığını düşünmek olasıdır. Bunun yanında fiyat, müşteri tercihinin vazgeçilmez unsuru olarak görülmekte ve düşük fiyatların müşteriye sunulmasıyla rekabet avantajı sağlanmak istenmektedir. Seyahat acentalarının %30'unun karma rekabet stratejisi; %20'sinin ise fiyat bazlı rekabet stratejisi uygulamalarındaki temel neden budur. Stratejiler arasındaki temel fark hizmet sunumunda saklıdır. Fiyat bazlı rekabet stratejisinde, standart hizmetler sunulmaktayken; karma rekabet stratejisinde, artı bir değer olarak, kaliteli hizmet sunumu göze çarpmaktadır. Bağımsız çalışan seyahat acentalarının %33'ü ise müşteriye sunmuş oldukları kaliteli hizmet karşılığını, tam olarak aldıklarını belirtmektedirler. Ayrıca; %13,3'lük bir kesimin özel bir piyasa bölümünde odaklandığı gözlenmektedir. Bağımsız faaliyet göstermelerine rağmen; pazarda, daha

geniş bir faaliyet alanına sahip seyahat acentalarının, özellikle marka olmak için bu stratejiyi uyguladıklarını düşünmek yanlış olmayacaktır ( Şekil 3.14a)



**Şekil 3.14a:** Bağımsız Seyahat Acentalarının Genel Rekabet Stratejisi

Türkiye operasyonlarında, Alman ve İngiliz seyahat gruplarıyla birlikte çalışan seyahat acentalarının, %57.1 gibi büyük bir çoğunluğunun karma rekabet stratejisi uygulamakta olduğu belirlenmiştir. Bu strateji, ucuz fiyatlarla kaliteli hizmet sunumunun gerçekleştirilmesi temeline dayandığından oldukça risklidir. Çünkü; eklenen artı değer maliyetlere yansımaları fiyat artışına neden olacaktır. Başarılı bir karma stratejinin uygulanması, ortalama maliyetlerin düşürülmesiyle mümkündür. İlgili acentaların ilişki halinde buldukları gruplar, büyük finansal güce sahiptirler. Aynı zamanda müşteri tabanlarının geniş olması tamamlayıcı turizm işletmelerinden aldıkları fiyatları düşürmektedir. Bu avantajlar sayesinde karma rekabet stratejisinin uygulanması riski ortadan kalkmaktadır. Araştırmanın ikinci grubunu oluşturan seyahat acentalarının %28.6'sı, farklılaşma odaklı rekabet stratejisi uyguladıklarını belirtmişlerdir. %14.3'lük kesimin ise kaliteli hizmet sunumu karşılığı olan bedeli aldıkları gözlemlenmiştir. Yapılan görüşmelerde; bu stratejinin daha çok, özel bir piyasa bölümünde faaliyet gösteren işletmeler için geçerli olduğu saptanmıştır (Şekil 3.14b).



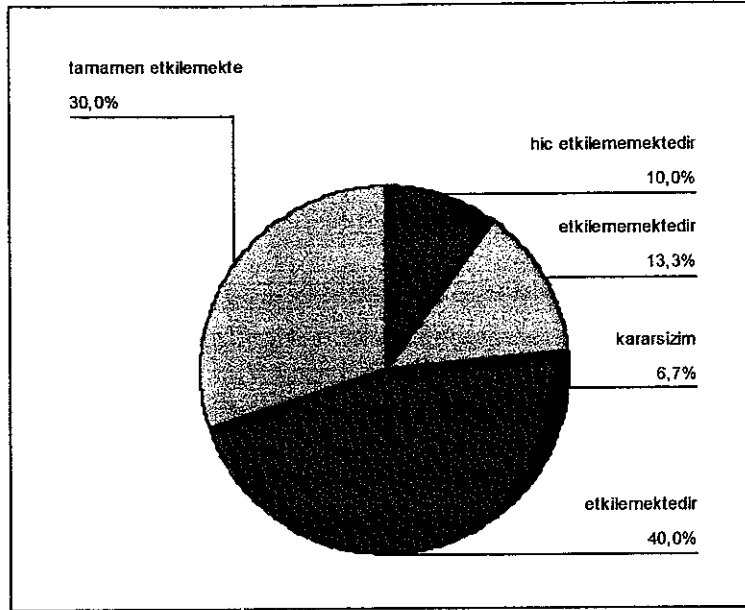
Şekil 3.14b: Ortaklık İçerisindeki Seyahat Acentalarının Genel Rekabet Stratejisi

### 3.4.10. Alman ve İngiliz Seyahat Gruplarının Sahip Oldukları Güçlerin Rekabet Gücü Üzerindeki Etkisi

Alman ve İngiliz seyahat gruplarının sahip oldukları güçlerin, pazardaki rekabet ortamını ne şekilde etkilediği analiz edilmiştir. Araştırmaya konu olan her iki taraf için de ayrı yapılan değerlendirme sonuçları aşağıda sunulmuştur.

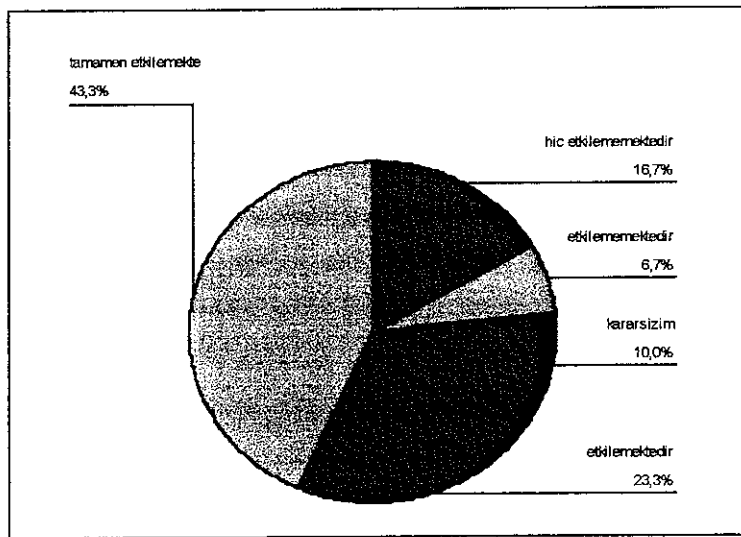
#### 3.4.10.1. Bağımsız Seyahat Acentalarının; Alman ve İngiliz Seyahat Gruplarının Sahip Oldukları Güçlerin, Rekabet Ortamına Etkisini Değerlendirmeleri

Yabancı grupların düşük maliyetlere sahip olmaları, seyahat acentalarının %70'i tarafından rekabet gücü üzerinde etkili bir faktör olarak görülürken; acentaların %23'ü faktörü etkisiz değerlendirmiş ve %6'7'si ise kararsız kalmıştır (Şekil 3.15a)



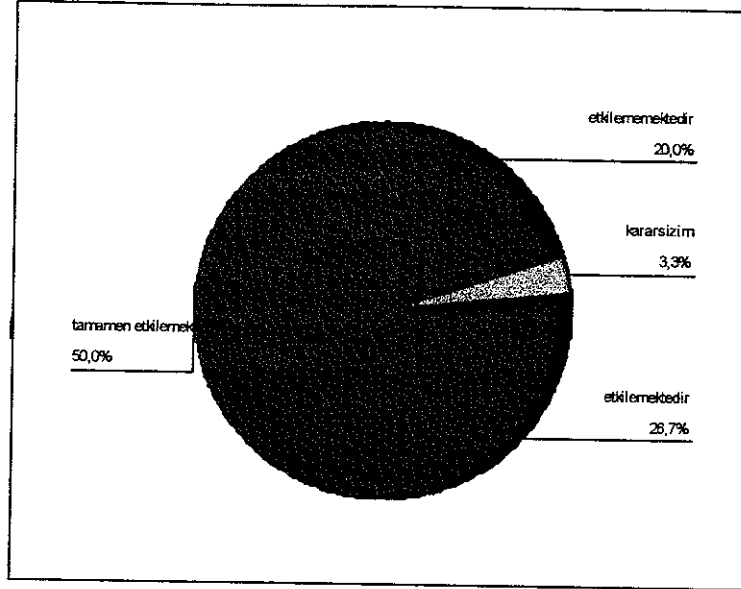
**Şekil 3.15a:** Düşük Maliyetlerin Rekabet Gücü Üzerindeki Etkisi

Düşük fiyatların müşteriye sunulması, seyahat acentalarının %66'sı tarafından rekabette etkili bir faktör olarak değerlendirilirken; %23,4'ü faktörü etkisiz bulmakta; %10'u ise kararsız kalmaktadır (Şekil 3.16a).



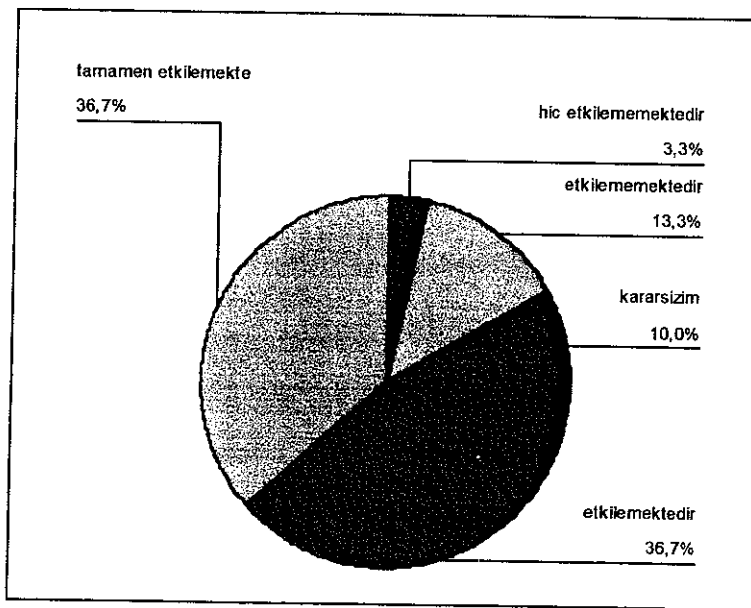
**Şekil 3.16a:** Düşük Fiyatların Rekabet Gücü Üzerindeki Etkisi

Türk seyahat pazarında etkin güce sahip Alman ve İngiliz grupların yaratmış olduğu marka etkisi, araştırmaya katılan seyahat acentalarının %76,7'si tarafından rekabet gücü üzerinde etkili bir faktör olarak görülmektedir. Acentaların %20'si faktörü etkisiz olarak değerlendirirken; %3,3'ü kararsız kalmıştır (Şekil 3.17a).



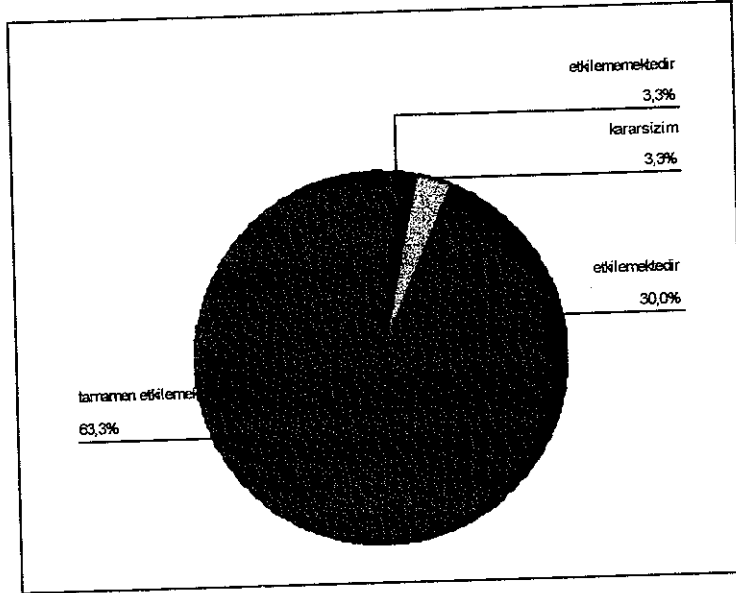
Şekil 3.17a: Marka Olmanın Rekabet Gücü Üzerindeki Etkisi

Müşteri sadakati yaratmak; araştırmaya katılan seyahat acentalarının %73,4'ü tarafından rekabet gücü üzerinde etkili bir faktör olarak değerlendirilmiştir. Seyahat acentalarının %16,6'sı faktörü etkisiz değerlendirmiş; %10'luk bir kısım ise kararsız kalmıştır (Şekil 3.18a)



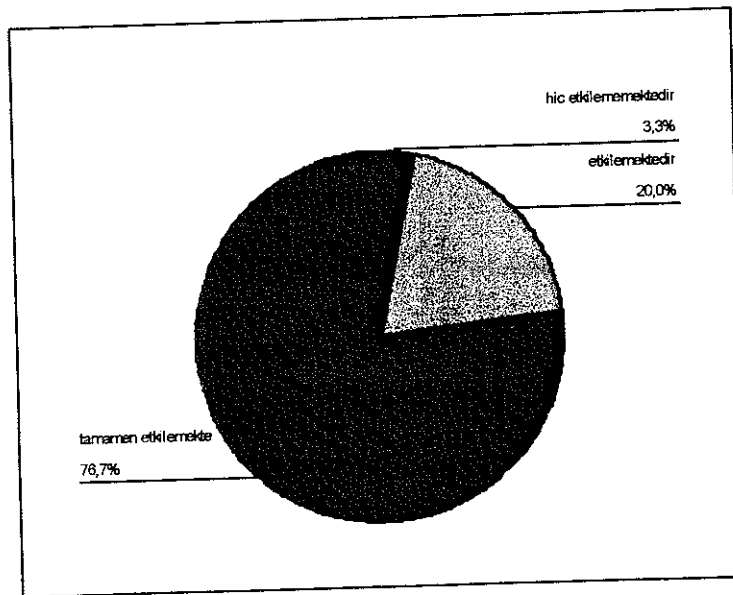
Şekil 3.18a: Müşteri Sadakati Yaratmanın Rekabet Gücü Üzerindeki Etkisi

Yoğun reklam çalışmaları yapmanın, rekabet gücü üzerinde çok önemli bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Araştırmaya katılan seyahat acentalarının %93,3'ünün bu konuda hemfikir olduğu gözlemlenmiştir. Bunun yanında sadece %3,3'lük bir kesim faktörü, etkisiz olarak değerlendirmiş; %3,3'lük bir başka kesim ise konu hakkında kararsız kalmıştır (Şekil 3.19a).



Şekil 3.19a: Reklam Çalışmalarının Rekabet Gücü Üzerindeki Etkisi

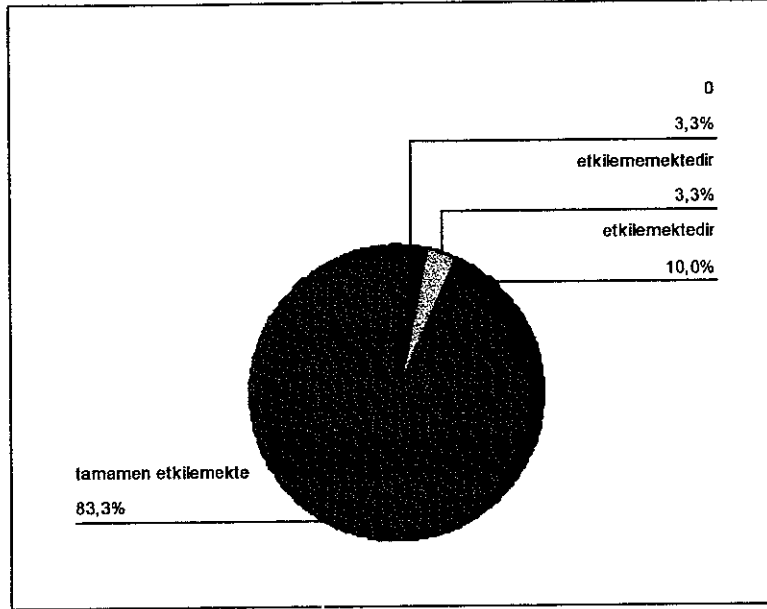
Finansal desteğin rekabet gücü üzerinde etkili olduğu görüşü, seyahat acentalarının %96,7'si tarafından onay görünürken; %3,3'ü faktörü etkisiz olarak değerlendirmektedir (Şekil 3.20a)



Şekil 3.20a: Finansal Desteğin Rekabet Gücü Üzerindeki Etkisi

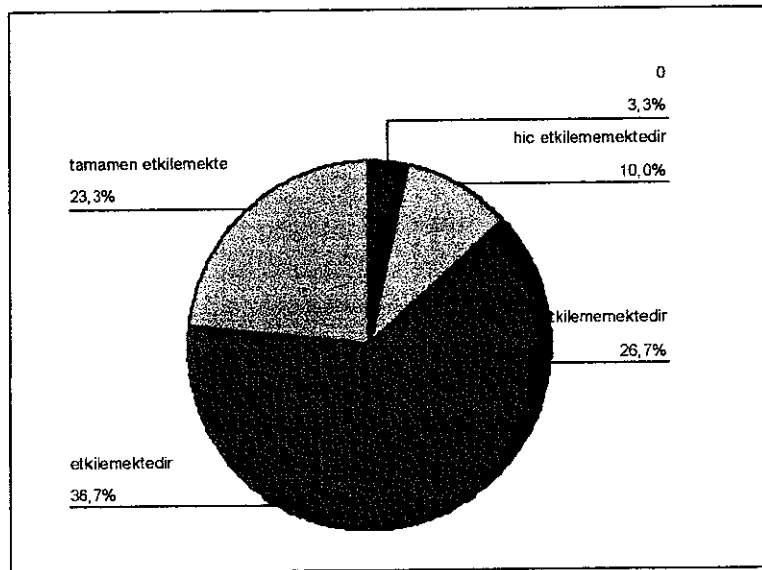


Büyük satın alımların, rekabet gücü üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Araştırmaya katılan seyahat acentalarının %93,3'ü bu konuda hemfikirdir. Bunun yanında %3,3'lük bir kesim faktörü, etkisiz olarak değerlendirilen %3,3'lük bir başka kesim de kararsız kalmıştır (Şekil 3.21a).



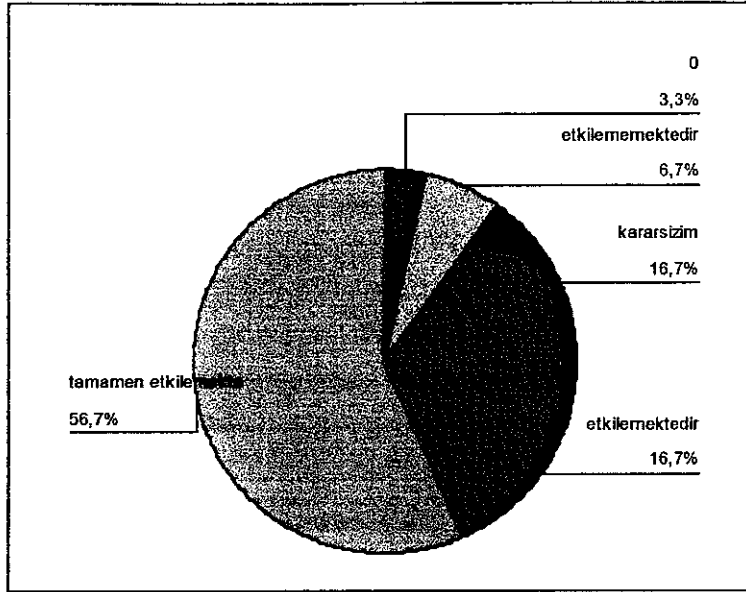
**Şekil 3.21a:** Büyük Satın Alımların Rekabet Gücü Üzerindeki Etkisi

Seyahat acentalarının %60'ı; yabancı grupların Türkiye operasyonları için kimi seyahat acentalarıyla anlaşma içerisinde olmalarını, rekabet üzerinde etkili bir faktör olarak göstermektedir. Bunun yanında; acentaların %36,7'si, faktörü etkisiz olarak değerlendirmektedir (Şekil 3.22a).



