

# Bütünleşme Girişimleri ve Bilgi Teknolojilerinin Türk Seyahat İşletmelerine Etkisi Üzerine Bir Araştırma

Erkan SEZGİN

Anadolu Üniversitesi Turizm ve Otel İşletmeciliği Yüksekokulu

## ÖZ

*Bu çalışmada, turizmde bir çekim ülkesi olan Türkiye'deki seyahat işletmelerinin turizm endüstrisindeki son gelişmeleri ne ölçüde takip ettikleri araştırılmaktadır. Bu amaçla, son üç yılda Türkiye'ye en fazla döviz kazandıran beş seyahat işletmesi üzerinde gerçekleştirilen anket sonuçları değerlendirilmiştir. İşletmelerle birebir yapılan anketin soruları temelde bütünleşme ve bilgi teknolojileri ile ilgilidir. Çalışmada elde edilen bilgiler ışığında daha önce tamamen 'incoming' turizm pazarında hizmet veren büyük seyahat işletmelerimizin pazar farklılaştırması yoluna giderek 'ingoing' ve 'outgoing' pazarlarında da çalışmaya başladıkları anlaşılmıştır. Avrupa'daki büyük kümelerin seri bütünleşmeler yoluyla turizm talebini kontrol etme isteklerine karşılık Türk seyahat işletmeleri de turisti gönderen ülkelerde ve Türkiye'de gerçekleştirdikleri bütünleşmelerle ürünü ve pazarı kontrol altında tutmayı hedeflemektedir. Öte yandan Türk seyahat işletmelerinin, turizm endüstrisi ile ilgili bilgi teknolojilerini de çalışma alanları ve kapasiteleri doğrultusunda yakından izledikleri görülmektedir.*

*Anahtar Sözcükler: Seyahat işletmesi, bütünleşme, bilgi teknolojileri, Türkiye, turizm pazarı*

## GİRİŞ

Turizm, dinamik yapısı gereği sürekli gelişen, turist alan ülkeler açısından döviz kaynağı ve istihdam yaratan önemli bir endüstridir. Seyahat etkinliklerinin son derece yoğun olduğu bir ortamda, gelirlerinin büyük bir bölümünü turizmden karşılayan çekim ülkeleri bulunmaktadır.

Ülkelerarası ticaretin en önemli kalemlerinden birisi olan turizm endüstrisi, kendisini oluşturan alt sektörlere ayrılmıştır. Bunlardan ulaştırma, konaklama ve seyahat ana sektörlerdir. Yeme-içme, rekreasyon ve yan hizmet dalları ise turizmi destekleyici sektörlerdir.

Turizm endüstrisinde seyahat sektörü; diğer sektörlerin ürünlerini biraraya getirip tek bir turistik ürün oluşturan ve toptan satışını yapan tur operatörleri ile bu ürünü ve diğer sektörlerin ürünlerini pazarlayan seyahat acentalarından oluşur (Holloway 1994).

Turizmin dünya ekonomisindeki payının artmasıyla, diğer sektörlerde olduğu gibi seyahat işletmeleri de gelişmişler ve ölçeklerini büyütmüşlerdir. Turizm dışı endüstrilerde çalışan büyük

işletmeler ise, bu alanda yatırımlar yaparak turizm farklı bir dinamizm kazandırmışlardır. İşletmeleri; bütünleşme, birleşme ya da şirket evlenmelerine iten nedenler temelde her endüstride aynıdır. Bunları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Büker ve Diğerleri 1997):

- Ölçek ekonomisinden yararlanma
- Finansman kolaylığı
- Vergi yasalarından Yararlanma
- Teknolojiyi birlikte kullanma
- Zarar riskini azaltma/yayma

Mal ya da hizmet üreten herhangi bir işletmenin, yukarıda sayılan nedenlerden bir kısmı ya da tamamından dolayı bütünleşmeye gitmesi mümkündür. Örneğin turizm işletmeleri, sanayi işletmelerinden hizmet üretmeleri açısından ayrılırlar. Ancak sabit giderlerin yüksek olduğu turizm işletmelerinde bütünleşme ile her bir işletmenin üstlendiği sabit giderlerin azalması sözkonusudur (Issı 1993). Yine finansman kolaylığı ile ilgili olarak, halka açılmayan işletmelerin dışarıdan kaynak sağlamaları hem güç hem de masraflıdır

(Aydın 1990). Ancak bütünleşen – ya da birden fazla yatırımla halka açılan- turizm işletmelerinin (Net Turizm gibi) ihtiyaç duydukları fonları daha düşük maliyetlerle karşılayabildikleri görülmektedir (Sezgin 1997).

Diğer taraftan, turizm endüstrisindeki sektörlerin birbirleriyle olan ilişkileri, ürün transferinden çok bilgi transferi ile ilgilidir (Yarcan 1996). Bu nedenle turizm, bilgiye ve teknolojiye en fazla gereksinim duyan endüstrilerden biridir. Sınırları giderek daralan ve ülkelerarası ilişkilerin dev işletmeler ve kuruluşlararası birlikteliklere dönüştüğü bir dünyada, teknoloji daha da önem kazanmaktadır.

Uluslararası turizmdeki gelişmeler, Türkiye'yi de etkilemiştir. Küçük ölçekli ve tek pazarda çalışan işletmeler; yerlerini ölçeklerini büyütmüş, birden fazla pazarda çalışan ve yurtiçi-yurtdışı firmalarla bütünleşmiş kuruluşlara bırakmıştır. Önemli bir tatil ülkesine dönüşen Türkiye'de, seyahat işletmeleri açısından en önemli turist pazarı, kitle turizmi olmuştur.

Özet olarak, turizm dünya genelinde yapısal değişikliklere uğramaktadır. Bunun hem nedeni hem de sonucu olarak; işletmelerin büyümeleri, çeşitli nedenlerle kendi ülkelerinde ve uluslararası düzeyde bütünleşmeleri ile teknolojik gelişmeler gösterilmektedir.

## KONU İLE İLGİLİ YAPILAN ARAŞTIRMALAR

Seyahat işletmelerinde bütünleşme ve teknolojik gelişmeler ile ilgili olarak kapsamlı bir araştırma, Pat Yale tarafından 1995'de "Tur Operasyonları İşletmeciliği" adlı yayında ortaya konulmuştur. İngiltere tur operasyonları pazarını inceleyen Yale, hizmet verilen turist sayısı ve bunlardan elde edilen gelir itibarı ile en büyük üç tur operatörü olan Thomson Holidays, Airtours ve First Choice işletmelerini örnek almıştır. Yale, çalışmasının özellikle ikinci bölümünde adı geçen tur operatörlerinin gelişimini, süreç içinde gerçekleştirdikleri bütünleşmeleri ve bütünleşmeler sonucunda elde ettikleri pazarları açıklamıştır. Yale, özellikle 1990'lardan sonra büyük tur operatörlerinin gerek tasarruf amacı ile gerekse pazar büyütme amacı ile birbirleri ile yatay bütünleştikleri üzerinde durmuştur (Horizon Tour'un Thomson Holidays bünyesine girmesi gibi).

Yale, tur operatörlerinin turizm endüstrisindeki diğer sektörlerde yaptıkları dikey bütünleşmelerden de söz ederek turizm talebi üzerindeki kontrollerini artırmaya çalıştıklarını vurgulamış-

tır. Yale bu amaçla, yukarıda belirtilen üç büyük tur operatörünün ileriye ve geriye doğru dikey bütünleşmeler yoluyla havayolu işletmeleri ile çok şubeli seyahat acentası zincirleri sahibi olduklarından söz etmiştir. Yazar, seyahat acentası zincirlerinden çok şubeli ve çok bölgeli olanlarını 'Multiples', az şubeli ve tek bölgeli olanlarını ise 'Miniples' olarak adlandırmıştır.

Seyahat işletmelerinde bütünleşme ve bilgi teknolojileri ile ilgili diğer bir çalışma ise Michael B. Renshaw'ın 1997 tarihli 'Seyahat Acentası' adlı yayınıdır. Renshaw, Yale'den farklı olarak bütünleşme eğilimlerinin nedenleri üzerinde durmuş ve 1950'lerden başlayarak İngiltere seyahat pazarındaki gelişmeleri açıklamıştır. Diğer taraftan yazar, tur operatörleri açısından 1990 sonrası gelişmeleri Yale'a paralel olarak açıklamıştır.