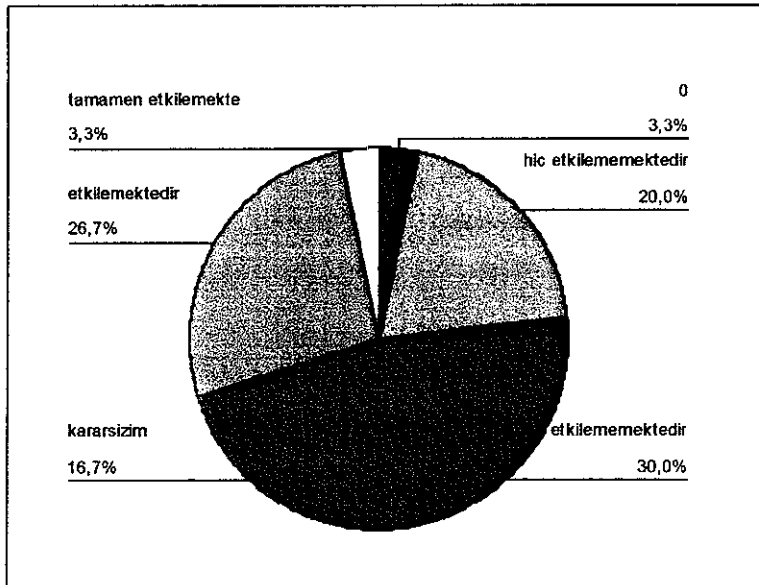
**Şekil 3.22a:** Acenta Anlaşmalarının Rekabet Gücü Üzerindeki Etkisi

Tüm turizm işletmeleriyle büyük oranda bütünleşme halinde bulunan yabancı grupların; rekabeti etkilediği, araştırmaya katılan acentaların %73.4'ü tarafından onay görünken; %6.7'si faktörün etkili olmadığı görüşündedir (Şekil 3.23a)



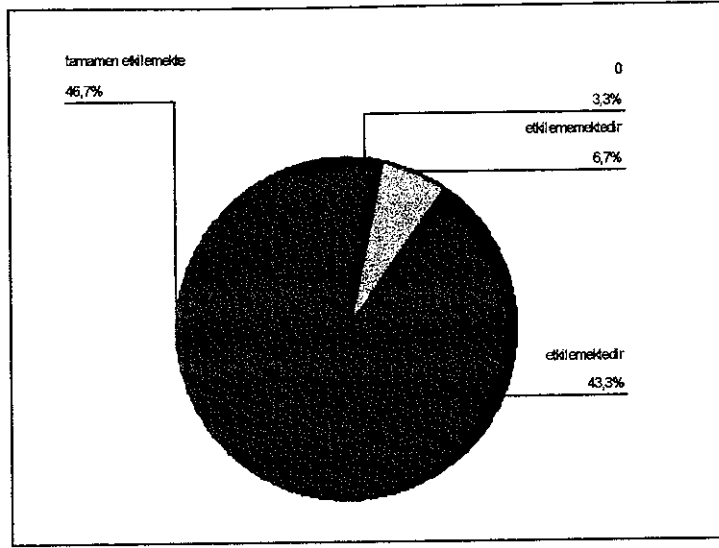
**Şekil 3.23a:** Bütünleşme Eğilimlerinin Rekabet Gücü üzerindeki Etkisi

Yabancı seyahat gruplarının, turizm endüstrisi dışındaki endüstri kollarında da faaliyet gösteriyor olmaları, seyahat acentalarının %50'si tarafından rekabet gücü üzerinde etkili bir faktör olarak görülmemiştir. Acentaların %30'u ise rekabet gücünün ilgili faktörden etkilendiği görüşündedir (Şekil 3.24a)



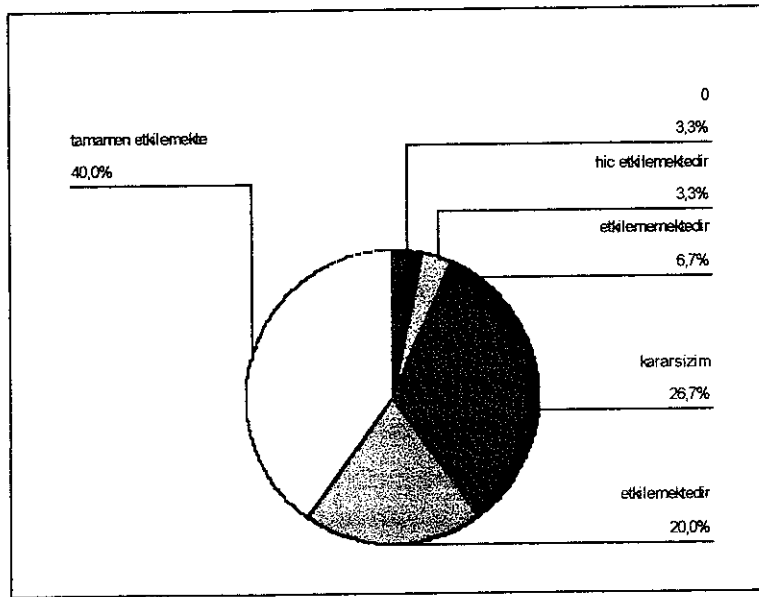
**Şekil 3.24a:** Farklı Endüstri Kollarında Faaliyet Göstermenin Rekabet Gücü Üzerindeki Etkisi

Yabancı turizm gruplarının, pazarda fiyatın belirleyicisi konumunda olmaları, seyahat acentalarının %90'ı tarafından rekabet gücünü etkileyen bir faktör olarak görülmektedir (Şekil 3.25a).



Şekil 3.25a: Fiyatın Belirleyicisi Olmanın Rekabet Gücü Üzerindeki Etkisi

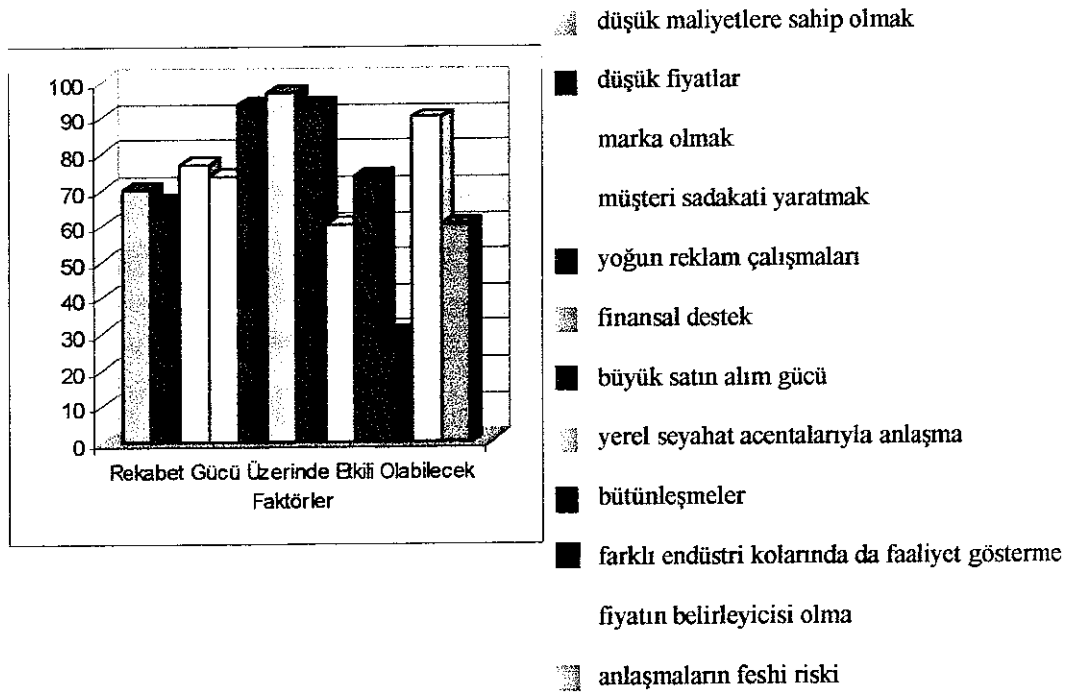
Yabancı turizm gruplarının, yerel turizm işletmeleriyle olan anlaşmalarını feshetme riski; %60'lık paya sahip grup tarafından rekabette etkili bir faktör olarak değerlendirilirken; %10'luk kesim faktörü etkisiz bulmaktadır. Seyahat acentalarının %26,7'si ise faktörün rekabet gücü üzerinde yarattığı etkiyi belirlemede kararsız kalmıştır (Şekil 3.26a).



Şekil 3.26a: Turizm İşletmeleriyle Yapılan Anlaşmaların Feshi Riskinin Rekabet Gücü Üzerindeki Etkisi

Türk seyahat pazarında faaliyet gösteren Alman ve İngiliz grupların; pazarda rekabet gücünü etkileme oranı, belirlenen birtakım faktörler üzerinde saptanmaya çalışılmıştır. Yukarıda ayrı ayrı incelenen bu faktörleri, bir bütün içinde, etkili olarak görülme yüzdelerine göre sınıflandırmak da mümkündür:

- finansal destek,
- büyük satın alım gücü,
- yoğun reklam çalışmaları,
- fiyatın belirleyicisi olma,
- marka olma,
- turizm işletmeleriyle bütünleşmeler,
- müşteri sadakati yaratma,
- düşük maliyetlere sahip olma,
- düşük fiyatları müşteriye sunabilme,
- yerel seyahat acentalarıyla anlaşma içerisinde olma,
- birlikte çalışılan yerel seyahat acentalarının, anlaşmaların feshi riskini üstlenememeleri,
- farklı endüstri kollarında da faaliyet gösterme (Şekil 3.27a)

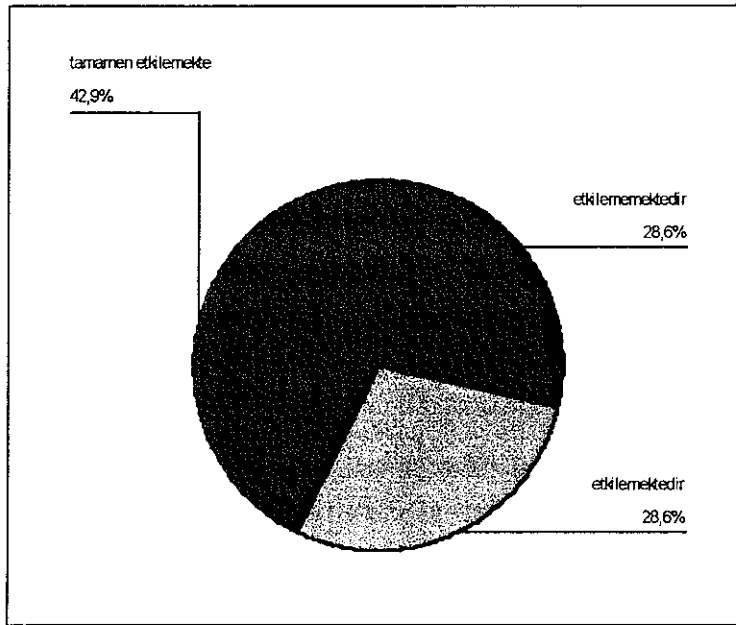


Şekil 3.27a: Yabancı Seyahat Gruplarının Sahip Olduğu Güçler ve Bu Güçlerin Rekabet Üzerindeki Etkisi

### 3.4.10.2.Ortaklık İlişkisi İçerisindeki Seyahat Acentalarının; Alman ve İngiliz Seyahat Gruplarının Sahip Oldukları Güçlerin, Rekabet Ortamına Etkisini Değerlendirmeleri

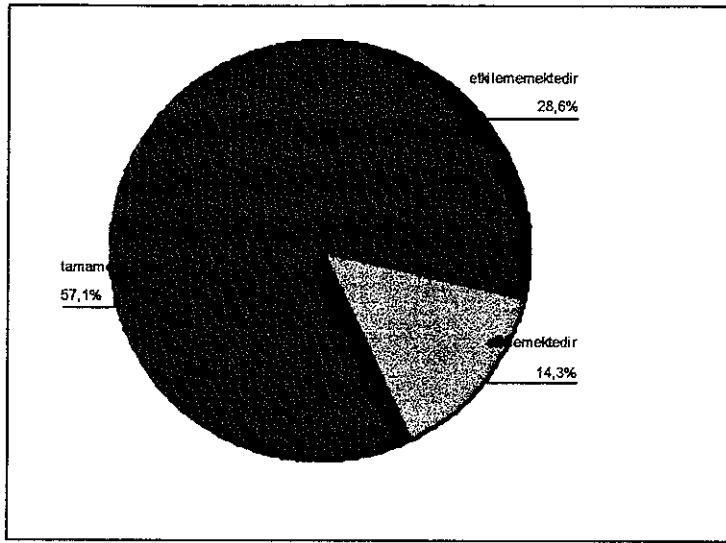
Bu bölümde yapılan analizlerde; Türk seyahat pazarında yoğun faaliyet alanına sahip Alman ve İngiliz grupların, rekabet gücü üzerinde yaratmış oldukları etkiler boyutunda daha kararlı sonuçlar elde edilmiştir. Kararlılığın iki nedeni üzerinde durmakta yarar vardır. Birincisi; ilgili seyahat gruplarıyla çalışan seyahat acentalarının oluşumları bizzat gözleme şansına sahip olmalarıdır. İkincisi ise; bağımsız seyahat acentalarının pazar profili ile ilgilidir. Küreselleşme sonrasında, alternatif pazarlar üzerindeki faaliyetlerini arttıran bağımsız seyahat acentaları, bu pazarlar üzerinde Alman ve İngiliz seyahat gruplarının baskın bir etki yaratamayacaklarını düşünmektedirler. Bu nedenle; sonuçlar, faaliyet gösterilen kaynak pazarlara göre değişiklik göstermektedir.

Araştırmaya katılan seyahat acentalarının %71,5'i; düşük maliyetlere sahip olmanın, rekabet gücü üzerinde etkili olabileceği görüşündedir. %28,6'lık paya sahip grup ise faktörü, etkisiz olarak değerlendirmektedir (Şekil 3.15b)



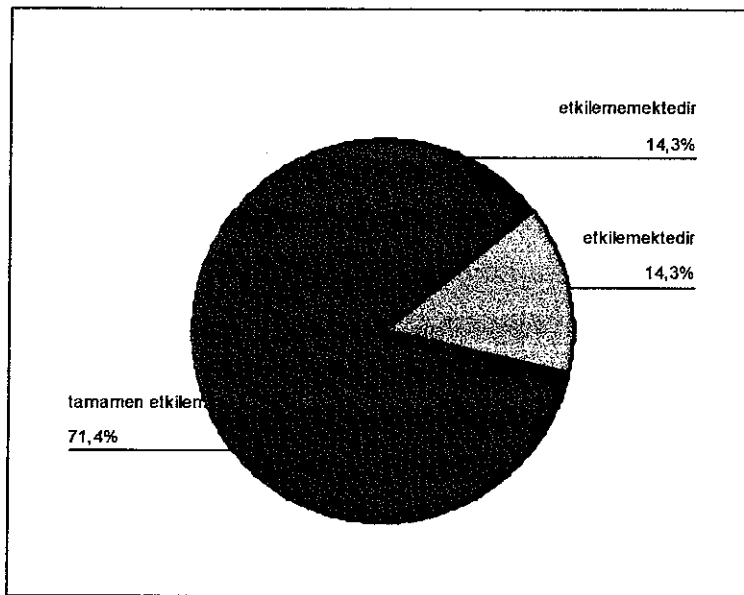
Şekil 3.15b: Düşük Maliyetlerin Rekabet Gücü Üzerindeki Etkisi

Seyahat acentalarının %71.4'ü; düşük fiyatların, rekabet gücü üzerinde etki yaratabileceğini düşünmelerine karşın %28.6'sı; faktörü, etkisiz bulmaktadır (Şekil 3.16b).



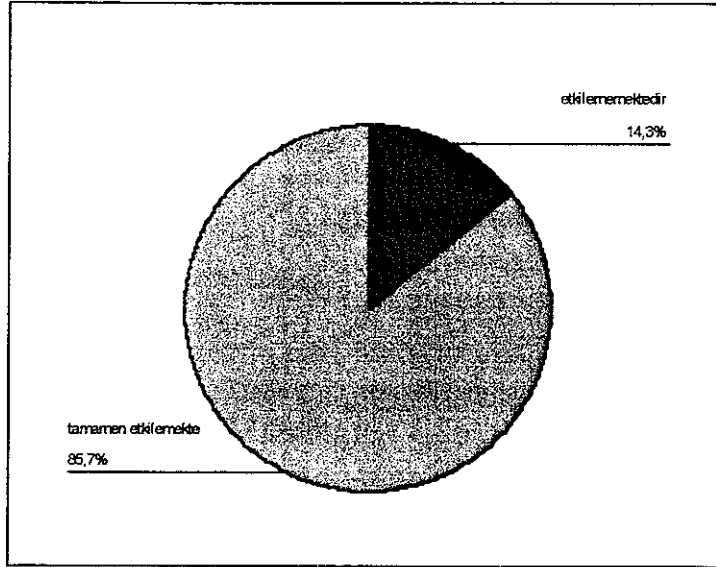
Şekil 3.16b: Düşük Fiyatların Rekabet Gücü Üzerindeki Etkisi

Türk seyahat pazarında etkin güce sahip Alman ve İngiliz grupların yaratmış olduğu marka etkisi, araştırmaya katılan seyahat acentalarının %85.7'si tarafından rekabet gücü üzerinde etkili bir faktör olarak görülmektedir. Acentaların %14.3'ü, faktörü etkisiz olarak değerlendirmektedir (Şekil 3.17b)



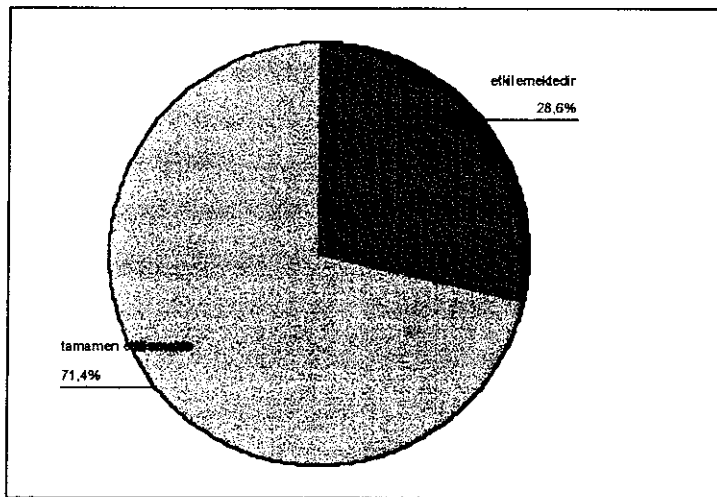
Şekil 3.17b: Marka Olmanın Rekabet Gücü Üzerindeki Etkisi

Araştırmaya katılan seyahat acentaları; yabancı turizm gruplarının, pazarda etkin rekabet gücü sağlamalarında etkili olan temel faktörlerden birinin de müşteri sadakati yaratmak olduğunu düşünmektedirler. Acentaların %85,7'si bu konuda hemfikir iken %14,3'ü faktörü etkisiz değerlendirmektedir (Şekil 3.18b).



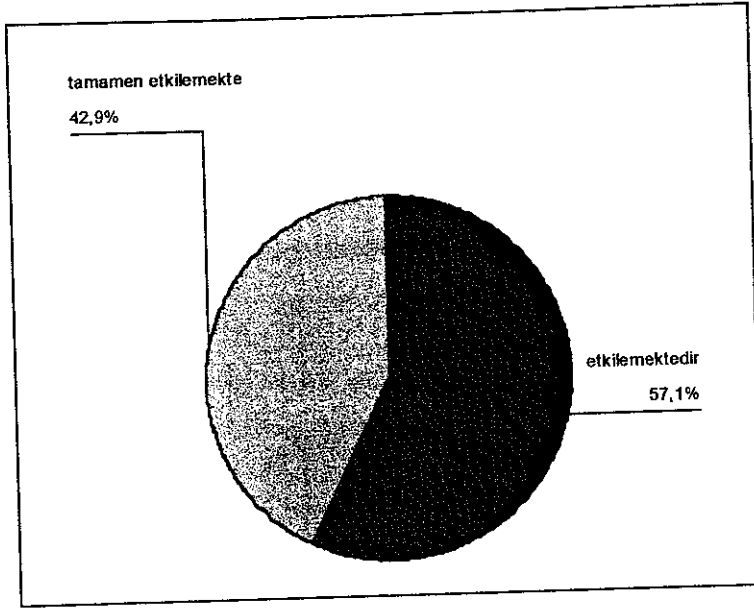
**Şekil 3.18b:** Müşteri Sadakati Yaratmanın Rekabet Gücü Üzerindeki Etkisi

Yoğun reklam çalışmaları yapmanın, rekabet gücü üzerinde çok önemli bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Araştırmaya katılan seyahat acentalarının tümü aynı görüştedir (Şekil 3.19b).



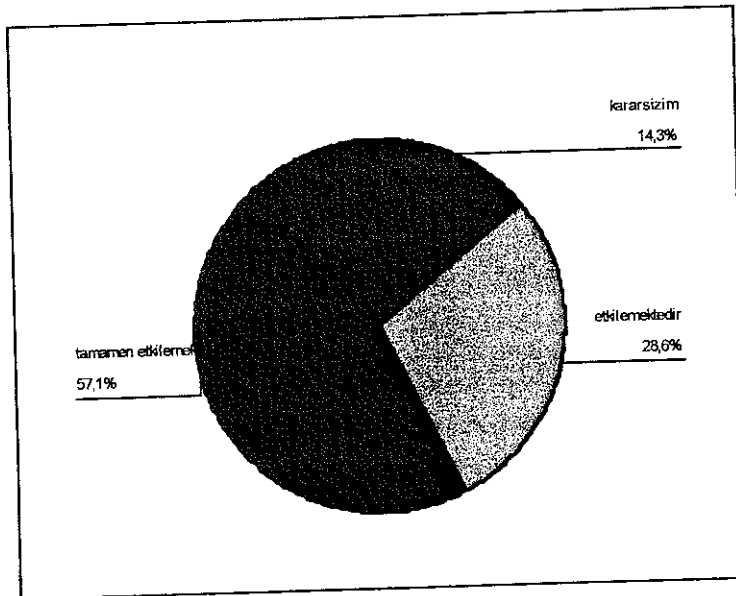
**Şekil 3.19b:** Reklam Çalışmalarının Rekabet Gücü Üzerindeki Etkisi

Araştırmaya katılan seyahat acentalarının tamamı; finansal desteğin, rekabet gücü üzerinde etkili bir faktör olduğunu düşündükleri saptanmıştır (Şekil 3.20b)



Şekil 3.20b: Finansal Desteğin Rekabet Gücü Üzerindeki Etkisi

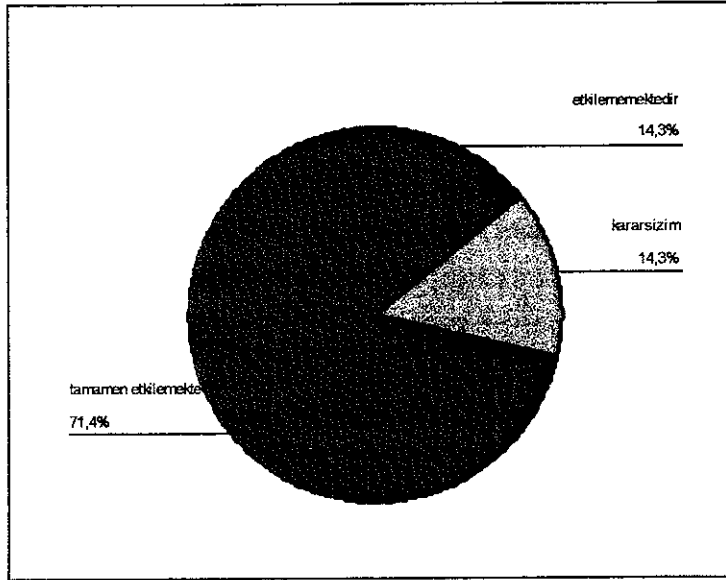
Seyahat acentalarının %85 7'si; büyük oranlı satın alımların, rekabet gücü üzerinde etkili olduğunu düşünmektedir. Yanısıra; seyahat acentaların %14 3'ü, faktörü değerlendirmekte kararsız kalmıştır (Şekil 3.21b)



Şekil 3.21b: Büyük Oranlı Satın Alımların Rekabet Gücü Üzerindeki Etkisi

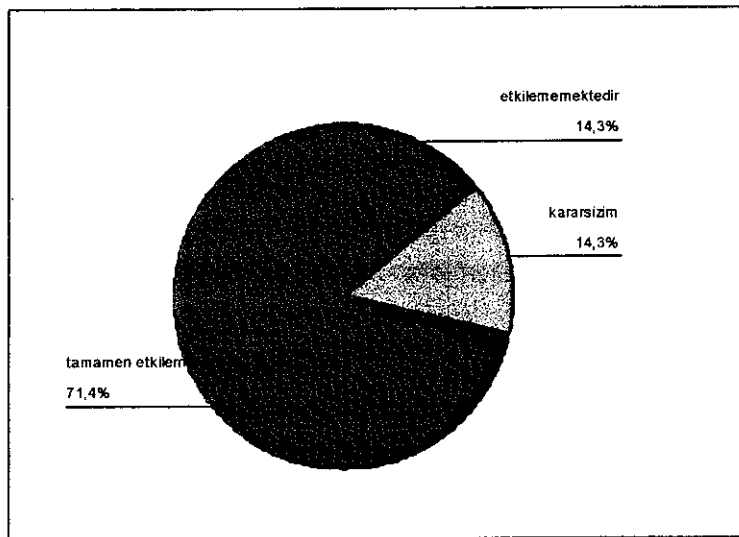


Yabancı seyahat gruplarının, Türkiye operasyonları için kimi acentalarla anlaşma içerisine girmeleri, araştırma kapsamındaki acentaların %71.4'ü tarafından rekabet üzerinde etkili bir güç olarak değerlendirilmektedir. Seyahat acentalarının %14.3'ü, faktörü etkisiz bulurken; %14.3'ünün de kararsız kaldığı gözlemlenmiştir (Şekil 3.22b)



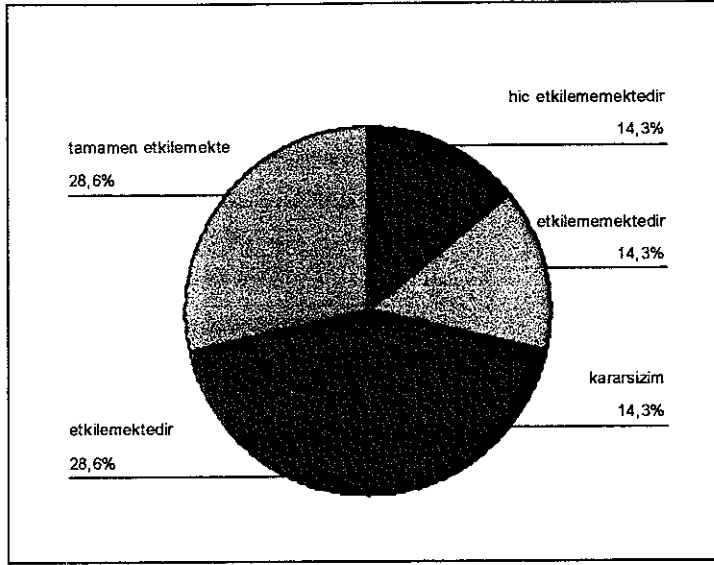
**Şekil 3.22b:** Acenta Anlaşmalarının Rekabet Gücü Üzerindeki Etkisi

Yabancı seyahat gruplarının, tüm turizm işletmeleri ile yoğun bir bütünleşme eğilimi içerisine girmeleri, rekabet gücü üzerinde büyük oranda etkili bulunmuştur. Seyahat acentalarının %71.4'ü faktörün etkili olduğu görüşündeyken; %14.3'ü faktörü etkisiz olarak değerlendirmektedir (Şekil 3.23b)



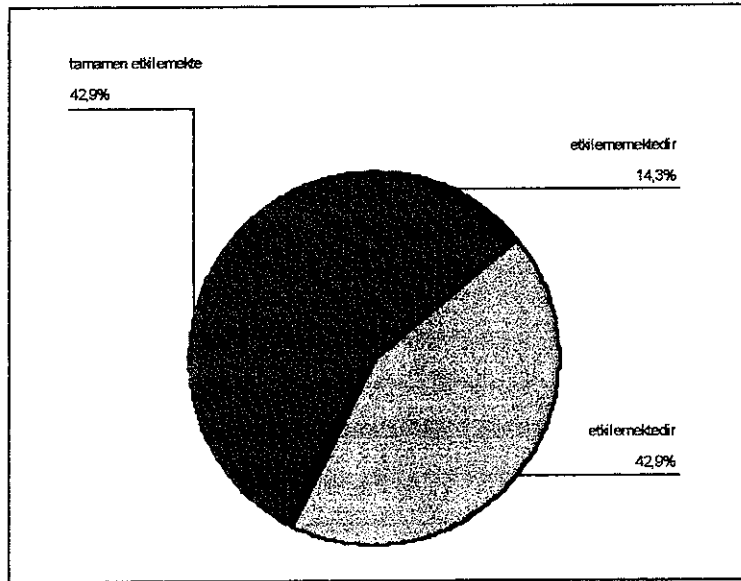
**Şekil 3.23b:** Bütünleşme Eğilimlerinin Rekabet Gücü Üzerindeki Etkisi

Turizm dışındaki endüstri kollarında da faaliyet göstermenin, rekabet gücü üzerindeki olası etkileri, araştırmaya katılan seyahat acentalarının %57,2'si tarafından destek görülürken; %28,6'lık bir kesim faktörü, etkisiz olarak değerlendirmektedir (Şekil 3.24b)



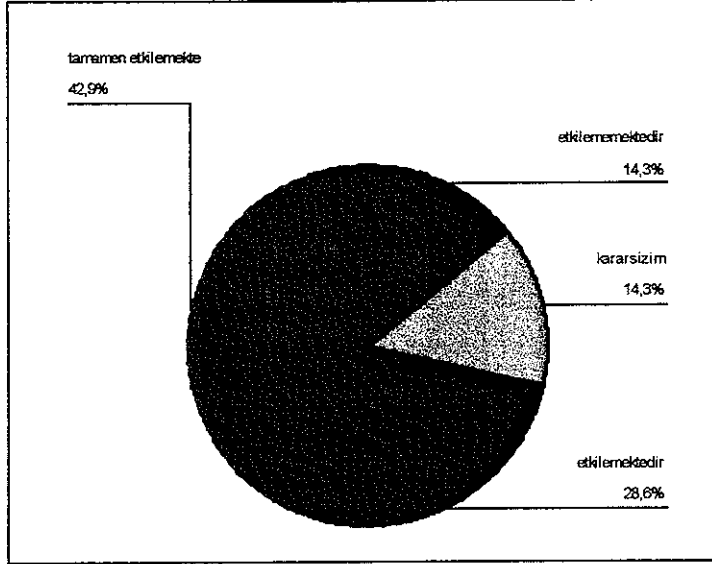
**Şekil 3.24b:** Farklı Endüstri Kollarında Faaliyet Göstermenin Rekabet Gücü Üzerindeki Etkileri

Alman ve İngiliz seyahat gruplarının, pazarda fiyatın belirleyicisi konumunda olmalarının rekabet gücü üzerinde etki yarattığı görüşü, büyük oranda kabul görmektedir. Seyahat acentalarının %85,8'inin görüşü desteklemeleri düşünceleri doğrular niteliktedir (Şekil 3.25b)



**Şekil 3.25b:** Fiyatın Belirleyicisi Gücüne Sahip Olmanın Rekabet Gücü Üzerindeki Etkisi

Yabancı gruplarla anlaşma halindeki yerel turizm işletmelerinin, anlaşmanın feshi riskini üzerlerine alamadıkları, %71,5 oranında onay görmektedir. Bunun yanında; seyahat acentalarının %14,3'ünün, faktörü, rekabet gücü üzerinde etkisiz olarak değerlendirdiği saptanmıştır (Şekil 3.26b)

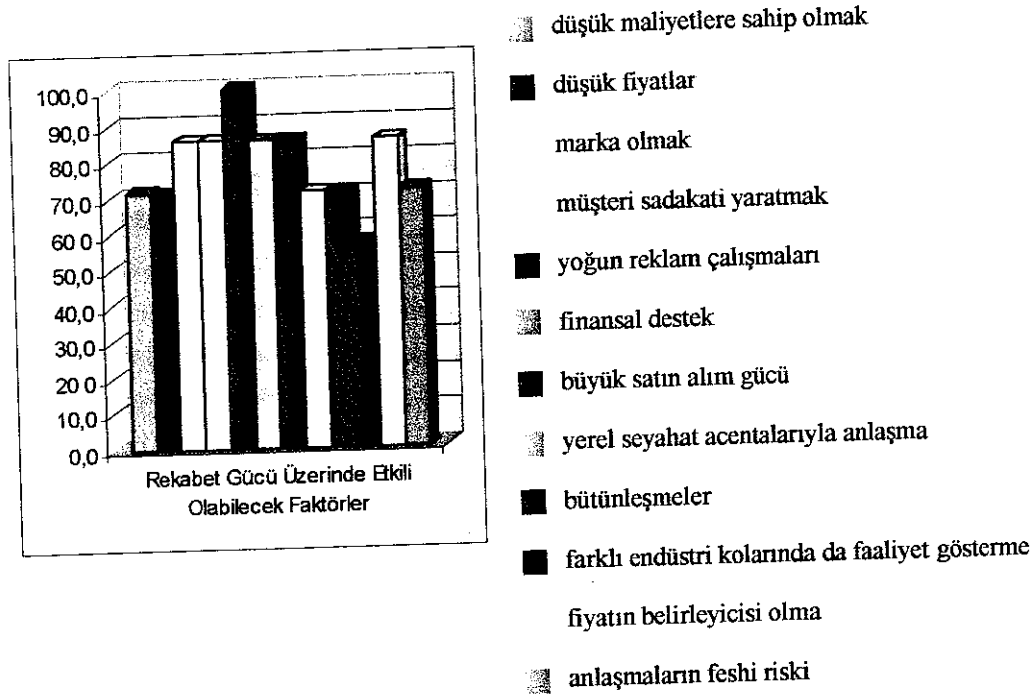


**Şekil 3.26b:** Turizm İşletmeleriyle Yapılan Anlaşmaların Feshi Riskinin Rekabet Gücü Üzerindeki Etkisi

Türk seyahat pazarında faaliyet gösteren Alman ve İngiliz grupların; pazarda rekabet gücünü etkileme oranı, belirlenen birtakım faktörler üzerinde saptanmaya çalışılmıştır. Yukarıda ayrı ayrı incelenen bu faktörleri, bir bütün içinde, etkili olarak değerlendirilme yüzdelerine göre sınıflandırmak da mümkündür:

- yoğun reklam çalışmaları,
- fiyatın belirleyicisi olma,
- büyük satın alım gücü,
- finansal destek,
- marka olma,
- müşteri sadakati yaratma,
- anlaşma halindeki yerel seyahat acentalarının, anlaşmaların feshi riskini üstlenememeleri,
- düşük maliyetler,
- turizm işletmeleriyle bütünleşmeler,
- düşük fiyatları müşteriye sunma,

- yerel seyahat acentalarıyla anlaşma içerisinde olma,
- farklı endüstri kollarında da faaliyet gösterme (Şekil 3 27b)



**Şekil 3.27b:** Yabancı Seyahat Gruplarının Sahip Olduğu Güçler ve Bu Güçlerin Rekabet Üzerindeki Etkisi

### 3.4.11. Seyahat Sektöründe Gözlemlenen Yapılanmaların Alman ve İngiliz seyahat Gruplarının Sahip Oldukları Rekabet Güçleri Üzerine Etkisi

Son yıllarda seyahat sektöründe gözlemlenen bir takım yapılanmaların, Alman ve İngiliz seyahat gruplarının pazar üzerinde sahip oldukları rekabet güçleri üzerinde etkili olup olmadığı araştırılmıştır. Örneklem sayısının 50'den küçük olması ve 5'li ölçek kullanımı nedeniyle olası etkiler, parametrik olmayan Kruskal Wallis testi kullanılarak saptanmaya çalışılmıştır.

Seyahat sektöründe gözlemlenen yapılanmalar; yabancı tur operatörlerinin sektörde büyük bir güç yaratmaları, küçük ve orta ölçekli seyahat acentalarının sektörde yer bulmalarının zorlaşması, incoming seyahat acentalarının etkinlik alanlarının daralması,

turistik ürün ve hizmetlerin büyük oranda standartlaşması, sektördeki işletmeleri tanımlama zorluğu ve turistik destinasyonların yabancı seyahat grupları tarafından paylaşılması olarak belirlenebilmektedir.

**Tablo 3.10a:** Yabancı Tur Operatörlerinin Sektörde Büyük Bir Güç Yaratmalarının, Alman ve İngiliz Seyahat Gruplarının Sahip Oldukları Rekabet Güçleri Üzerindeki Etkisi <sup>a,b</sup>

| Alman ve İngiliz Seyahat Gruplarının Sahip Oldukları Rekabet Güçleri                         | Chi-Square    | df       | Asymp. Sig.  |
|--|---------------|----------|--------------|
| Düşük maliyetlere sahip olma   | 9,384         | 4        | 0,052        |
| Düşük fiyatları müşteriye sunabilme  | 3,900         | 4        | 0,420        |
| Marka olma   | 5,554         | 4        | 0,235        |
| Müşteri sadakati yaratma   | 6,634         | 4        | 0,157        |
| Yoğun Reklam Çalışmaları Yapma   | 7,534         | 4        | 0,110        |
| <b>Önemli finansal desteğe sahip olma</b>  | <b>14</b>     | <b>4</b> | <b>0,007</b> |
| <b>Önemli pazarlık gücüne sahip olma</b>   | <b>13,464</b> | <b>4</b> | <b>0,009</b> |
| Yerel seyahat acentalarıyla anlaşma içerisinde olma  | 7,044         | 4        | 0,134        |
| <b>Yoğun bütünleşme eğilimi gösterme</b>   | <b>19,751</b> | <b>4</b> | <b>0,001</b> |
| Turizm dışındaki endüstri kollarında da faaliyet gösterme                                    | 6,725         | 4        | 0,151        |
| Pazarda fiyatın belirleyicisi olma   | 8,345         | 4        | 0,080        |
| <b>Yerel turizm işletmelerinin gruplarla olan anlaşmaların feshi riskini üstlenememeleri</b> | <b>12,990</b> | <b>4</b> | <b>0,011</b> |

a Kruskal Wallis Testi

b Gruplandırılan Değişken: Yabancı tur operatörleri sektörde büyük bir güç yaratmışlardır

Bağımsız seyahat acentaları verileri doğrultusunda yapılan analizde; yabancı tur operatörlerinin sektörde büyük bir güç yaratmasının, Alman ve İngiliz seyahat gruplarının sahip oldukları rekabet güçlerinden, önemli finansal desteğe sahip olma, önemli pazarlık gücüne sahip olma, yoğun bütünleşme eğilimi gösterme ve yerel turizm işletmelerinin gruplarla olan anlaşmaların feshi riskini üstlenememeleri üzerinde etkili olduğu ( $p < 0.05$ ) sonucu saptanmıştır.