Renshaw, seyahat acentaları ile ilgili bütünleşme eğilimleri için Yale'a ek olarak bazı kavramlar geliştirmiştir. Yazar, seyahat acentası zincirlerinden birden fazla ülkede ve kıtada şubeleri bulunanları (Thomas Cook ve American Express gibi) 'Multinationals', ülke içindeki çok şubeli ve çok bölgeli seyahat acentalarını 'National Multiples' ve yine ülke içindeki tek bölgeli ve az şubeli seyahat acentalarını da 'Regional Multiples' olarak adlandırmıştır.

Seyahat işletmelerinin yararlandıkları bilgi teknolojileri ile ilgili olarak her iki yazar; CRS'ler, GDS'ler ve işletme intranetleri üzerinde durmuşlardır. Yazarların örnek olarak ele aldıkları İngiltere pazarı Almanya ile birlikte Avrupa'nın en büyük tur operatörlerine sahiptir. İngiliz tur operatörleri farklı ülkelerde birçok yatırımları olması nedeni ile, buralardaki operasyonları takip edebilmek için ve rakip işletmelerin gerisinde kalmama amacı ile teknolojiyi yakından izlemek durumundadırlar. Yazarlar bu amaçla, işletmelerin uluslararası GDS'ler ve CRS'ler dışında kendi bünyelerinde oluşturdukları intranet sistemlerinden (Thomson Holidays'a ait Thomson TOP sistemi gibi) söz etmişlerdir. Bunun yanı sıra, Visual Display Unit (VDU) sistemlerinden olan; ATT&T Istel, Imminus Fastrak ve Prestel'den İngiliz seyahat pazarında nasıl yararlandığı ve bu sistemlerin CRS'ler ve GDS'ler ile olan uyumluluğu konusunda her iki yazar da bilgi vermişlerdir.

"Bütünleşme Girişimleri ve Bilgi Teknolojilerinin Türk Seyahat İşletmelerine Etkisi Üzerine Bir Araştırma" başlıklı bu çalışmada ise İngiltere'deki 'gönderici tur operatörü' niteliğindeki meslektaşlarından farklı olarak; yurtdışında

gönderici tur operatörleri ile bütünleşmiş, Türkiye konumu itibarı ile 'karşılıklı tur operatörü' özellikli beş Türk ve Türk kökenli seyahat işletmesinin hizmeti kontrol etme amaçlı bütünleşme ve teknolojik girişimleri üzerinde durulacaktır.

## ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI

Bu çalışma, Türkiye'de faaliyet gösteren Türk ve Türk kökenli seyahat işletmelerinin, son yıllarda dünya ve özellikle Avrupa turizm pazarındaki gelişmelerden ne yönde etkilendiklerini ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Avrupa Birliği'nde 1993 yılında alınan uyumlaştırma kararlarının da etkisiyle sayıları artan 'çokuluslu kümeler'(Almanya'daki TUI ve İngiltere'deki Thomson Holidays tur operatörleri gibi), farklı ülkelerde gerçekleştirdikleri yataydikey bütünleşmeler ile pazar ve ölçek büyütmüşlerdir. Turizm talebini kontrol altında tutmayı hedefleyen bu tür girişimler sonucu Türkiye gibi turizmdeki çekim ülkeleri, anılan kümelere daha da bağımlı bir hale gelmektedir.

Öte yandan turizm işletmeleri arasındaki ilişkiler daha önce de belirtildiği gibi ürün aktarımından çok bilgi aktarımı ile ilgilidir. Dolayısıyla turizm, bilgi teknolojilerinin en yoğun kullanıldığı endüstri dallarındandır. Günümüzde Bilgisayarlı Rezervasyon Sistemleri (CRS)® ve daha yaygın Global Dağıtım Sistemleri (GDS)™ ile işletmeler arasındaki sanal bütünleşmenin yolu açılmıştır. İnternet ise, her türlü bilgi ve hizmeti kullanıcılara 24 saat sunan bir bilgisayar ağıdır. Bütün dünyada turizm işletmeleri tarafından yaygın olarak kullanılan bilgi teknolojileri; 'incoming' ağırlıklı çalışan Türk seyahat işletmelerini de bu gelişmelere ayak uydurmaya zorlamıştır. Bu nedenle araştırmada, Türkiye'deki seyahat işletmelerinin

(\*) İngilizce açılımı "Computerized Reservation Systems" olan CRS, dünya genelinde bu şekilde kullanıldığından, çalışmada CRS olarak anılacaktır.

küresel boyuttaki bütünleşme hareketleri ve teknolojik gelişmeler ile ilgisi ortaya konulmaya çalışılacaktır.