**Tablo 3.11a:** Küçük ve orta ölçekli seyahat acentalarının sektörde yer bulmalarının zorlaşmasının, Alman ve İngiliz Seyahat Gruplarının Sahip Oldukları Rekabet Güçleri Üzerindeki Etkisi <sup>a,b</sup>

| Alman ve İngiliz Seyahat Gruplarının Sahip Oldukları Rekabet Güçleri                  | Chi-Square    | df       | Asymp. Sig.  |
|---|---------------|----------|--------------|
| <b>Düşük maliyetlere sahip olma</b>   | <b>11,310</b> | <b>4</b> | <b>0,023</b> |
| Düşük fiyatları müşteriye sunabilme   | 7,342         | 4        | 0,119        |
| Marka olma  | 7,029         | 4        | 0,134        |
| Müşteri sadakati yaratma  | 2,265         | 4        | 0,687        |
| Yoğun Reklam Çalışmaları Yapma  | 4,421         | 4        | 0,352        |
| Önemli finansal desteğe sahip olma  | 9,000         | 4        | 0,061        |
| Önemli pazarlık gücüne sahip olma   | 6,991         | 4        | 0,136        |
| Yerel seyahat acentalarıyla anlaşma içerisinde olma                                   | 6,253         | 4        | 0,181        |
| <b>Yoğun bütünleşme eğilimi gösterme</b>  | <b>15,879</b> | <b>4</b> | <b>0,003</b> |
| Turizm dışındaki endüstri kollarında da faaliyet gösterme                             | 3,778         | 4        | 0,437        |
| Pazarda fiyatın belirleyicisi olma  | 3,759         | 4        | 0,440        |
| Yerel turizm işletmelerinin gruplarla olan anlaşmaların feshi riskini üstlenememeleri | 8,228         | 4        | 0,084        |

a Kruskal Wallis Testi

b Gruplandırılan Değişken: Küçük ve orta ölçekli seyahat acentalarının sektörde yer bulmaları zorlaşmıştır.

Bağımsız seyahat acentaları verileri doğrultusunda yapılan analizde; küçük ve orta ölçekli seyahat acentalarının sektörde yer bulmalarının zorlaşması, Alman ve İngiliz seyahat gruplarının rekabet güçlerinden düşük maliyetlere sahip olma ve yoğun bütünleşme eğilimi gösterme üzerinde etkili bulunmuştur.

**Tablo 3.12a:** Incoming seyahat acentalarının etkinlik alanlarının daralmasını, Alman ve İngiliz Seyahat Gruplarının Sahip Oldukları Rekabet Güçleri Üzerindeki Etkisi <sup>a, b</sup>

| Alman ve İngiliz Seyahat Gruplarının Sahip Oldukları Rekabet Güçleri                  | Chi-Square    | df       | Asymp. Sig.  |
|---|---------------|----------|--------------|
| Düşük maliyetlere sahip olma  | 2,007         | 4        | 0,735        |
| Düşük fiyatları müşteriye sunabilme   | 8,626         | 4        | 0,071        |
| Marka olma  | 1,739         | 4        | 0,784        |
| Müşteri sadakati yaratma  | 2,056         | 4        | 0,725        |
| <b>Yoğun Reklam Çalışmaları Yapma</b>   | <b>28,966</b> | <b>4</b> | <b>0</b>     |
| <b>Önemli finansal desteğe sahip olma</b>   | <b>14</b>     | <b>4</b> | <b>0,007</b> |
| Önemli pazarlık gücüne sahip olma   | 6,991         | 4        | 0,136        |
| Yerel seyahat acentalarıyla anlaşma içerisinde olma                                   | 3,852         | 4        | 0,426        |
| Yoğun bütünleşme eğilimi gösterme   | 4,387         | 4        | 0,356        |
| Turizm dışındaki endüstri kollarında da faaliyet gösterme                             | 7,169         | 4        | 0,127        |
| Pazarda fiyatın belirleyicisi olma  | 5,728         | 4        | 0,220        |
| Yerel turizm işletmelerinin gruplarla olan anlaşmaların feshi riskini üstlenememeleri | 6,105         | 4        | 0,191        |

a Kruskal Wallis Testi

b Gruplandırılan Değişken: Incoming seyahat acentalarının etkinlik alanları daralmıştır.

Bağımsız seyahat acentaları verileri doğrultusunda yapılan analizde; incoming seyahat acentalarının etkinlik alanlarının daralması, Alman ve İngiliz seyahat gruplarının rekabet güçlerinden yoğun reklam çalışmaları yapma ve önemli finansal desteğe sahip olma üzerinde etkili bulunmuştur.

**Tablo 3.13a:** Turistik ürün ve hizmetlerin büyük oranda standartlaşmasının, Alman ve İngiliz Seyahat Gruplarının Sahip Oldukları Rekabet Güçleri Üzerindeki Etkisi <sup>a,b</sup>

| Alman ve İngiliz Seyahat Gruplarının Sahip Oldukları Rekabet Güçleri                  | Chi-Square    | df       | Asymp. Sig.  |
|---|---------------|----------|--------------|
| Düşük maliyetlere sahip olma  | 4,820         | 4        | 0,306        |
| Düşük fiyatları müşteriye sunabilme   | 5,531         | 4        | 0,237        |
| Marka olma  | 5,994         | 4        | 0,200        |
| Müşteri sadakati yaratma  | 8,594         | 4        | 0,072        |
| Yoğun Reklam Çalışmaları Yapma  | 4,904         | 4        | 0,297        |
| Önemli finansal desteğe sahip olma  | 9             | 4        | 0,061        |
| Önemli pazarlık gücüne sahip olma   | 5,696         | 4        | 0,223        |
| Yerel seyahat acentalarıyla anlaşma içerisinde olma                                   | 2,327         | 4        | 0,676        |
| <b>Yoğun bütünleşme eğilimi gösterme</b>  | <b>13,422</b> | <b>4</b> | <b>0.009</b> |
| Turizm dışındaki endüstri kollarında da faaliyet gösterme                             | 5,781         | 4        | 0,216        |
| Pazarda fiyatın belirleyicisi olma  | 6,802         | 4        | 0,147        |
| Yerel turizm işletmelerinin gruplarla olan anlaşmaların feshi riskini üstlenememeleri | 7,670         | 4        | 0,104        |

a Kruskal Wallis Testi

b Gruplandırılan Değişken: Turistik ürün/hizmetler büyük oranda standartlaşmıştır.

Bağımsız seyahat acentaları verileri doğrultusunda yapılan analizde; turistik ürün ve hizmetlerin büyük oranda standartlaşması, Alman ve İngiliz seyahat gruplarının rekabet güçlerinden yoğun bütünleşme eğilimi gösterme üzerinde etkili olduğu sonucu elde edilmiştir.



**Tablo 3.14a:** Sektördeki işletmeleri tanımlama zorluğunun, Alman ve İngiliz Seyahat Gruplarının Sahip Oldukları Rekabet Güçleri Üzerindeki Etkisi <sup>a,b</sup>

| Alman ve İngiliz Seyahat Gruplarının Sahip Oldukları Rekabet Güçleri                  | Chi-Square    | df       | Asymp. Sig.  |
|---|---------------|----------|--------------|
| Düşük maliyetlere sahip olma  | 4,763         | 4        | 0,312        |
| Düşük fiyatları müşteriye sunabilme   | 0,819         | 4        | 0,936        |
| Marka olma  | 3,919         | 4        | 0,417        |
| Müşteri sadakati yaratma  | 6,962         | 4        | 0,138        |
| Yoğun Reklam Çalışmaları Yapma  | 5,526         | 4        | 0,237        |
| Önemli finansal desteğe sahip olma  | 4             | 4        | 0,406        |
| Önemli pazarlık gücüne sahip olma   | 5,696         | 4        | 0,223        |
| <b>Yerel seyahat acentalarıyla anlaşma içerisinde olma</b>                            | <b>11,421</b> | <b>4</b> | <b>0,022</b> |
| <b>Yoğun bütünleşme eğilimi gösterme</b>  | <b>15,118</b> | <b>4</b> | <b>0,004</b> |
| Turizm dışındaki endüstri kollarında da faaliyet gösterme                             | 1,837         | 4        | 0,766        |
| Pazarda fiyatın belirleyicisi olma  | 5,012         | 4        | 0,286        |
| Yerel turizm işletmelerinin gruplarla olan anlaşmaların feshi riskini üstlenememeleri | 3,120         | 4        | 0,538        |

a Kruskal Wallis Testi

b Gruplandırılan Değişken: Sektördeki işletmeleri tanımlamak zorlaşmıştır.

Bağımsız seyahat acentaları verileri doğrultusunda yapılan analizde; sektördeki işletmeleri tanımlama zorluğunun, Alman ve İngiliz seyahat gruplarının sahip olduğu rekabet güçlerinden; yerel seyahat acentalarıyla anlaşma ve yoğun bütünleşme eğilimi gösterme üzerinde etkili olduğu saptanmıştır.

**Tablo 3.15a:** Turistik destinasyonların yabancı seyahat grupları tarafından paylaşılmasının, Alman ve İngiliz Seyahat Gruplarının Sahip Oldukları Rekabet Güçleri Üzerindeki Etkisi <sup>a, b</sup>

| Alman ve İngiliz Seyahat Gruplarının Sahip Oldukları Rekabet Güçleri                  | Chi-Square | df | Asymp. Sig. |
|---|------------|----|-------------|
| Düşük maliyetlere sahip olma  | 11,613     | 4  | 0,020       |
| Düşük fiyatları müşteriye sunabilme   | 9,356      | 4  | 0,053       |
| Marka olma  | 7,882      | 4  | 0,096       |
| Müşteri sadakati yaratma  | 9,431      | 4  | 0,051       |
| Yoğun Reklam Çalışmaları Yapma  | 8,632      | 4  | 0,071       |
| Önemli finansal desteğe sahip olma  | 14         | 4  | 0,007       |
| Önemli pazarlık gücüne sahip olma   | 29         | 4  | 0           |
| Yerel seyahat acentalarıyla anlaşma içerisinde olma                                   | 6,111      | 4  | 0,191       |
| Yoğun bütünleşme eğilimi gösterme   | 12,740     | 4  | 0,013       |
| Turizm dışındaki endüstri kollarında da faaliyet gösterme                             | 3,480      | 4  | 0,481       |
| Pazarda fiyatın belirleyicisi olma  | 13,715     | 4  | 0,008       |
| Yerel turizm işletmelerinin gruplarla olan anlaşmaların feshi riskini üstlenememeleri | 12,397     | 4  | 0,015       |

a Kruskal Wallis Testi

b Gruplandırılan Değişken: Turistik destinasyonlar yabancı seyahat grupları tarafından paylaşılmıştır.

Bağımsız seyahat acentaları verileri doğrultusunda yapılan analizde; turistik destinasyonların yabancı seyahat grupları tarafından paylaşılması, Alman ve İngiliz seyahat gruplarının rekabet güçlerinden; düşük maliyetlere sahip olma, önemli finansal desteğe sahip olma, önemli pazarlık gücüne sahip olma, yoğun bütünleşme eğilimi gösterme, pazarda fiyatın belirleyicisi olma ve yerel turizm işletmelerinin gruplarla olan anlaşmaların feshi riskini üstlenememeleri üzerinde etkili olduğu anlaşılmıştır.

### 3.4.12. Alman ve İngiliz Seyahat Gruplarının Ortalama Rekabet Gücü, Küreselleşmenin Ortalama Etkisi ve Bütünleşme Eğilimlerinin Etkisi Arasındaki İlişkiler

Alman ve İngiliz grupların pazardaki ortalama rekabet güçleri, küreselleşmenin pazar üzerindeki ortalama etkileri ve yabancı grupların bütünleşme eğilimleri arasında ilişki aranmıştır. İlgili grupları tüm yönleriyle tanıyan büyük seyahat acentalarının verilerinden yararlanarak yapılan analiz, faktörler arasında büyük oranlı ilişkilerin tespitini sağlamıştır. Bütünleşme eğilimleri ile rekabet gücü arasında %99 güven düzeyinde çok yakın bir ilişkinin varlığı saptanmıştır ( $r = 0.980$ ). Ayrıca rekabet gücü ile küreselleşme etkisi ( $r = 0.853$ ) ve küreselleşme etkisi ile bütünleşme eğilimleri ( $r = 0.760$ ) arasında da, %95 güven düzeyinde, büyük oranda bir ilişkinin olduğu gözlemlenmiştir (Tablo 3.11b).

**Tablo 3.11b: Bütünleşme Eğilimleri, Rekabet Gücü ve Küreselleşme Etkileri Arasındaki İlişkiler**

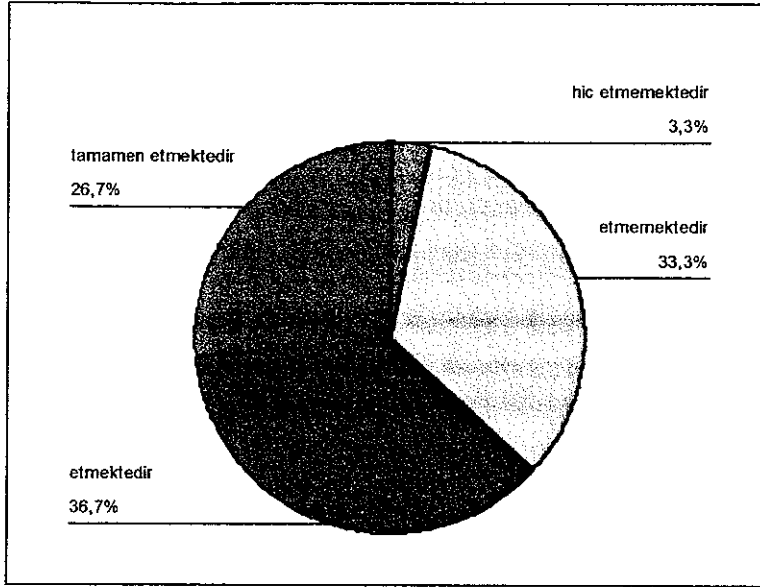
|                                 | Bütünleşmelerin etkisi | Rekabet gücü ortalama etkisi | Küreselleşme ortalama etkisi |
|---------------------------------|------------------------|------------------------------|------------------------------|
| Bütünleşmelerin etkisi          | 1,000                  | 0,980**                      | 0,760**                      |
| Toplam Veri                     | 7                      | 7                            | 7                            |
| Rekabet gücünün ortalama etkisi | 0,980**                | 1,000                        | 0,853*                       |
| Toplam Veri                     | 7                      | 7                            | 7                            |
| Küreselleşmenin ortalama etkisi | 0,760*                 | 0,853*                       | 1,000                        |
| Toplam Veri                     | 7                      | 7                            | 7                            |

\*\* % 99 güven düzeyi

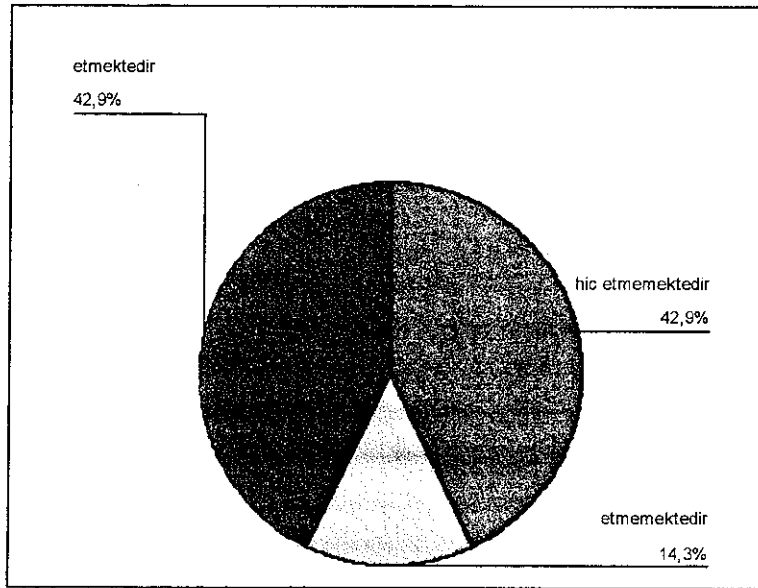
\* %95 güven düzeyi

### 3.4.13. Alman ve İngiliz Seyahat Gruplarının Yoğun Bütünleşme Eğilimlerinin Yerel Seyahat Acentalarının Faaliyetleri Üzerinde Yarattığı Genel Etki

Araştırmaya katılan seyahat acentaları; yabancı seyahat gruplarının, turizmin tüm kollarında yaygın bir bütünleşme eğilimi içerisinde olmalarının, faaliyetlerinde bir sınırlama yaratıp yaratmadığını değerlendirmişlerdir. Bağımsız çalışan seyahat acentalarının %63.4'ü; faktörü, sınırlayıcı olarak değerlendirmektedir (Şekil 3.28a). Yabancı seyahat gruplarıyla çalışan acentaların %42.9'u da aynı görüştedir (Şekil 3.28b).



**Şekil 3.28a:** Bütünleşme Eğilimlerinin Faaliyet Alanları Üzerindeki Etkisi



**Şekil 3.28b:** Bütünleşme Eğilimlerinin Faaliyet Alanları Üzerindeki Etkisi

Yabancı seyahat gruplarının bütünleşme eğilimlerini; işletmeleri için engel olarak değerlendiren bağımsız seyahat acentaları, gelecekte bu etkinin daha baskın bir hal alacağını bildirmişlerdir. Pazarın oligopolistik yapısının, kısa bir gelecekte, küçük ölçekli seyahat acentalarını tamamıyla yok edeceği görüşü yaygındır. Etkilerin liberalleşmeyle birlikte geliştiğini savunan bağımsız seyahat acentaları; yabancı sermayeli seyahat gruplarının, Türkiye'deki faaliyetlerine kısıtlama getirilmesi gerekliliğini vurgulamaktadırlar.

Bağımsız seyahat acentaları; yurt dışı turizm endüstrisini yönlendiren kartellerin, Fas ve Tunus gibi ülkelerde yarattıkları etkileri, Türkiye'de de oluşturmak üzere olduklarını dile getirmektedirler. Seyahat acentaları; bu tehlikelerin, tüm seyahat pazarı tarafından algılanması gerektiğini belirtmişler ve devlet müdahaleleriyle rekabet koşullarının eşit duruma getirilmesi isteklerinin altını çizmişlerdir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

1980-1990'lı yıllarda ekonomilerin hızla uluslararasılaştığı ve liberalleşmeyle birlikte yeni pazar imkanları, bölgesel işbirlikleri ve bütünleşmelerin arttığı gözlemlenmiştir. Ulusal sınırların aşılması; küreselleşme veya uluslararasılaşma olarak adlandırılırken turizm endüstrisi, bu trendin öncü güçleri içerisindeki yerini almıştır.

Turizmin küreselleşmesinin temel nedenlerini; turizmle ilgili şirketlerin yaptıkları yatırımlar, hisse devirleri, sermaye akışkanlığı, finans ve banka sektörlerinin turizm endüstrisi ile bağlarının güçlenmesi, iletişim teknolojisindeki yenilikler, AB'nin kurulması ve döviz sınırlamalarının kaldırılması oluşturmaktadır. Bankalar, uluslararası turizme egemen çokuluslu şirketlerin başlıcaları arasındadır.

Küreselleşme rüzgarlarıyla birlikte turizmin hızlı gelişimi, Avrupa'daki bazı şirketlerin yatırımlarını turizme kaydırmalarına neden olmuştur. Çoğu farklı endüstri kollarında faaliyet gösteren Avrupa'nın öncü şirketleri, böylece; bir hizmet grubuna dönüşmeye başlamışlardır.

Avrupa seyahat endüstrisi, Alman ve İngiliz grupların hakim olduğu bir yapıdadır. Son yıllarda, bu büyük grupların, faaliyet alanlarını deniz aşırı ülkelere doğru genişlettikleri gözlemlenmektedir. Alman ve İngiliz seyahat grupları, tüm turizm işkollarında büyük bir bütünleşme eğilimi göstermekte ve yoğunlaşma düzeylerini arttırmaktadırlar.

Türk turizm endüstrisinde de geniş faaliyet alanına sahip lider grupların, pazar yapısını şekillendirdikleri ve önemli rekabet gücüne sahip oldukları gözlemlenmektedir. Alman ve İngiliz seyahat gruplarının, yoğun bütünleşme eğilimleriyle Türk seyahat acentaları üzerinde önemli bir güç unsuru oldukları söylenebilir. Rekabette hakim durum tanımlamaya olanak veren Alman ve İngiliz grupların, yakın gelecekte, Türk seyahat acentalarının varlığını tehlikeye sokacağı düşünülmektedir. İlgili grupların, Türk seyahat endüstrisinin önemli aktörleri üzerinde yarattıkları tehdit; özünde, tüm turizm endüstrisi için geçerlilik taşımaktadır.

Avrupa'nın lider seyahat gruplarının Türk seyahat endüstrisinde yaratmış olduğu etkiler, Antalya'da faaliyet gösteren incoming seyahat acentaları üzerinde gerçekleştirilen bir araştırmayla saptanmaya çalışılmıştır. Elde edilen bulgular ışığında saptanan etkiler şöyledir:

- Türk seyahat pazarı; birkaç yabancı turizm grubunun hakim olduğu bir yapı sergilemektedir. Alman ve İngiliz seyahat gruplarının pazar üzerindeki etkin gücü, oligopol özelliklerin oluşumuna olanak tanımaktadır.
- Seyahat pazarında, mevcut rakipler arası rekabet, iki önemli alanda yoğunluk göstermektedir. Yaşanan en yoğun rekabet "fiyat rekabeti" dir. Türk seyahat pazarında etkin güce sahip Alman ve İngiliz grupların, pazarda fiyatın belirleyicisi konumunda oldukları gözlemlenmektedir. Büyük satın alım gücüne sahip yabancı seyahat grupları tedarikçiler üzerinde (otel işletmeleri, havayolu şirketleri gibi) önemli pazarlık gücüne sahiptirler. Turizm işletmeleri, ilgili seyahat gruplarıyla yaptıkları anlaşmaların feshi riskini taşıyamamakta ve bu nedenle pazarlık güçlerini büyük oranda kaybetmektedirler.

Bir diğer önemli rekabet alanı da müşteriye, hizmet karşılığı verilen garantilerdir. Yabancı seyahat grupları; müşteriye sunulan tüm seyahat hizmetlerinin, hiçbir aksama olmadan gerçekleştirilmesi konusunda taahhütlerde bulunmakta ve hatta; herhangi bir olumsuz koşulda seyahat bedeli üzerinde, önemli oranlarda, geri ödemelerde bulunmaktadır. Bu faktörün, müşteri seçiminde belirleyici bir etki yarattığı düşünülmektedir.

- Seyahat pazarındaki rekabet koşullarının, "düşük fiyat – düşük kalite" anlayışını getirdiği söylenebilmektedir. Alman ve İngiliz grupların, Türk seyahat pazarında fiyatın belirleyicisi konumunda olmaları, turizm işletmeleri arasında yoğun bir fiyat rekabetini doğurmuştur. Pazarda varlık göstermek isteyen turistik işletmeler, fiyat düzeylerini düşük tutmaktadırlar. Bu yaklaşımın düşük kaliteyi doğurması da olağandır. Nitekim fiyatı düşürmeye çalışan işletmelerin maliyetlerini azaltma çabası içerisine girmeleri hizmet kalitesine de yansımaktadır.
- Yabancı seyahat gruplarının, pazar üzerindeki baskın güçlerinin, küçük ve orta ölçekli turistik işletmeler için adaletsiz bir ortam oluşmasına neden olduğu görüşü yaygındır. İşletmeler, büyük finansal güce sahip seyahat gruplarıyla rekabet edememektedirler.

Bu etki; küçük ve orta ölçekli seyahat acentalarının, yabancı grupların faaliyet gösterdikleri pazarlardan çıkmalarına neden olmuştur. Antalya seyahat pazarında faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli seyahat acentalarının çoğu alternatif pazarlarda faaliyet göstermeye başlamışlardır.

- Alman ve İngiliz seyahat gruplarının rekabet üstünlüğü, müşteri seçimlerinin önceden şekillendiği bir ortamın oluşmasına olanak tanımıştır.
- Gerek yabancı seyahat gruplarıyla Türkiye’de birlikte çalışan seyahat acentalarının gerekse bağımsız seyahat acentalarının, pazar yapısı üzerinde etkili olan büyüme yönlerini, ortak bir tabanda değerlendirdikleri gözlemlenmiştir. Bugün; Antalya seyahat pazarının yapısı üzerinde etkili olan büyüme yönü, büyük oranda dışaldır. Tüm turizm işletmeleri arasındaki yoğun bütünleşme eğilimlerinin pazar yapısını oluşturduğu görüşü kabul görmüştür.
- Küreselleşmenin, Türk seyahat acentalarının rekabet gücünü olumsuz etkilediği düşünülmektedir. Bu olumsuz etkiler, küreselleşmenin getirdiği bazı yapılanmalar üzerine temellendirilmiştir. Bu etkiler şu şekilde sıralanabilir:
  - yabancı tur operatörlerinin sektörde büyük bir güç yaratmaları,
  - küçük ve orta ölçekli seyahat acentalarının pazarda yer bulmalarının zorlaşması,
  - turistik ürün/hizmetlerin büyük oranda standartlaşması,
  - sektördeki işletmelerin tanımlanma zorluğu,
  - turistik destinasyonların yabancı seyahat grupları tarafından paylaşılması,
  - turizm çekim merkezlerindeki yoğun yabancı yatırımlar.
- Seyahat pazarında yoğun faaliyet alanına sahip yabancı seyahat gruplarının seyahat acentalarının kimi faaliyetlerini sınırlandırdığı anlaşılmıştır. Bu sınırlama; öncelikli olarak, ulaştırma araçlarının biletlerini satma veya yer rezervasyonu yaptırma hizmetinde yaşanmaktadır. Ayrıca seyahat acentaları, konaklama işletmelerinden kontenjan almakta zorlanmaktadır. Pek çok konaklama tesisi ilgili gruplarla anlaşma içerisinde çalışmaktadır. Kimi konaklama işletmelerinin ise tamamen yabancı sermaye yönetimi altında olduğu bilinmektedir.



Bu etki hem bağımsız çalışan seyahat acentaları hem de ortaklık ilişkisi içerisindeki seyahat acentaları için geçerlilik taşımaktadır. Günümüzde, yabancı seyahat gruplarıyla stratejik anlaşma veya hissedarlık ilişkisi içerisinde olan seyahat acentalarının, karşılayıcı acenta olmanın dışına çıkamadıkları gözlemlenmektedir. Bu acentalar; yabancı tur operatörlerinin düzenledikleri turlarda turistleri karşılama, transfer, otele yerleştirme işlemleri ve öngörülen yerel geziler ile diğer hizmetleri yapan kuruluşlar olarak nitelendirilebilmektedir.

- Alman ve İngiliz seyahat gruplarının; Türk seyahat pazarında, hakim bir rekabet gücüne sahip oldukları düşünülebilmektedir. Yabancı seyahat gruplarının; pazarın rekabet gücü üzerinde elde ettikleri bu ayrıcalıklı konumun, bir takım avantaj ve yapılanmalardan kaynaklandığı saptanmıştır. Alman ve İngiliz grupların; rekabette bu denli etkin güç elde etmelerini sağlayan faktörler şöyle sıralanabilir:
  - düşük maliyetlere sahip olmaları,
  - düşük fiyatları müşteriye sunabilmeleri,
  - marka olmaları,
  - yoğun reklam çalışmaları yapmaları (medya desteği),
  - hissedarı olan büyük bankaların finansal gücü ile beslenmeleri,
  - büyük satın alım gücüne sahip olmaları (otel odası, uçak koltuğu v.s.),
  - tüm turizm işkollarında yoğun bütünleşme eğilimi göstermeleri,
  - faaliyet gösterdikleri pazarlarda fiyatın belirleyicisi olma gücüne sahip olmaları.
- Küreselleşme ile birlikte son yıllarda seyahat sektöründe gözlemlenen bir takım yapılanmaların, Alman ve İngiliz seyahat gruplarının sahip oldukları rekabet güçleri üzerinde etkili olduğu saptanmıştır. Buna göre;
  - yabancı tur operatörlerinin sektörde büyük bir güç yaratmaları,
  - küçük ve orta ölçekli seyahat acentalarının sektörde yer bulmalarının zorlaşması,
  - incoming seyahat acentalarının etkinlik alanlarının daralması,
  - turistik ürün/hizmetlerin büyük oranda standartlaşması,
  - sektördeki işletmeleri tanımlama zorluğu,
  - turistik destinasyonların yabancı seyahat grupları tarafından paylaşılması,

Alman ve İngiliz seyahat gruplarının sahip oldukları rekabet güçlerine bağlı olarak değerlendirilebilir

- Seyahat pazarı üzerinde küreselleşmenin yarattığı etkiler, yabancı grupların sahip oldukları rekabet gücü ve bütünleşme eğilimleri arasında büyük oranlı ilişkiler tespit edilmiştir. Böylece; bu üç oluşumun, birbirlerinin neden veya sonuçlarını oluşturduklarını söylemek yanlış olmayacaktır. Mantıksal bir sıralama yapılacak olursa, küreselleşmenin etkisiyle bütünleşme eğilimlerinin ortaya çıktığı veya ivme kazandığı; her iki unsurun etkisiyle de yabancı seyahat gruplarının pazarda önemli bir rekabet gücü kazandığı anlaşılmaktadır.

Saptanan sonuçlar; kısa bir gelecekte, Türk seyahat acentalarının karşılayıcı acenta olmanın dışındaki incoming faaliyetlerini, en azından Alman ve İngiliz kaynak pazarları üzerinde gerçekleştiremeyeceklerini göstermektedir. Alman ve İngiliz kaynak pazarlarıyla çalışan küçük ve orta ölçekli seyahat acentalarının ise uzun vadede varlık gösterebilmeleri olası gözükmemektedir. Zira; Antalya seyahat pazarındaki pek çok küçük ve orta ölçekli seyahat acentasının Makedonya, Romanya, Bulgaristan gibi alternatif pazarlara yöneldikleri gözlemlenmektedir. Gerek Türkiye'nin gerekse Antalya'nın ikinci önemli pazarı konumundaki Rus pazarı ise sürekli büyüme eğilimi göstermektedir. Verilen hizmetlerin karşılık bedelinin peşin veya büyük oranda ön ödemeli olarak karşılanması, bu pazara yönelik faaliyet gösteren işletmelerin artmasına neden olmuştur. Rus pazarında faaliyet gösteren seyahat acentalarının, Alman ve İngiliz grupların ilgili pazar üzerinde etkin bir güç yaratamayacaklarını düşündükleri gözlemlenmektedir. Ancak; Alman seyahat gruplarından Rewe'nin, pazar üzerindeki faaliyetleri bilinmekte ve TUI'nin pazara giriş için hazırlıklar yaptığı izlenebilmektedir. Alman ve İngiliz grupların önemli finansal güçlerinin pazarda hakimiyet yaratıp yaratmayacağı bir tartışma konusudur.

Alman ve İngiliz seyahat gruplarının yoğun bütünleşme eğilimi göstermeleri; turistik destinasyonlarda elde edilen gelirlerin, büyük oranda, yurt dışındaki yatırımcı veya ortaklara geri dönmesine neden olmaktadır. Bu durum, elde edilen turizm gelirlerinin büyük önem taşıdığı Türk ekonomisi için bir tehlike arz etmektedir.

Mikro boyutta ise; pazarın oligopolistik yapısı, küçük ve orta ölçekli seyahat acentaları için tehlikeler içermektedir. Pazar içerisindeki tüm seyahat acentaları için eşit rekabet koşullarına yakın bir yapının oluşturulması gerekmektedir.

Türk seyahat pazarının içinde bulunduğu tehlikelerden arındırılmasının yegane yolu, rekabet koşullarının eşitlenmesini sağlamak ve pazar içerisinde rekabet edilebilir bir ortamın yaratılmasına zemin hazırlamaktır. Bu bakımdan devletin, rekabet kuralları çerçevesinde durumu değerlendirmesi gerekmektedir.

Türkiye-AB arasında gerçekleştirilen Gümrük Birliği'nin önemli araçlarından biri, tarafların rekabet politikası ve rekabet hukuklarının yaklaştırılmasıdır. Bu anlamda, Alman ve İngiliz seyahat gruplarının Türk turizm endüstrisi üzerinde yaratmış olduğu etkiler gerek AB gerekse Türk rekabet hukuku çerçevesinde ortak bir platformda değerlendirilebilir. Ayrıca ilgili grupların, Avrupa'daki bazı turizm destinasyonları üzerinde de benzer etkiler yarattığı bilinmektedir.

Yabancı seyahat gruplarının; pazarda rekabet koşullarını sınırlaması, diğer turistik işletmeler için de bir engel teşkil etmektedir. Alman ve İngiliz seyahat gruplarının yüksek doluluk oranlarını taahhüt etmeleri, konaklama işletmelerinden yüksek kontenjan alımını garantilemeleri anlamına da gelmektedir. Satın alım gücünün fazla olması bu işletmelerin gruplara olan bağımlılığını arttırmaktadır. Bu nedenle de Türk turizm endüstrisi, genelde, fiyat bazlı rekabet stratejisinin uygulandığı bir yapı almıştır. Konaklama işletmelerinin All Inclusive sisteme bu denli bağlı kalmalarındaki temel nedenlerden birinin de, fiyat bazlı rekabet stratejisi uygulamaya mahkum bırakılmaları olduğu düşünülebilir.

Alman ve İngiliz seyahat gruplarının, yoğunlaşma ve bütünleşme çabaları kontrol altına alınmazsa Türk turizm endüstrisi ve dolayısıyla Türkiye ekonomisi, ileriki yıllarda sancılı dönemler yaşayacaktır. Bu grupların etki oranı arttıkça; Türk seyahat pazarında faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli acentaların azaldığı, farklı hedef pazarlara yöneldiği veya yok olduğu görülmektedir. İleriki yıllarda, yabancı seyahat gruplarının Almanya ve İngiltere pazarlarında olduğu gibi diğer hedef pazarlarımız üzerinde de hakim bir güç elde etmeyeceklerinin garantisi yoktur. Uzun soluklu kazanımlar için bu seyahat gruplarının Türk turizm endüstrisi üzerindeki güçlerinin kontrol altına alınması şarttır. Aksi takdirde; gerek işgücü gerekse turizm gelirleri açısından büyük kayıplarla karşılaşılacaktır.

## KAYNAKÇA

- , "Alanya Ekonomik Rapor 2002", Antalya Ticaret ve Sanayi Odası, 2003.
- , "Avrupa Seyahat Pazarının Devleri", TÜRSAB, S. 228, (2003), s. 5-9.
- , "Almanya Dikey Entegrasyonu Şans ve Riskleriyle Tartışıyor", TÜRSAB, S. 171, (1998), 26-28.
- , AB Rekabet Politikası, Avrupa Komisyonu Türkiye Temsilciliği, Ankara, 2000.
- , Avrupa Birliği Turizm Politikası, Turpress Yayınları, 1997.
- , "Büyük Tur Operatörlerinin Pazar Payları ve Taşıdıkları Yolcu Sayılarına Göre Dağılımı", www.tursab.org.tr, 10.04.2004.
- , "Dört Önemli Pazarın Turist Sayıları İçindeki Payları", www.tursab.org.tr, 14.06.2004.
- , Tourism 2020 Vision, World Tourism Organization, Vol. 4, İspanya, 2000.
- , "Türkiye'ye Gelen Yabancıların Ülkelere Göre Dağılımı", www.tursab.org.tr, 14.06.2004.
- Aguiló E., Alerge J., Sard M., "Examining The Market Structure of The German and UK Tour Operating Industries Through An Analysis of Package Holiday Prices", Tourism Economics: The Business and Finance of Tourism and Recreation, Vol. 9, No 3, (Eylül 2003), 255-278.
- Ahipaşoğlu S., Arıkan İ., Seyahat İşletmeleri Yönetimi ve Ulaştırma Sistemleri, Detay Yayıncılık, Ankara, 2003.

Ahipoğlu S., Seyahat İşletmelerinde Tur Planlaması ve Yönetimi, Detay Yayıncılık, Ankara, 2001

Akat Ö., Pazarlama Ağırlıklı Turizm İşletmeciliği, Ekin Kitabevi, Bursa, 2000.

Akat Ö., Uluslararası Pazarlama Karması ve Yönetimi, Ekin Kitabevi, Bursa, 1998.

Akıncı A., Rekabetin Yatay Kısıtlanması, Rekabet Kurumu, Ankara, 2003.

Aktaş C., Gelişmekte Olan Ülkelerde Rekabet Politikası: Bir Çerçeve Çalışması, Rekabet Kurumu, Ankara, 2003.

Arslan Y., Tur Operatörlerinde Tekelleşme Eğilimleri Karşısında Türk Seyahat Acentaları İçin Alternatif Politikalar, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2000.

Aslan İ. Y., AT Rekabet Hukuku Mevzuatı, Ankara Üniversitesi AT Araştırma ve Uygulama Merkezi, Ankara, 1993.

Aşçıoğlu Öz G., Avrupa Topluluğu ve Türk Rekabet Hukukunda Hakim Durumun Kötüye Kullanılması, Rekabet Kurumu, No. 4, Ankara, 2000.

Aşık N., Havayolu Ulaştırmasında Bütünleşme Eğilimlerinin Turizme Etkisi ve Türk Havayollarının Rekabet Gücünü Arttırıcı Önlemler, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2001.

Aydın N., Uluslararası Doğrudan Yatırımlar ve Ortak Girişimler (Joint Venture), Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir, 1997.

Baye M. R., Managerial Economics and Business Strategy, McGraw-Hill, ABD, 1997.

Blythe J., Pazarlama İlkeleri, Bilim Teknik Yayımevi, İstanbul, 2001.

Bull A., The Economics of Travel and Tourism, Longman Ltd., Avustralya, 1998.

Burns P. M., Holden A., *Tourism A New Perspective*, Prentice Hall, London, 1995.

Bywater M., "Who Owns in The European Travel Industry", *Travel & Tourism Analyst*, No.3, (1998), s. 41-59.

Church H., Phinnemore D., *European Union and European Community*, Prentice Hall, London, 1994.

Coltman M. M., *Introduction to Travel and Tourism*, Van Nostrand Reinhold, New York, 1989.

Crotts J. C., Buhalis D., March R., "Global Alliances in Tourism and Hospitality Management", *The International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, Vol. 1, No. 1, (2000), 1-9.

Çelik O., *Şirket Birleşmeleri ve Birleşmelerde Şirket Değerlemesi*, Turhan Kitabevi, Ankara, 1999.

Dinler Z., *İktisada Giriş*, Etkin Kitabevi, Bursa, 2003.

Donanlı A. M., *Incoming Seyahat Acentalarının İşlevleri ve Günümüzde Karşılaştıkları Sorunlar*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, 1994.

Fayed H., Fletcher J., "Globalization of Economic Activity: Issues for Tourism", *Tourism Economics*, Vol. 8, No. 2, (Haziran 2002), 207-229.

Foster D., *Travel and Tourism Management*, Macmillan Press Ltd., London, 1985.

Gürdal M., *Turizm Ulaştırması*, Karınca Matbaası, İzmir, 1995.

Hacıoğlu N., *Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü*, Vipaş A.Ş., Bursa, 2000.