Çalışmanın kapsamını 1995, 1996 ve 1997 yıllarında Türkiye'ye en fazla döviz kazandıran 'ilk beş' seyahat işletmesi oluşturmaktadır. Bu kuruluşlar 1997 yılı döviz getirileri sırasına göre Ten Tour (166 milyon dolar), Öger Tour (130 milyon dolar), Airtour (68 milyon dolar), Diana Turizm (46 milyon dolar) ve Tan Tur (35 milyon dolar) seyahat işletmeleridir (\*\*).

## YÖNTEM

Çalışmanın veri tabanını Türkiye'ye en fazla döviz kazandıran beş seyahat işletmesinin yöneticileri ile yapılan anket oluşturmaktadır. Bu işletmelerden merkezi İstanbul'da bulunan dördü ile birebir görüşülerek çalışılmıştır. Merkezi Kuşadası'nda bulunan Diana Turizm ise, anket çalışmasına faks yoluyla katılmıştır. Anket katılımcıları, görevleri ve anketin uygulandığı tarihler Tablo 1'deki gibidir.

## BULGULAR

Avrupa Birliği'nde ve tüm dünyada etkisini gösteren küreselleşme süreci, turizm gibi dinamik olan bir endüstride de görülmektedir. 'Incoming' pazarının büyük bölümü Avrupa'ya bağımlı olan Türkiye turizminin bu süreçten etkilenmesi kaçınılmazdır. Ayrıca Avrupa Birliği ile ekonomik ve politik ilişkilerini geliştirmek isteyen Türkiye, bu gelişmelere uyum sağlamak durumundadır.

Turizm endüstrisinin sürükleyici sektörü olan ve devlet tarafından yeterince desteklenmeyen

(\*\*) Tursem seyahat işletmesi, 1997 yılında iflas ettiği için araştırmada ilk beş işletme arasında değerlendirilmemiştir. Ayrıca işletmelerin döviz girdileri olarak belirtilen rakamlar, ilgili işletme yöneticileri tarafından verilmiş olup, işletmelerden bazılarının 1997 yılı döviz girdileri TÜRSAB'ın açıkladığı olduğu sonuçlardan farklıdır.

Tablo 1. Anket katılımcıları, görevleri ve anketin uygulandığı tarihler

Görüşülen İşletme	Görüşülen Kişi	Pozisyonu	Tarih
Ter Tour	George Vukotic	Genel Müdür Yrd.	14.04.1998
Öger Tour	Barbaros Demirtaş	Genel Koordinatör	15.04.1998
Airtour	Selçuk Olcayto	Operasyon Müdürü	14.04.1998
Diana Tour	Ahmet Yılmaz	Genel Müdür Yrd.	18.05.1998
Tan Tour	Sadık Çağlar	Genel Müdür Yrd.	15.04.1998



seyahat işletmeleri, herşeye rağmen Avrupa'lı meslektaşlarına uyum sağlamıştır.

Çalışmanın bu bölümünde, Türkiye'deki seyahat işletmelerinin bütünleşme eğilimleri ve kullandıkları teknoloji hakkında fikir edinilmesi amacıyla, Türkiye'ye en fazla döviz getiren ilk beş seyahat işletmesiyle birebir yapılan görüşmeler değerlendirilecektir.

'İlk beş' seyahat işletmesi ile yapılan anket sonucu, bu işletmelerden Ten Tour'un bütünleştiği On Travel ile, yine Öger Tour'un bütünleştiği Jolly Tour ve Airtour'un da aynı isim altındaki şubeleri aracılığıyla outgoing ve ingoing pazarlarında çalışmaya başladığı anlaşılmıştır. Öte yandan ilk beş işletmenin çalıştıkları alanlar ve pazarlar Tablo 2'de gösterilmiştir.