Hacısüleyman Y , “ Avrupa Seyahat Pazarı İçin Olgunluk Karnesi”, www.bilkentturizmforumu.com, 09.03.2004.

İçöz O., Seyahat Acentaları ve Tur Operatörlüğü Yönetimi, Turhan Kitabevi, Ankara, 2000.

İçöz O., Kozak M., Turizm Ekonomisi, Turhan Kitabevi, Ankara, 1998.

İçöz O , Seyahat Acentaları ve Tur Operatörleri Yönetimi, Anatolia Yayıncılık, Ankara, 1996.

Johansson J. K., Global Marketing: Foreign Entry, Lokal Marketing & Global Management, McGraw-Hill Companies, New York, 2003.

Kalkan E., Selçuk İ., Yapılan Görüşmeler, Rekabet Kurumu, Ankara, 2004.

Keegan W. J., Global Marketing Management, Prentice-Hall, New Jersey, 1995.

Lundberg D. E., Stavenge M. H., Krishnamoorthy M., Turizm Ekonomisi, Haberal Eğitim Vakfı, Ankara, 1998.

Malhotra N. K., Marketing Research: An Applied Orientation, Prentice-Hall, New Jersey, 1999.

Mısırlı İ., Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü, Detay Yayınları, Ankara, 2002

Morley C. L., “ Impacts of International Airline Alliances on Tourism”, Tourism Economics, Vol. 9, No. 1, ( Mart 2003), 31-51.

Mucuk İ., Pazarlama İlkeleri, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1998.

Mules T., “ Globalization and The Economic Impacts of Tourism”, Tourism in The Twenty-First Century: Reflections on Experience, Faulkner B., Moscardo G., Laws E., 312-327, Macmillan Press Ltd., London, 2001.

Mutlu E., Uluslararası İşletmecilik, Beta Basım Yayın Dağıtım A Ş., İstanbul, 1999.

Parasız M. İ., İktisada Giriş: Prensipler ve Politika, Ezgi Kitabevi, Bursa, 1995.

Porter M. E., Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003.

Porter M. E., The Competitive Advantage of Nations, The Macmillan Press Ltd., London, 1990.

Rızaoğlu B., Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü Ders Notları, Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, Nevşehir, 1988.

Sabuncuoğlu Z., Tokol T., İşletme I-II, Furkan Ofset, Bursa, 1997.

Strickland I., Strategic Management Concepts and Cases, McGraw-Hill Companies, New York, 2003.

Tek Ö. B., Pazarlama İlkeleri: Global Yönetimsel Yaklaşım – Türkiye Uygulamaları, Cem Ofset Matbaacılık Sanayi A.Ş., İzmir, 1997.

Tekin A., Karaosmanoğlu F., Turizm Hareketleri İçinde Seyahat Acentaları, Adım Yayıncılık, Ankara, 1991.

Tribe J., Corporate Strategy for Tourism, International Thomson Business Press, London, 1997(b).

Tribe J., The Economics of Leisure and Tourism: Environments, Markets and Impacts, Oxford: Butterworth Heinemann, London, 1997(a).

Yarcan Ş., Türkiye’de Turizm ve Uluslararasılaşma, Boğaziçi Üniversitesi Matbaası, İstanbul, 1996.

Yeniçeri Y., Türkiye’nin Dünya Pazarına Entegrasyonunda Yeni Endüstrileşen Ülkeler Modeli, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 1995.



Yıldırım S., Kongre Turizmi ve Türkiye Kongre Turizmi Potansiyelinin Değerlendirilmesi, Onsekiz Mart Üniversitesi Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Çanakkale, 1999

Yıldırım S., Turizmin Ekonomik Boyutları ve Türk Turizminin Ekonomiye Etkileri, Bizim Büro Basımevi, Ankara, 1997

Yılmaz Y., Antalya'nın Alman Turizm Pazarının Yapısı, Sorunları ve Çözüm Önerileri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, 2001.

Yoshino M. Y., Rangan U. S., Strategic Alliances: An Entrepreneurial Approach to Globalization, Harvard Business School Press, Boston, 1995.

Yücel C., " Seyahat Endüstrisinin Dev Aktörleri Kıyasıya Mücadele Ediyor", TÜRSAB, S.198, (2000), s. 4-9.

Yüksel Ö., Uluslararası İşletme Yönetimi ve Türkiye Uygulamaları, Gazi Kitabevi, Ankara, 1999.

Yüksel Ü., " Çağdaş Otelcilikte Uluslararası Ekonomik İşbirliği Biçimi Olarak Franchising Uygulaması", TUGEV Yayını, No. 51: Turizmde Seçme Makaleler: 34, (2000), İstanbul, 1-18.

<http://ekutup.dpt.gov.tr/ab/>, 20.04.2003.

<http://eupopa.eu.int/rapid/start/cgi/guesten>, 11.05.2003

<http://europa.eu.int/competitionpolicy/comm>, 10.05.2003.

[www.antalyacci.org.tr](http://www.antalyacci.org.tr), 22.05.2003.

[www.calimera.de/aktuell2002/tuerkei.html](http://www.calimera.de/aktuell2002/tuerkei.html), 27.02.2004.

[www.dianatravel.com/tr/index.html](http://www.dianatravel.com/tr/index.html), 27.05.2004.

[www.kultur.gov.tr/portal/turizm\\_tr.asp?belgeno=45109](http://www.kultur.gov.tr/portal/turizm_tr.asp?belgeno=45109), 15.05.2004.

[www.kultur.gov.tr/portal/turizm\\_tr.asp?belgeno=45612](http://www.kultur.gov.tr/portal/turizm_tr.asp?belgeno=45612), 15.05.2004.

[www.kultur.gov.tr/portal/turizm\\_tr.asp?belgeno=45613](http://www.kultur.gov.tr/portal/turizm_tr.asp?belgeno=45613), 15.05.2004.

[www.rekabet.gov.tr/mevzuat.html](http://www.rekabet.gov.tr/mevzuat.html), 10.04.2004.

[www.rekabet.gov.tr/word/genelgerekke.doc](http://www.rekabet.gov.tr/word/genelgerekke.doc), 29.04.2004.

[www.rekabet.gov.tr/word/rapor3.doc](http://www.rekabet.gov.tr/word/rapor3.doc), 29.04.2004.

[www.rekabet.gov.tr/word/rapor4.doc](http://www.rekabet.gov.tr/word/rapor4.doc), 29.04.2004.

[www.rewe.com/frameset.asp?lang=EN&ebene0=Touristik&ebene1=Unternehmen%ebene2=Geschichte&content=Unternehmen38%2Easp](http://www.rewe.com/frameset.asp?lang=EN&ebene0=Touristik&ebene1=Unternehmen%ebene2=Geschichte&content=Unternehmen38%2Easp), 29.03.2004.

[www.rewe.com/framest.asp?lang=En&ebene0=Gruppe&ebene1=REWE%2Dgruppe&ebene2=Geschichte&content=REWE%2gruppe101%2Easp](http://www.rewe.com/framest.asp?lang=En&ebene0=Gruppe&ebene1=REWE%2Dgruppe&ebene2=Geschichte&content=REWE%2gruppe101%2Easp), 29.03.2004.

[www.rewe.com/framest.asp?lang=En&ebene0=Touristik&ebene1=Unternehmen&ebene2=Structur&content=Unternehmen304%2Easp](http://www.rewe.com/framest.asp?lang=En&ebene0=Touristik&ebene1=Unternehmen&ebene2=Structur&content=Unternehmen304%2Easp), 29.03.2004.

[www.rewe.com/framest.asp?lang=En&ebene0=Touristik&ebene1=Unternehmen&ebene2=Structur&ebene3=Reiseb%FCros&content=Unternehmen213%2Easp](http://www.rewe.com/framest.asp?lang=En&ebene0=Touristik&ebene1=Unternehmen&ebene2=Structur&ebene3=Reiseb%FCros&content=Unternehmen213%2Easp), 29.03.2004.

[www.rewe.com/framest.asp?lang=En&ebene0=Touristik&ebene1=Unternehmen&ebene2=Structur&ebene3=Verantalter&content=Unternehmen3%2Easp](http://www.rewe.com/framest.asp?lang=En&ebene0=Touristik&ebene1=Unternehmen&ebene2=Structur&ebene3=Verantalter&content=Unternehmen3%2Easp), 29.03.2004.

[www.rewe.com/framest.asp?lang=En&ebene0=Touristik&ebene1=Unternehmen&ebene2=Structur&ebene3=Carrier&content=Unternehmen226%2Easp](http://www.rewe.com/framest.asp?lang=En&ebene0=Touristik&ebene1=Unternehmen&ebene2=Structur&ebene3=Carrier&content=Unternehmen226%2Easp), 29.03.2004.

[www.rewe.com/framest.asp?lang=En&ebene0=Touristik&ebene1=Unternehmen&ebene2=Struktur&ebene3=Neu+Median&content=Unternehmen305%2Easp](http://www.rewe.com/framest.asp?lang=En&ebene0=Touristik&ebene1=Unternehmen&ebene2=Struktur&ebene3=Neu+Median&content=Unternehmen305%2Easp), 29.03.2004.

[www.tantur.com/turkiye/profil/tui.html](http://www.tantur.com/turkiye/profil/tui.html), 21.03.2004.

[www.thomascook.info/LHeCMS/mediafiles/pdf/3/0,4396,247103,00/pdf/](http://www.thomascook.info/LHeCMS/mediafiles/pdf/3/0,4396,247103,00/pdf/), 27.05.2004.

[www.thomascook.info/tck/de/en/abu/0.2773,0-0-491258,00html](http://www.thomascook.info/tck/de/en/abu/0.2773,0-0-491258,00html), 30.03.2004.

[www.thomascook.info/tck/de/en/news/0.2773,0-0-29100,00html](http://www.thomascook.info/tck/de/en/news/0.2773,0-0-29100,00html), 30.03.2004.

[www.tui.com/en/ir/group/executive\\_supervisory](http://www.tui.com/en/ir/group/executive_supervisory), 28.04.2004.

[www.tui.com/en/konzern/companies\\_brands/incomingagencies/index.html](http://www.tui.com/en/konzern/companies_brands/incomingagencies/index.html), 28.03.2004.

[www.tui.com/en/konzern/companies\\_brands/other\\_holdings/index.html](http://www.tui.com/en/konzern/companies_brands/other_holdings/index.html), 28.03.2004.

[www.tui.com/en/konzern/milestones\\_of\\_tui\\_ag/index.html](http://www.tui.com/en/konzern/milestones_of_tui_ag/index.html), 28.03.2004.

[www.tui.com/en/pressemedien](http://www.tui.com/en/pressemedien), 28.03.2004.

[www.tui.com/en/pressmedian/press\\_releases/2004/pm\\_20040331\\_apc04.html](http://www.tui.com/en/pressmedian/press_releases/2004/pm_20040331_apc04.html), 10.05.2004.

[www.turizm gazetesi.com/ic\\_f.asp?HaberID=15988](http://www.turizm gazetesi.com/ic_f.asp?HaberID=15988), 14.06.2004.

## EK-1: AB REKABET KURALLARI

### REKABET KURALLARININ DAYANDIĞI TEMELLER

#### AET Anlaşması İlgili Hükümleri

**Madde 2:** Topluluğun görevi bir ortak pazar kurmak ve Üye Devletlerin ekonomik politikalarını tedricen birbirine yaklaştırmak suretiyle topluluk çapında ekonomik faaliyetlerin geliştirilmesinde bir uyumu, sürekli ve dengeli bir büyümeyi, istikrarda bir artışı, yaşam standardının hızla yükselmesini ve Üye devletler arasında daha yakın ilişkilerin kurulmasını sağlamaktır.

**Madde 3:** İkinci maddede düzenlenen amaçlar bakımından Topluluğun faaliyetleri, Antlaşma'da belirtildiği gibi ve ortada belirlenen süreler içinde,

- (a) Üye devletler arasında gümrük vergilerinin ve ihracat üzerindeki miktar sınırlamalarının ve eş etkili diğer bütün tedbirlerin kaldırılması,
- (b) Üçüncü ülkelere karşı ortak bir gümrük tarifesi ve ortak bir ticaret politikası oluşturulması,
- (c) Kişilerin, hizmetlerin ve sermayenin serbest dolaşımı önündeki Üye Devletler arası engellerin kaldırılması,
- (d) Tarım alanında ortak bir politikanın kabul edilmesi,
- (e) Taşımacılık alanında ortak bir politikanın kabul edilmesi,
- (f) Ortak pazarda rekabetin bozulmayacağı bir sistemin kurulması,
- (g) Üye Devletlerin ekonomi politikalarını koordine edebilecek ve ödeme dengesindeki eşitsizlikleri düzeltebilecek yöntemlerin uygulanması,
- (h) Ortak pazarın uygun bir şekilde işlemesi için gerekli olduğu ölçüde Üye Devletlerin hukuklarının birbirine yakınlaştırılması,
- (i) İşçilerin istihdam olanaklarını iyileştirmek ve yaşam standartlarında yükselme sağlamak amacıyla bir Avrupa sosyal fonunun kurulması,
- (j) Yeni kaynakların açılması suretiyle Topluluğun ekonomik büyümesine yardımcı olacak bir Avrupa yatırım bankasının kurulması,

- (k) Denizaşırı ülkeler ve topraklar ile ticareti ve ortak ekonomik ve sosyal gelişmeyi arttırmak amacıyla işbirliğine girilmesini kapsar (Aslan, 1993, s. 1-2)

## 1. Teşebbüslere Uygulanan Kurallar

### MADDE 85

1. Üye Devletler arasındaki ticareti etkileyebilecek ve ortak pazar içindeki rekabetin engellenmesi, kısıtlanması veya bozulmasını amaç edinen veya bu sonucu doğuran ve özellikle:

- (a) alış veya satış fiyatlarını veya diğer ticaret koşullarını doğrudan ya da dolaylı olarak belirleyen;
- (b) üretimi, pazarları, teknik gelişimi veya yatırımı kısıtlayan veya kontrol eden;
- (c) pazar veya tedarik kaynaklarını paylaşan;
- (d) diğer ticari taraflar ile yapılan eşdeğer işlemlere farklı koşullar uygulayan ve böylelikle de onları rekabet açısından zararlı duruma sokan;
- (e) sözleşmelerin akdini, nitelikleri gereği veya ticari teamüle göre bu tür sözleşmelerin konusuyla hiçbir bağlantısı olmayan ek yükümlülüklerin diğer taraflarca kabulü şartına bağlayan;

teşebbüsler arasındaki tüm anlaşmalar, teşebbüs birliklerinin kararları ve birlikte davranışlar ortak pazarla bağdaşmadıkları için yasaktır.

2. İşbu madde ile yasaklanan anlaşmalar ve kararlar hükümsüzdür.

3. Bununla birlikte, tüketicilere sağlanan çıkardan adalete uygun bir pay sağlamanın yanı sıra, malların üretimi veya dağıtımının geliştirilmesine veya teknik ve ekonomik ilerlemenin hızlandırılmasına katkıda bulunan ve;

- (a) ilgili teşebbüslere, bu amaçlara ulaşmak için gereksiz kısıtlamalar getirmeyen,
- (b) bu tür teşebbüslere söz konusu ürünlerin önemli bir kısmı için rekabeti ortadan kaldırma olanağı vermeyen,

- teşebbüsler arasındaki herhangi bir anlaşma veya anlaşmalar dizisi,
- teşebbüslerin ya da teşebbüs birliklerinin herhangi bir kararı veya kararlar dizisi,
- müştereken kararlaştırılmış her türlü uygulama veya uygulamalar dizisi,

ile ilgili olarak 1 nci paragraf hükümlerinin uygulanmaması kararlaştırılabilir.

### **MADDE 86**

Bir veya daha çok teşebbüsün ortak pazarda veya önemli bir bölümündeki hakim durumu kötüye kullanması, Üye Devletler arasındaki ticareti etkilemesi ölçüsünde, ortak pazarla bağdaşmaz ve yasaktır.

Böyle bir kötüye kullanma özellikle:

- (a) doğrudan veya dolaylı olarak haksız alış veya satış fiyatları veya başka adalete aykırı ticari şartlar koşulması,
- (b) üretimin, pazarların veya teknik gelişmenin tüketicilerin zararına olacak şekilde sınırlandırılması,
- (c) ticari ilişkinin diğer tarafları ile yapılan eş değerdeki işlemlere farklı koşullar uygulanması ve böylelikle de onların rekabet açısından dezavantajlı duruma sokulması,
- (d) sözleşmelerin akdini, nitelikleri gereği veya ticari teamüle göre bu tür sözleşmelerin konusuyla hiçbir bağlantısı olmayan ek yükümlülüklerin taraflarca kabulü şartına bağlanmasını kapsayabilir.

### **MADDE 87**

1. İşbu Antlaşmanın yürürlüğe girmesini izleyen üç yıl içinde Konsey, Komisyon'un önerisi üzerine ve Avrupa Parlamentosu'nun görüşünü aldıktan sonra 85 ve 86 ncı maddelerde belirtilen ilkelerin uygulanması için gerekli tüzük veya direktifleri oybirliği ile kabul eder.

Bu tür hükümler yukarıda belirtilen süre içinde kararlaştırılmamışsa Konsey, Komisyon'un önerisi üzerine ve Avrupa Parlamentosu'nun da görüşünü aldıktan sonra nitelikli çoğunluk ile bu hükümleri belirler.

Birinci paragrafta değinilen tüzük veya direktiflerin amacı, özellikle:

- (a) para cezaları ve gecikme faizi koyma yoluyla 85 nci maddenin 1 nci paragrafı ve 86 ncı maddede belirlenen yasaklara uyulmasını temin etmek,
- (b) bir taraftan etkin denetim yapılmasını diğer taraftan yönetimi mümkün olan ölçüde basitleştirmeye duyulan ihtiyacı göz önünde bulundurarak 85 nci maddenin 3 ncü paragrafının uygulanmasına ilişkin ayrıntıları belirlemek,
- (c) gerektiğinde 85 ve 86 ncı madde hükümlerinin kapsamını ekonominin çeşitli dallarına göre tanımlamak,
- (d) işbu paragrafta belirlenen hükümlerin uygulanmasında Komisyon ve Adalet Divanı'nın görevlerini tanımlamak,
- (e) işbu kesimde yer alan veya bu maddenin uygulanması sonucu kabul edilen hükümler ile ulusal mevzuat arasındaki ilişkiyi belirlemektedir.

### **MADDE 88**

87 nci maddeye uygun olarak kabul edilen hükümler yürürlüğe girinceye kadar, üye devletlerin yetkili makamları anlaşmalar, kararlar ve teşebbüslerin birlikte davranışlarının kabul edilebilirliği ve ortak pazardaki hakim durumun kötüye kullanılması konusunda kendi hukuklarına ve 3 ncü paragraf hükmü özellikle dikkate alınmak suretiyle 85 nci madde ile 86 ncı madde hükümlerine göre karar verirler.

### **MADDE 89**

- 1. 88 nci madde saklı kalmak kaydıyla Komisyon, görevine başlar başlamaz 85 nci ve 86 ncı maddelerde belirlenen ilkelerin uygulanmasını sağlar. Komisyon, bir üye devletin başvurusu üzerine veya resmen ve üye devletlerde kendisine yardımcı olabilecek yetkili makamlar ile işbirliği yaparak, bu ilkelerin ihlali ile ilgili iddiaları soruşturur. Komisyon, herhangi bir ihlalin söz konusu olduğunu tespit ederse buna son vermek amacıyla uygun tedbirler önerir.

2. İhlalin sona erdirilmemesi konusunda Komisyon, bu tür ihlali gerekçeli bir karar ile tespit eder. Komisyon, kararını yayımlayabilir ve durumun düzeltilmesi amacıyla koşul ve ayrıntılarını kendisinin saptayacağı gerekli tedbirleri almaları için üye devletleri yetkili kılabilir.

### **MADDE 90**

1. Kamu teşebbüsleri ve üye devletlerin özel veya münhasır haklar tanıdığı teşebbüslerle ilgili olarak üye devletler, işbu Antlaşma'da yer alan, özellikle 7 nci ve 85 ila 90 ncı maddelerde öngörülen kurallara aykırı hiçbir tedbir alamaz ve mevcut olanları da devam ettiremez.

2. Genel ekonomik çıkarlara ilişkin hizmetleri yürütmekle görevli veya mali nitelikli tekel özelliğine sahip teşebbüsler, bu tür kurallar kendilerine verilmiş olan belirli görevlerin ifasını hukuken veya fiilen engellemedikçe, işbu Antlaşma'da yer alan kurallara, özellikle rekabetle ilgili kurallara tabidir. Ticaretin gelişimi Topluluğun çıkarlarına aykırı olabilecek ölçüde etkilenmemelidir.

3. Komisyon, işbu madde hükümlerinin uygulanmasını gözetir ve gerektiğinde uygun direktif veya kararları üye devletlere yöneltir.

## **2. Damping**

### **MADDE 91**

1. Geçiş döneminde Komisyon, bir üye devlet veya ilgili başka bir tarafın başvurusu üzerine ortak pazar içinde damping uygulamakta olduğunu saptarsa, bu uygulamalara yol açan kişi yada kişilere bu duruma son vermelerini sağlamak amacıyla tavsiyelerde bulunur.

Damping uygulamalarına devam edilmesi durumunda Komisyon, koşullarını ve ayrıntılarını kendisinin saptayacağı koruyucu tedbirleri alması için zarar gören üye devlete yetki verir.



2. İşbu Antlaşma'nın yürürlüğe girmesiyle, üye devlet menşeli veya o devlet içinde serbest dolaşım halinde olup ve başka bir üye devlete ihraç edilmiş olan ürünler, yeniden ithal edilmesi durumunda, hiçbir gümrük resmine, miktar kısıtlamasına veya eş etkili tedbire tabi tutulmaksızın söz konusu ilk devlet sınırları içinde kabul edilir. Komisyon işbu paragrafın uygulanması için uygun kuralları belirler.

### 3. Devletler Tarafından Yapılan Yardımlar

#### MADDE 92

1. İşbu Antlaşma'da aksine hüküm bulunmadıkça, bir üye devlet tarafından veya devlet kaynakları vasıtasıyla herhangi bir şekilde yapılan ve belirli teşebbüsleri veya belirli malların üretimini kayrarak rekabeti bozan veya bozmakla tehdit eden, her türlü yardım, üye devletler arasındaki ticareti etkilediği ölçüde, ortak pazarla bağdaşmaz.

2. Aşağıdaki yardım türleri ortak pazarla bağdaşır:

- (a) İlgili ürünlerin menşeline bağlı bir ayırım gözetmeksizin verilmesi koşuluyla bireysel tüketicilere yapılan sosyal nitelikli yardım,
- (b) Doğal afetler veya olağanüstü olayların neden olduğu zararı karşılamak için yapılan yardımlar,
- (c) Federal Almanya Cumhuriyeti'nin Almanya'nın bölünmesinden etkilenen belirli bölgelerinin ekonomisine, bölünmenin yarattığı ekonomik zararın giderilmesi için gerekli olduğu ölçüde yapılan yardımlar.

3. Aşağıdaki yardım türleri ortak pazarla bağdaşır sayılabilir:

- (a) Yaşam standardının anormal ölçüde düşük olduğu veya ciddi bir eksik istihdamın hüküm sürdüğü bölgelerin ekonomik gelişimini desteklemeye yönelik yardımlar,
- (b) Avrupa'nın ortak çıkarına olacak önemli bir projenin gerçekleştirilmesinin teşvik edilmesi veya bir üye devlet ekonomisinde ortaya çıkan ciddi bir bozulmanın giderilmesi için yapılan yardımlar,

- (c) Ticaret koşullarını ortak çıkarlara zarar verecek ölçüde olumsuz yönde etkilemeyen ve belirli ekonomik bölgeler veya belirli ekonomik faaliyetlerin gelişimini kolaylaştırmak için yapılan yardımlar; ancak, 1 Ocak 1957 tarihi itibarıyla gemi yapımına verilen yardımlar, sadece gümrük korumasının yokluğunun telafi edilmesi amacıyla kullanılmaları ölçüsünde, işbu Antlaşma'nın üçüncü ülkelere yönelik ortak ticaret politikası ile ilgili hükümleri saklı kalmak kaydıyla, gümrük vergilerinin kaldırılmasında uygulanan koşullara tabi olarak tedricen azaltılır.
- (d) Komisyonun önerisi üzerine Konsey'in nitelikli çoğunlukla alacağı kararlarla belirlenebilecek diğer yardım türleri.

### MADDE 93

1. Komisyon, üye devletlerle işbirliği içinde bu devletlerde mevcut olan tüm yardım sistemlerini sürekli olarak inceler. Komisyon, üye devletlere, ortak pazarın sürekli gelişimi veya işleyişi için gereken uygun tedbirleri önerir.

2. Eğer Komisyon, ilgili taraflara kendi görüşlerini bildirmeleri için uyarıda bulunduktan sonra, bir devlet veya devlet kaynakları vasıtasıyla sağlanan yardımın 92 nci maddeye göre ortak pazarla bağdaşmadığını veya bu tür yardımın kötüye kullanıldığını tespit ederse, ilgili devletin Komisyon tarafından saptanacak süre içinde böyle bir yardımı kaldırmasına veya değiştirmesine karar verir.

Söz konusu devletin öngörülen süre içinde bu karara uymaması halinde Komisyon veya ilgili herhangi bir devlet, 169 ve 170 nci madde hükümlerine uymaksızın doğrudan Adalet Divanı'nda dava açabilir.

Bir üye devletin başvurusu üzerine Konsey, istisnai durumlar gerektirdiği takdirde, bu devletin verdiği veya vereceği yardımın, 92 nci madde hükümlerine veya 94 ncü maddede belirtilen tüzüklere uymaksızın, ortak pazarla bağdaştığına oybirliği ile karar verebilir.

Ancak, eğer Konsey söz konusu başvurunun yapılmasını izleyen üç ay içinde tutumunu belirtmezse, Komisyon bu konuda kendisi karar verir.

3. Komisyon, görüşlerini bildirebilmesi için, yardımın yapılması veya değiştirilmesi ile ilgili tasarılarından zamanında haberdar edilir. Eğer Komisyon bu tür bir tasarıdan 92 nci maddeye göre pazarla bağdaşmadığını düşünürse, 2 nci paragrafta belirtilen süreci gecikmeksizin başlatır. İlgili üye devlet, bu süreç nihai bir kararla sonuçlanmadan tasarlanan tedbirleri yürürlüğe koyamaz.

#### **MADDE 94**

Konsey, Komisyon'un önerisi üzerine nitelikli çoğunlukla karar alarak, 92 ve 93 ncü maddelerin uygulanması amacıyla gerekli bütün düzenlemeleri yapabilir ve özellikle 93 ncü maddenin 3 ncü paragrafının uygulanmasına ilişkin şartları ve bu süreçten muaf olan yardım türlerini tespit edebilir (<http://ekutup.dpt.gov.tr/ab/>, 20.04.2003).

## EK-2: TÜRK REKABET KANUNU

|                           |                      |              |
|---------------------------|----------------------|--------------|
| Kanun Numarası            | : 4054               |              |
| Kabul Tarihi              | : 7/12/1994          |              |
| Yayımlandığı Resmi Gazete | : Tarih : 13/12/1994 | Sayı : 22140 |
| Yayımlandığı Düstur       | : Tertip : 5         | Cilt : 34    |

### BİRİNCİ KISIM

#### Amaç

**Madde 1-** Bu Kanunun amacı, mal ve hizmet piyasalarındaki rekabeti engelleyici, bozucu veya kısıtlayıcı anlaşma, karar ve uygulamaları ve piyasaya hâkim olan teşebbüslerin bu hâkimiyetlerini kötüye kullanmalarını önlemek, bunun için gerekli düzenleme ve denetlemeleri yaparak rekabetin korunmasını sağlamaktır.

#### Kapsam

**Madde 2-** Türkiye Cumhuriyeti sınırları içinde mal ve hizmet piyasalarında faaliyet gösteren ya da bu piyasaları etkileyen her türlü teşebbüsün aralarında yaptığı rekabeti engelleyici, bozucu ve kısıtlayıcı anlaşma, uygulama ve kararlar ile piyasaya hâkim olan teşebbüslerin bu hâkimiyetlerini kötüye kullanmaları ve rekabeti önemli ölçüde azaltacak birleşme ve devralma niteliğindeki her türlü hukukî işlem ve davranışlar, rekabetin korunmasına yönelik tedbir, tespit, düzenleme ve denetlemeye ilişkin işlemler bu Kanun kapsamına girer.

#### Tanımlar

**Madde 3-** Bu Kanun'un uygulanmasında;

**Bakanlık :** Sanayi ve Ticaret Bakanlığını,

**Rekabet** : Mal ve hizmet piyasalarındaki teşebbüsler arasında özgürce ekonomik kararlar verilebilmesini sağlayan yarışı,

**Hâkim Durum** : Belirli bir piyasadaki bir veya birden fazla teşebbüsün, rakipleri ve müşterilerinden bağımsız hareket ederek fiyat, arz, üretim ve dağıtım miktarı gibi ekonomik parametreleri belirleyebilme gücünü,

**Teşebbüs** : Piyasada mal veya hizmet üreten, pazarlayan, satan gerçek ve tüzel kişilerle, bağımsız karar verebilen ve ekonomik bakımdan bir bütün teşkil eden birimleri,

**Teşebbüs Birliği** : Teşebbüslerin belirli amaçlara ulaşmak için oluşturduğu tüzel kişiliği haiz ya da tüzel kişiliği olmayan her türlü birlikleri,

**Mal** : Ticarete konu olan her türlü taşınır ve taşınmaz eşyayı,

**Hizmet** : Bir bedel veya menfaat karşılığında yapılan bedenî, fikrî veya her ikisi beraber olan faaliyetleri,

**Kurum** : Rekabet Kurumunu,

**Kurul** : Rekabet Kurulunu,

ifade eder.

## İKİNCİ KISIM

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### Yasaklanan Faaliyetler

#### Rekabeti Sınırlayıcı Anlaşma, Uyumlu Eylem ve Kararlar

**Madde 4-** Belirli bir mal veya hizmet piyasasında doğrudan veya dolaylı olarak rekabeti engelleme, bozma ya da kısıtlama amacını taşıyan veya bu etkiyi doğuran yahut doğurabilecek nitelikte olan teşebbüsler arası anlaşmalar, uyumlu eylemler ve teşebbüs birliklerinin bu tür karar ve eylemleri hukuka aykırı ve yasaktır. Bu haller, özellikle şunlardır:

- (a) Mal veya hizmetlerin alım ya da satım fiyatının, fiyatı oluşturan maliyet, kâr gibi unsurlar ile her türlü alım yahut satım şartlarının tespit edilmesi,
- (b) Mal veya hizmet piyasalarının bölüşülmesi ile her türlü piyasa kaynaklarının veya unsurlarının paylaşılması ya da kontrolü,

- (c) Mal veya hizmetin arz ya da talep miktarının kontrolü veya bunların piyasa dışında belirlenmesi,
- (d) Rakip teşebbüslerin faaliyetlerinin zorlaştırılması, kısıtlanması veya piyasada faaliyet gösteren teşebbüslerin boykot ya da diğer davranışlarla piyasa dışına çıkartılması yahut piyasaya yeni gireceklerin engellenmesi,
- (e) Münhasır bayilik hariç olmak üzere, eşit hak, yükümlülük ve edimler için eşit durumdaki kişilere farklı şartların uygulanması,
- (f) Anlaşmanın niteliği veya ticarî teamüllere aykırı olarak, bir mal veya hizmet ile birlikte diğer mal veya hizmetin satın alınmasının zorunlu kılınması veya aracı teşebbüs durumundaki alıcıların talep ettiği bir malın ya da hizmetin diğer bir mal veya hizmetin de alıcı tarafından teşhiri şartına bağlanması ya da arz edilen bir mal veya hizmetin tekrar arzına ilişkin şartların ileri sürülmesi,
- (g) Bir anlaşmanın varlığının ispatlanamadığı durumlarda piyasadaki fiyat değişmelerinin veya arz ve talep dengesinin ya da teşebbüslerin faaliyet bölgelerinin, rekabetin engellendiği, bozulduğu veya kısıtlandığı piyasalardakine benzerlik göstermesi, teşebbüslerin uyumlu eylem içinde olduklarına karine teşkil eder.

Ekonomik ve rasyonel gerçeklere dayanmak koşuluyla taraflardan her biri uyumlu eylemde bulunmadığını ispatlayarak sorumluluktan kurtulabilir.

### **Muafiyet**

**Madde 5-** Kurul, aşağıda belirtilen şartların tamamının varlığı halinde ilgililerin talebi üzerine, teşebbüsler arası anlaşma, uyumlu eylem ve teşebbüs birlikleri kararlarının 4 üncü madde hükümlerinin uygulanmasından muaf tutulmasına karar verebilir:

- (a) Malların üretim veya dağıtım ile hizmetlerin sunulmasında yeni gelişme ve iyileşmelerin ya da ekonomik veya teknik gelişmenin sağlanması,
- (b) Tüketicinin bundan yarar sağlaması,
- (c) İlgili piyasanın önemli bir bölümünde rekabetin ortadan kalkmaması,
- (d) Rekabetin (a) ve (b) bentlerindeki amaçların elde edilmesi için zorunlu olandan fazla sınırlanmaması.

Muafiyet kararları en çok beş yıl için verilir. Muafiyetin verilmesi belirli şartların ve/veya belirli yükümlülüklerin yerine getirilmesine bağlanabilir. Kurulca verilen muafiyet süresi sona erdiğinde muafiyet şartları halen devam ediyorsa ilgili tarafların başvurusu üzerine muafiyet kararı yenilenebilir.

Kurul, birinci fıkrada gösterilen şartların gerçekleşmesi halinde, belirli konulardaki anlaşma türlerine bir grup olarak muafiyet tanınmasını sağlayan ve bunların şartlarını gösteren tebliğler çıkarabilir.

### **Hâkim Durumun Kötüye Kullanılması**

**Madde 6-** Bir veya birden fazla teşebbüsün ülkenin bütününde ya da bir bölümünde bir mal veya hizmet piyasasındaki hâkim durumunu tek başına yahut başkaları ile yapacağı anlaşmalar ya da birlikte davranışlar ile kötüye kullanması hukuka aykırı ve yasaktır. Kötüye kullanma halleri özellikle şunlardır:

- (a) Ticarî faaliyet alanına başka bir teşebbüsün girmesine doğrudan veya dolaylı olarak engel olunması ya da rakiplerin piyasadaki faaliyetlerinin zorlaştırılmasını amaçlayan eylemler,
- (b) Eşit durumdaki alıcılara aynı ve eşit hak, yükümlülük ve edimler için farklı şartlar ileri sürerek, doğrudan veya dolaylı olarak ayırimcılık yapılması,
- (c) Bir mal veya hizmetle birlikte, diğer mal veya hizmetin satın alınmasını veya aracı teşebbüsler durumundaki alıcıların talep ettiği bir malın veya hizmetin, diğer bir mal veya hizmetin de alıcı tarafından teşhiri şartına bağlanması ya da satın alınan bir malın belirli bir fiyatın altında satılmaması gibi tekrar satış halinde alım satım şartlarına ilişkin sınırlamalar getirilmesi.

Belirli bir piyasadaki hâkimiyetin yaratmış olduğu finansal, teknolojik ve ticarî avantajlardan yararlanarak başka bir mal veya hizmet piyasasındaki rekabet koşullarını bozmayı amaçlayan eylemler; tüketicinin zararına olarak üretimin, pazarlamanın ya da teknik gelişmenin kısıtlanmasıdır.

## **Birleşme veya Devralma**

**Madde 7-** Bir ya da birden fazla teşebbüsün hâkim durum yaratmaya veya hâkim durumlarını daha da güçlendirmeye yönelik olarak, ülkenin bütünü yahut bir kısmında herhangi bir mal veya hizmet piyasasındaki rekabetin önemli ölçüde azaltılması sonucunu doğuracak şekilde birleşmeleri veya herhangi bir teşebbüsün ya da kişinin diğer bir teşebbüsün mal varlığını yahut ortaklık paylarının tümünü veya bir kısmını ya da kendisine yönetimde hak sahibi olma yetkisi veren araçları, miras yoluyla iktisap durumu hariç olmak üzere, devralması hukuka aykırı ve yasaktır.

Hangi tür birleşme ve devralmaların hukukî geçerlilik kazanabilmesi için Kurula bildirilerek izin alınması gerektiğini Kurul, çıkaracağı tebliğlerle ilan eder.

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **Kurulun Yetkileri**

#### **Menfi Tespit**

**Madde 8-** İlgili teşebbüs veya teşebbüs birliklerinin başvurusu üzerine Kurul, elinde bulunan bilgiler çerçevesinde bir anlaşmanın, kararın, eylemin veya birleşme ve devralmanın bu Kanunun 4, 6 ve 7 nci maddelerine aykırı olmadığını gösteren bir menfi tespit belgesi verebilir.

Kurul, bu belgenin düzenlenmesinden sonra 13 üncü maddedeki şartlar çerçevesinde görüşünden her zaman dönebilir. Ancak bu durumda taraflara Kurulun görüş değiştirmesine kadar geçen süre için cezaî müeyyide uygulanmaz.

#### **İhlale Son Verme**

**Madde 9-** Kurul, ihbar, şikâyet ya da Bakanlığın talebi üzerine veya resen bu Kanunun 4, 6 ve 7 nci maddelerinin ihlal edildiğini tespit ederse ilgili teşebbüs veya teşebbüs birliklerine bu Kanunun Dördüncü kısmında belirtilen hükümler çerçevesinde, rekabetin tesisi ve ihlalden



önceki durumun korunması için yerine getirilmesi ya da kaçınılması gereken davranışları kapsayan bir kararı bildirir.

Meşru bir menfaati olan gerçek ve tüzel kişiler şikâyette bulunabilir.

Kurul, birinci fıkraya göre bir karar almadan önce ilgili teşebbüs veya teşebbüs birliklerine ihlale ne şekilde son vereceklerine ilişkin görüşlerini yazılı olarak bildirir.

Kurul, nihai karara kadar ciddi ve telafi olunamayacak zararların ortaya çıkma ihtimalinin bulunduğu durumlarda, ihlalden önceki durumu koruyucu nitelikte ve nihai kararın kapsamını aşmayacak şekilde geçici tedbirler alabilir.

### **Anlaşma, Birleşme ve Devralmaların Kurula Bildirilmesi**

**Madde 10-** 4 üncü madde kapsamına giren anlaşma, uyumlu eylem ve kararlar yapıldıkları tarihten itibaren bir ay içinde Kurula bildirilir. Bildirilmemiş anlaşmalara muafiyet hükümleri uygulanmaz. Zamanında yapılmamış bildirimlere muafiyet verilmesi halinde muafiyet, bildirim tarihinden itibaren geçerlidir.

7 nci madde kapsamına giren birleşme veya devralma anlaşmaları Kurula bildirildiği tarihten itibaren Kurul, on beş gün içinde yapacağı ön inceleme sonucunda birleşme veya devralma işlemine ya izin vermek ya da bu işlemi nihai incelemeye almaya karar verdiği takdirde, ön itirazını bildiren yazısı ile birlikte birleşme veya devralma işleminin nihai karara kadar askıda olduğunu ve uygulamaya sokulamayacağını, gerekli gördüğü diğer tedbirlerle birlikte ilgililere usulüne göre tebliğ etmek zorundadır. Bu durumda, bu Kanununun 40 ila 59 uncu maddeleri hükümleri uygulanır.