Anket çalışması sonuçlarına göre, beş işletmenin de merkez ofislerinde 30'dan fazla personel çalışmaktadır.

'İlk beş' işletmeyle yapılan ankete göre, herbirinin en önemli 'incoming' pazarının Almanya olduğu ortaya çıkmıştır. İşletmelerden Ten Tour ve Öger Tour, Almanya'da kendilerine ait Nazar Holidays ve Öger Tours tur operatörleri ile çalışırken, Airtour seyahat işletmesinin Almanya'daki en önemli ortağı ve müşterisi, bu ülkenin üçüncü büyük tur operatörü olan Necker-mann'dır. Diana Turizm de, bir başka büyük tur operatörü LTU ile çalışmaktadır. Tan Tur seyahat işletmesi ise Almanya'nın ve Avrupa'nın en büyük tur operatörü olan TUI ile bütünleşmiştir (TUI, Tan Tur'a % 50 ortaktır). Anılan işletmelerin incoming pazarı olan ülkelerin tamamı Tablo 3'de gösterilmektedir.

'İlk beş' seyahat işletmesi arasındaki diğer bir benzerlik, çalıştıkları tur/turist pazarlarında birbirlerine yaklaşık oranlar vermeleridir. İşletmelerin tur/turist pazarı ile ilgili ayrıntı Tablo 3'de verilmektedir.

İlk beş' seyahat işletmesi ile yapılan ankete göre varılan bir diğer sonuç da, işletmelerin finansman gereksinimlerini daha çok özkaynaklar ve banka kredisi ile gidermeleridir. Diğer finansman yöntemlerinden sadece havayolu işletmesine sahip olan Ten Tour, 'leasing'den (finansal kiralama) yararlanmaktadır. Halka açılma ya da bir başka deyişle, borsaya kote olmayı ise Airtour dışında hiçbir işletme bir finansman yöntemi olarak kabul etmemekte ve riskli bulmaktadır. Airtour ise halka açılmayı bir finansman yöntemi olarak kabul etmekle birlikte, bugüne kadar böyle bir girişimde bulunmama nedenlerini 'bürokratik zorluklar' olarak açıklamıştır.

'İlk beş' seyahat işletmesinin, "Yabancı tur operatörlerinin Türkiye'de doğrudan seyahat acentalığı faaliyeti yapmalarını nasıl karşılıyorsunuz?" sorusuna verdikleri yanıtlar benzerdir. Ten Tour, Öger Tour ve Airtour soruya "yanlış buluyoruz" yanıtını vermişlerdir. Diana Turizm, "ülkemizde yatırım yapmaları açısından olumlu, rekabeti ortadan kaldırmaları açısından olumsuz" şeklinde görüş bildirmiştir. Tan Tur ise soruyu, "Türkiye'nin ulusal çıkarlarını zedelediği sürece yanlış bulmuyoruz" şeklinde yanıtlamıştır.

İşletmelerin, "Avrupa Birliği'nde 1993'de alınan kararlarla bütünleşme sürecine girilmesi Türk seyahat işletmeciliğini sizce ne yönde etkiledi?" sorusuna verdikleri yanıtlar farklılık göstermektedir. Ten Tour bu soruyu, "olumlu ya da olumsuz etkisi görülmedi" şeklinde yanıtlarken, Öger Tour, "olumlu etkiledi" cevabını vermiştir. Airtour ise soruya, "partner değişimleri sözkonusu olabilir" yanıtını vermiştir. Diana Turizm'e göre Avrupa Birliği'ndeki bütünleşme süreci Türk seyahat işletmeciliğini, "pek olumlu etkilememiştir". Tan Tur'un soruya verdiği yanıt ise,

Türk girişimcilerin hareket kabiliyetini geliştirmiş olabilir. Dolayısıyla olumlu etkilemiştir" şeklindedir.