Kurulun süresi içinde birleşme veya devralmaya ilişkin müracaata herhangi bir cevap vermediği ya da herhangi bir işlem yapmadığı hallerde, birleşme veya devralma anlaşmaları bildirim tarihinden 30 gün sonra yürürlüğe girerek hukuki geçerlilik kazanır.

### **Birleşme ve Devralmanın Kurula Bildirilmemesi**

**Madde 11-** Bildirilmesi zorunlu olan birleşme ve devralma işleminin Kurul'a bildirilmemiş olduğu hallerde, Kurul, herhangi bir şekilde işlemde haberdar olduğu zaman kendiliğinden birleşme veya devralmayı incelemeye alır. İnceleme sonucunda;

- (a) Birleşme veya devralmanın 7 nci maddenin birinci fıkrası kapsamına girmediğine karar vermesi durumunda birleşme veya devralmaya izin verir, ancak ilgililere bildirimde bulunmadıkları için para cezası uygular.
- (b) Birleşme veya devralmanın 7 nci maddenin birinci fıkrası kapsamına girdiğine karar vermesi halinde; para cezası ile birlikte, birleşme veya devralma işleminin sona erdirilmesine; hukuka aykırı olarak gerçekleştirilmiş olan tüm fiili durumların ortadan kaldırılmasına; şartları ve süresi Kurul tarafından belirlenecek şekilde ele geçirilen her türlü payın veya mal varlığının eğer mümkünse eski maliklerine iadesine, bu mümkün olmadığı takdirde üçüncü kişilere temlikine ve devrine; bunların eski malik veya üçüncü kişilere temlik edilmesine kadar geçen süre içinde devralan kişilerin devralınan teşebbüslerin yönetimine hiçbir şekilde katılamayacağına ve gerekli gördüğü diğer tedbirlerin alınmasına karar verir.

### **Bildirim**

**Madde 12-** Bildirim, Kurul tarafından hazırlanacak Bildirim Formlarının istediği bilgileri tam ve eksiksiz olarak içerir. Bildirimi taraflardan herhangi biri yapabilir. Bildirimde bulunan, diğer ilgili tarafı durumdan haberdar etmek zorundadır. Bildirime ilgili belgeler eklenir ve bildirim Kurul kayıtlarına intikal ettiği tarihte yapılmış sayılır.

### **Muafiyet ve Menfi Tespit Kararlarının Geri Alınması**

**Madde 13-** Aşağıdaki hallerde muafiyet ve menfi tespit kararları geri alınabilir ya da tarafların belirli davranışları yasaklanabilir:

- (a) Kararın alınmasına esas teşkil eden herhangi bir olayda değişiklik olması,
- (b) Karara bağlanan şartların veya yükümlülüklerin yerine getirilmemesi,

- (c) Kararın söz konusu anlaşma hakkında yanlış veya eksik bilgiye dayanarak verilmiş olması.

Geri alma kararı (a) bendinde değişikliğin olduğu tarihten, diğer hallerde ise muafiyet veya menfi tespit kararının verildiği tarihten itibaren geçerlidir.

(c) bendinde belirtilen yanlış ve eksikliğin ilgili teşebbüsün hilesi veya kastı ile gerçekleşmesi halinde karar hiç alınmamış sayılır.

### **Bilgi İsteme**

**Madde 14-** Kurul, bu Kanunun kendisine verdiği görevleri yerine getirirken, gerekli gördüğü her türlü bilgiyi tüm kamu kurum ve kuruluşlarından, teşebbüslerden ve teşebbüs birliklerinden isteyebilir.

Bu makamlar, teşebbüsler ve teşebbüs birliklerinin yetkilileri istenen bilgileri Kurulun belirleyeceği süre içinde vermek zorundadır.

### **Yerinde İnceleme**

**Madde 15-** Kurul, bu Kanunun kendisine verdiği görevleri yerine getirirken gerekli gördüğü hallerde, teşebbüs ve teşebbüs birliklerinde incelemelerde bulunabilir. Bu amaçla teşebbüslerin veya teşebbüs birliklerinin:

- (a) Defterlerini, her türlü evrak ve belgelerini inceleyebilir ve gerekirse suretlerini alabilir,
- (b) Belirli konularda yazılı veya sözlü açıklama isteyebilir,
- (c) Teşebbüslerin her türlü mal varlığına ilişkin mahallinde incelemeler yapabilir.

İnceleme, Kurul emrinde çalışan uzmanlar tarafından yapılır. Uzmanlar incelemeye giderken yanlarında incelemenin konusunu, amacını ve yanlış bilgi verilmesi halinde idarî para cezası uygulanacağını gösteren bir yetki belgesi bulundururlar.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İdarî Para Cezaları

#### Para Cezaları

**Madde 16-** Kurul, teşebbüs niteliğindeki gerçek ve tüzel kişiler ile teşebbüs birlikleri ve/veya bu birliklerin üyelerine;

- (a) Muafiyet, menfi tespit ve birleşme veya devralma için izin başvurusu ile bu Kanunun yürürlüğe girmesinden önce yapılmış olan anlaşmalara ilişkin bildirim ve başvurularda yanıltıcı veya yanlış bilgi verilmesi halinde yüz milyon lira,
- (b) Kurul kararı ile bilgi isteme veya yerinde inceleme hallerinde eksik, yanlış veya yanıltıcı bilgi verilmesi halinde yüz milyon lira,
- (c) Birleşme veya devralmanın ya da 4 üncü madde kapsamına giren anlaşma, uyumlu eylem ve kararların süresi içinde bildirilmemesi halinde elli milyon lira,
- (d) Bu Kanun'un 5 inci maddesinin üçüncü fıkrası uyarınca kurulun verdiği muafiyet kararlarındaki yükümlülüklerin yerine getirilmemesi halinde altmış milyon lira, para cezası verir.

Bu Kanunun 4 üncü ve 6 ncı maddesinde yasaklanmış olan davranışları gerçekleştirdiği Kurul kararı ile sabit olanlarla bu Kanunun 11 inci maddesinin (b) bendinde yazılı davranışlarda bulunanlara iki yüz milyon liradan aşağı olmamak üzere, ceza verilecek teşebbüs niteliğindeki gerçek ve tüzel kişiler ile teşebbüs birlikleri ve/veya bu birliklerin üyelerinin bir yıl önceki malî yıl sonunda oluşan ve Kurul tarafından saptanacak olan yıllık gayri safi gelirinin yüzde onuna kadar para cezası verilir.

Tüzel kişiliği olan teşebbüs ve teşebbüs birliklerinin birinci fıkrada belirtilen para cezalarına çarptırılmaları halinde, bu tüzel kişiliğin yönetim organlarında görev alan gerçek kişilere de şahsen verilen cezanın yüzde onuna kadar ayrıca para cezası uygulanır.

Kurul, para cezasına karar verirken, kastın varlığı, kusurun ağırlığı, ceza uygulanan teşebbüs veya teşebbüslerin pazar içindeki gücü ve muhtemel zararın ağırlığı gibi unsurları dikkate alır.

Süresi içinde bildirilmiş anlaşma ve kararlara, bu kanun hükümlerini açık bir biçimde ihlal etmemeleri durumunda Kurulun vereceği nihai karara kadar geçecek süre için para cezası uygulanmaz.

### **Sürelî Para Cezaları**

**Madde 17-** Kurul, teşebbüs ve teşebbüs birliklerine kararda belirtilecek tarihten başlamak üzere her gün için;

- (a) 9 uncu maddeye göre verilen ihlale son verilmesine ve diğer tedbirlere ilişkin karara uyulmaması halinde elli milyon lira,
- (b) 11 inci maddenin (b) bendinde öngörülen Kurul kararlarının ve tedbirlerinin yerine getirilmemesi halinde yirmi beş milyon lira,
- (c) 13 üncü maddenin birinci fıkrasına göre yasaklanan davranışların yapılması halinde yirmi beş milyon lira,
- (d) 15 inci madde uyarınca Kurul uzmanlarının yerinde inceleme yapmalarının engellenmesi halinde yirmi milyon lira,

sürelî para cezası verir.

### **Bu Kanuna Göre Verilen Para Cezalarının Niteliği ve Uygulanması**

**Madde 18-** Bu Kanunda düzenlenen her türlü para cezası idarî nitelikte para cezasıdır. Para cezası veya sürelî para cezası bu Kanuna aykırı hareket eden tarafların her birine ayrı ayrı uygulanır.

Sürelî para cezası verilmesine ilişkin karara karşı yargı yoluna başvurulması halinde, sürelî para cezası konusunda yürütmeyi durdurma kararı verildiği takdirde yargıya başvurma tarihinden itibaren sürelî para cezası uygulanmaz

### **Para Cezaları ve Sürelî Para Cezalarında Zaman Aşımı**

**Madde 19-** Kurulun para cezası ve sürelî para cezası verme yetkisi aşağıdaki zaman aşımı sürelerine tabidir:

- (a) Teşebbüs veya teşebbüs birliklerinin başvurusu veya bildirimle, bilgi verme ya da yerinde inceleme yapılmasıyla ilgili hükümlerin ihlali halinde üç yıl.
- (b) Diğer hallerde beş yıl.

Süre, ihlalin vuku bulduğu gün işlemeye başlar. Sürekli veya tekrarlanan ihlaller söz konusu ise süre, ihlalin sona erdiği ya da en son tekrarlandığı günden itibaren başlar.

Bu ihlalle ilgili olarak Kurulun inceleme veya araştırma amacıyla yapacağı herhangi bir işlem, bu işlemin ilgili taraflardan birine tebliği anından itibaren zaman aşımını keser.

Karar aleyhine yargı yoluna başvurulmuş olması zaman aşımı süresini keser ([www.rekabet.gov.tr/mevzuat.html](http://www.rekabet.gov.tr/mevzuat.html), 10.04.2004).

### EK-3: ANKET FORMU

Bu çalışma; son yıllarda Alman ve İngiliz turizm grupları arasında artan birleşmelerin yerel seyahat acentalarının rekabet güçleri üzerindeki etkilerini ölçmek üzere hazırlanmıştır. Soruların doğru veya yanlış yanıtları olmamakla birlikte işletme isimleri de önem arz etmemektedir.

Katkılarınız İçin Teşekkür Ederiz.

1. Acentanız kaç yıldır faaliyet göstermektedir? (.....)
2. Faaliyet gösterdiğiniz pazar/pazarlar hangileridir?
  - ( ) Almanya
  - ( ) İngiltere
  - ( ) Rusya
  - ( ) Diğer (Lütfen belirtiniz: .....
3. Antalya seyahat pazarının bugünkü yapısını aşağıdaki tanımlamalardan hangisine yakın değerlendirmenizdir?
  - ( ) Eşit rekabet koşullarına sahip pek çok şirket veya seyahat grubunun faaliyet gösterdiği bir yapıdadır.
  - ( ) Birkaç yabancı turizm grubunun seyahat pazarına hakim olduğu bir yapıdadır.
  - ( ) Tek bir seyahat işletme veya grubunun tekelindedir.

4. Antalya seyahat pazarının yapısı üzerinde etkili olabilecek büyüme yönlerini değerlendiriniz. ("1=Hiç etkili değildir, 2=Etkili değildir, 3=Kararsızım, 4=Etkilidir, 5=Tamamen etkilidir" ifade edecek şekilde numaralandırınız)

- İşletmelerin ekonomik, fiziksel, sosyal veya örgütsel boyutlarda iç yapılarını sürekli geliştirmeleri.
- Sektörde ilişki halinde bulunulan diğer işletmelerle (otel veya havayolu şirketi gibi) geçici veya sürekli yapılan anlaşmalar.
- Aynı işkolunda faaliyet gösteren bir/birkaç seyahat acentasıyla birleşme veya tarafların ilgili işkolu üzerindeki hissedarlığı.
- Acenta - havayolu birleşmesi.
- Acenta - tur operatörü birleşmesi.
- Acenta - otel birleşmesi.
- Sektör dışındaki işkollarında da faaliyet gösterme.

5. Antalya seyahat pazarında mevcut rakipler arasındaki rekabet aşağıdaki alanlardan hangi/hangilerinde yoğunluk göstermektedir? (Lütfen "1 = en önemli alan" ifade edecek 1'den 3'e kadar numaralandırınız.)

- Fiyat rekabeti
- Reklam savaşları
- Pazara yeni ürün/hizmet sunma
- Müşteriye hizmet karşılığı verilen garantiler



6. Günümüzde Antalya seyahat pazarındaki rekabet aşağıdaki unsurlardan hangi/hangilerini getirmiştir? (Lütfen "1 = en önemli unsur" ifade edecek şekilde, oluştuğunu düşündüğünüz en önemli 3 etkiliyi numaralandırınız.)

- ( ) Düşük fiyat-Düşük kalite  
 ( ) Düşük fiyat-Yüksek kalite  
 ( ) Yüksek fiyat-Düşük kalite  
 ( ) Yüksek fiyat-Yüksek kalite  
 ( ) Teknolojik gelişme  
 ( ) Küçük ve orta ölçekli turizm işletmeleri için adaletsiz bir rekabet ortamı  
 ( ) Müşterilerin seçimlerini önceden şekillendiren koşulların oluşturulduğu bir ortam

7. Son on yıl içerisindeki ekonomik küreselleşmenin, seyahat sektörü üzerinde yaratmış olduğu düşünülen aşağıdaki etkilerini "1=hiç katılmıyorum, 2=katılmıyorum, 3=kararsızım, 4=katılıyorum, 5=tamamen katılıyorum" ifade edecek şekilde değerlendiriniz.

|   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| Yabancı tur operatörleri seyahat sektörü üzerinde büyük bir güç yaratmışlardır.                     |   |   |   |   |   |
| Küçük ve orta büyüklükteki seyahat acentalarının sektörde yer bulmaları zorlaşmıştır.               |   |   |   |   |   |
| Incoming seyahat acentalarının etkinlik alanı daralmıştır.  |   |   |   |   |   |
| Turistik ürün/hizmetler büyük oranda standartlaşmıştır.   |   |   |   |   |   |
| Sektörde faaliyet gösteren işletmeleri tanımlamak zorlaşmıştır.                                     |   |   |   |   |   |
| Tur operatörü, seyahat acentası, otel ve havayolu arasında büyük oranlı birleşmeler yaşanmıştır.    |   |   |   |   |   |
| Yabancı tur operatörlerinin turistik destinasyonları aralarında paylaştıkları gözlemlenmiştir.      |   |   |   |   |   |
| Yabancı seyahat gruplarının destinasyonlarda yoğun turistik yatırımlarda bulunduğu gözlemlenmiştir. |   |   |   |   |   |
| Küreselleşme, Türk seyahat acentalarının rekabet gücünü olumsuz etkilemiştir.                       |   |   |   |   |   |

8. Antalya seyahat pazarında faaliyet gösteren Alman ve İngiliz seyahat gruplarının varlığı hangi seyahat acentacılığı hizmeti/hizmetlerinin etkin olarak yerine getirilmesini güçleştirmektedir? ( Lütfen sadece yurt dışından gelen turistlere verilen hizmetler olarak değerlendiriniz.)

- Ulaştırma araçlarının biletlerini satmak veya ulaştırma araçlarından yer rezervasyonu yaptırmak.
- Konaklama işletmelerinden kontenjan almak.
- Gelen turistler için yurt içi turlar düzenlemek veya bu turların biletlerini satmak.
- Çeşitli turizm çeşitleri için grup organizasyonları düzenlemek.
- Belirtilen tüm hizmetleri hiçbir engel altında kalmadan etkin olarak gerçekleştirebilmekteyiz.

9. İçinde bulunduğunuz pazar koşulları altında şirketinizin genel rekabet stratejisi nedir?

- Standart hizmetler verilmesi ve düşük maliyetlerin tüketiciye düşük fiyat olarak yansıtılması.
- Bir hizmet veya ürünün özel ekstralarla yapılandırılarak müşteriye sunulması (farklı bir tasarım veya ek bir hizmet sunumu gibi).
- Ucuz fiyatlarla kaliteli ürün ve hizmetler sağlanması.
- Özel bir piyasa bölümünde odaklaşılması (marka oluşturmak gibi).
- Diğer (Lütfen belirtiniz.....)

10. Türk seyahat pazarında faaliyet gösteren Alman ve İngiliz grupların, pazarın rekabet gücünü etkileme oranını "1=hiç etkilememektedir, 2=etkilememektedir, 3=kararsızım, 4=etkilemektedir, 5=tamamen etkilemektedir" ifade edecek şekilde, aşağıdaki kategorilerde değerlendiriniz

|   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| Düşük maliyetlere sahip olmaları  |   |   |   |   |   |
| Düşük fiyatları müşterilere sunabilmeleri   |   |   |   |   |   |
| Marka olmaları  |   |   |   |   |   |
| Müşteri sadakati yaratmaları  |   |   |   |   |   |
| Yoğun reklam çalışmaları yapmaları  |   |   |   |   |   |
| Önemli finansal desteğe sahip olmaları  |   |   |   |   |   |
| Büyük oranlı satın alımlarda bulunmaları nedeniyle tedarikçiler üzerinde (oteller, havayolları v.s.) önemli pazarlık gücüne sahip olmaları  |   |   |   |   |   |
| Türkiye'deki turistik faaliyetleri için belirli seyahat acentalarıyla anlaşma içerisinde olmaları   |   |   |   |   |   |
| Tüm turizm işletmeleriyle yoğun bütünleşme eğilimi içerisinde olmaları ve Türkiye'ye getirdikleri turistlerin tüm ihtiyaçlarının bütünleştikleri işletmelerde giderilmesini sağlamaları |   |   |   |   |   |
| Turizm dışındaki endüstri kollarında da faaliyet göstermeleri   |   |   |   |   |   |
| Pazarda fiyatın belirleyicisi olabilecek güçte olmaları   |   |   |   |   |   |
| Birlikte çalıştıkları yerel turizm işletmelerinin ilgili grupların anlaşmalarını feshetme riskini göze alamamaları  |   |   |   |   |   |

11. Antalya'da faaliyet gösteren Alman ve İngiliz grupların turizmin tüm kollarında yaygın bir bütünleşme eğilimi göstermeleri, acentacılık faaliyetlerinizi etkin bir şekilde gerçekleştirmenizde engel teşkil etmekte midir?

( ) Tamamen etmektedir ( ) Etmektedir ( ) Kararsızım ( ) Etmemektedir  
( ) Hiç etmemektedir

11. soruya "tamamen etmektedir veya etmektedir" yanıtını verdiyseniz lütfen 12. soruyu da yanıtlayınız

12. Bu engel, gelecek yıllarda Türk turizm endüstrisini ve seyahat acentalarını nasıl bir tehdit ile karşı karşıya bırakabilecektir ve bu olumsuz durum/durumları aşmanın yolları sizce nelerdir?

## ÖZGEÇMİŞ

Adı ve Soyadı : Tuğba GÜRÇAYLILAR

Doğum Tarihi ve Yeri : 08.12.1980 / İZMİR

Medeni Durumu : Bekâr

### Eğitim Durumu

Mezun Olduğu Lise : İzmir Eşrefpaşa Lisesi

Lisans Diploması : Akdeniz Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik  
Yüksekokulu

Yüksek Lisans Diploması : Akdeniz Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik  
Yüksekokulu

Tez Konusu : Seyahat Pazarında Bütünleşme Eğilimlerinin Rekabet  
Gücü Üzerindeki Etkileri; Antalya'da Faaliyet Gösteren  
A Grubu Seyahat Acentaları Üzerinde Bir Araştırma

Yabancı Diller : İngilizce, Almanca

### İş Deneyimi

Stajlar : (2001) Sahra Turizm  
(2000) Asterix Seyahat Acentası

Çalıştığı Kurumlar : (2002 – 2003) Çelebi Hava Servisi A.Ş.

Adres : Meltem Mahallesi Anıl Sitesi C6 Blok 7/14  
ANTALYA