Tablo 2. İlk beş seyahat işletmesinin çalışma alanları

İşletmeler	Çalışma Alanları										
	Incoming	Outgoing	Ingoing	Havayolu İşletmeleri	Kruvazier İşletmeleri	Özellikli Turlar	Uçak Bil. Satışı	Rent A Car	Yataklık	T.K. İşlet.	Kongre/ Teşvik
Ten Tour	★	★	★	★	-	★	★	-	-	★	★
Öger Tour	★	★	★	★	-	-	-	-	★	★	-
Airtour	★	★	★	-	★	★	★	★	★	-	★
Diana Tour	★	-	-	★	★	★	★	-	★	★	-
Tan Tour	★	-	-	-	★	★	★	★	★	-	★

Tablo 3. İlk beş işletmenin incoming pazarı olan ülkeler

İşletmeler	Ülkeler
Ten Tour	Almanya, Fransa, Belçika, İngiltere, İtalya, Rusya, İspanya
Öger Tour	Almanya, Belçika
Airtour	Almanya, İtalya, İspanya, Rusya, İsrail
Diana Turizm	Almanya, Hollanda, Belçika, İngiltere, İsviçre, ABD
Ten Tour	Almanya, Hollanda, Belçika, ABD, Avusturya, İsviçre

Yine işletmelere yöneltilen, “Bütünleşme sonucu pazar büyümesine veya genişlemesine paralel olarak karlılık oranınız arttı mı? Evet ise oran veriniz.” sorusuna Tan Tur dışında diğer işletmeler yanıt vermemiştir. Tan Tur ise, TUI ile bütünleşmesi sonucu karlılık oranının % 1000 arttığını belirtmiştir.

‘İlk beş’ seyahat işletmesinin bütünleşme eğilimleri ile ilgili yapılan değerlendirmede, işletmelerin bu konuda farklı anlayışlar sergiledikleri görülmüştür. Ten Tour, yeme-içme işletmeleri hariç üretim ve dağıtım ağındaki sektörlerin tümünde yatay ve dikey bütünleşmeye gitmiştir.

Tablo 4. İlk beş işletmenin çalıştığı tur/turist pazarı oranları \*

İşletmeler	Çalıştığı Tur/Turist Pazarı Oranları
Ten Tour	% 75 kitle turizmi, % 25 kültür turizmi
Öger Tour	% 80 kitle turizmi, % 20 kültür turizmi
Airtour	% 75 kitle turizmi, % 25 kültür turizmi
Diana Turizm	% 85 kitle turizmi, % 15 kültür turizmi
Ten Tour	% 70 kitle turizmi, % 10 kültür turizmi, % 20 teşvik/kongre turizmi

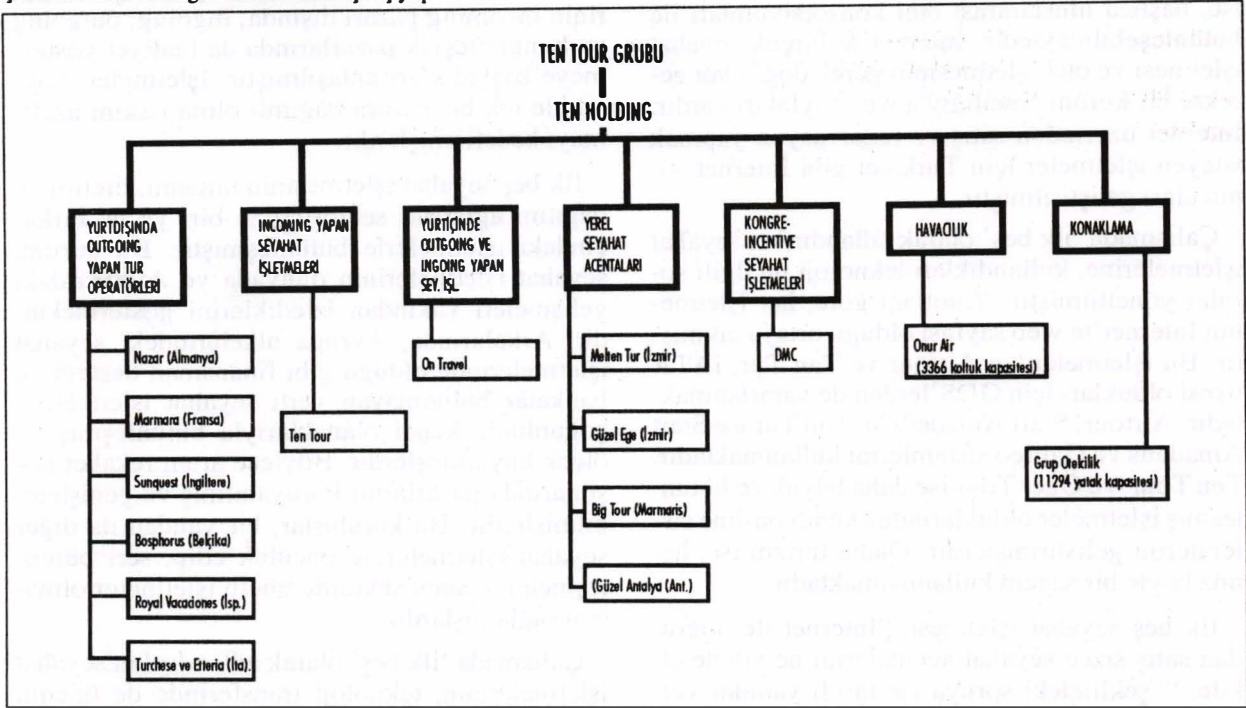
Benzer şekilde Öger Tour’da yatay-dikey bütünleşmeler yapmıştır. Ancak Onur Air havayolu işletmesi, Ten Tour’un bir iştiraki; Condor havayolu işletmesi ise Öger Tour’un % 10 hissedarıdır. Airtour ise, Airtour Rent a Car ile ileriye doğru dikey bütünleşmiş, Rusya ve Azerbaycan’da da kendi iştirakleri olan tur operatörlerini

(\*) Tur/turist pazarları, anlam bütünlüğü açısından Türkçe verilmekle birlikte, uygulamada kitle turları, 'sejour tours', kültür turları 'circuit tours' ve teşvik turları da 'incentives' olarak kullanılır.

Tablo 5. İlk beş seyahat işletmesinin gerçekleştirdiği bütünleşmeler

İşletme Adı	Dikey Bütünleştiği İşletmeler	Yatay Bütünleştiği İşletmeler
Ten Holding ↓ Ten Tour	Onur Air (Havayolu İşletmesi) Grup Otellilik	Nazar Holding (Almanya) Marmara (Fransa) Sunquest (İngiltere) Bosphorus (Belçika) Royal Vacaciones (İtalya) Turchese (İtalya) Etteria (İtalya) On Travel (Türkiye)
Öger Holding ↓ Öger Tour Almanya ve Türkiye	Condor (Charter Havayolu) Vista ve Majesty Zincir Otelleri	Meditera (Belçika) Great Jolly Tour (Türkiye)
Airtour	Jolly Tour say. Acentası Neyzen Tur (Yatçılık)	
Diana Tour	Airtour Rent a Car	
Tan Tour	Rina Apart ve Sultan Otel	Airtour Moskova (Rusya) Azairtour (Azerbaycan)
	Sonat Turizm Sey. Acentası Tan Turizm Taşımacılık tan Rent a Car	TUI (Almanya)

Şekil 1. . Ten Tour grubunun bütünleşmiş yapısı



kurmuştur. Diana Turizm de, konaklama işletmeleri ile geriye doğru dikey bütünleşme yapmıştır. Tan Tur turizm, diğer işletmelerden farklı olarak Avrupa devi TUI ile bütünleşmiş, bu tur operatörünün Türkiye'deki çalışmalarını üstlenmiştir. Tablo 4'de, tur operatörü niteliğindeki 'ilk beş' seyahat işletmesinin gerçekleştirdiği yatay ve dikey bütünleşmeler, Şekil 1' de ise Ten Tour grubunun bütünleşmiş yapısı gösterilmiştir.

Çalışmadaki diğer bir değerlendirme, 'ilk beş' seyahat işletmesinin yurtdışından getirdiği turist sayısı ve döviz miktarı ile ilgilidir. Buna göre Türkiye'ye gelen toplam turist sayısı ile anılan seyahat işletmelerinin yurtdışından getirdiği turist sayıları yıllara göre Tablo 5'de karşılaştırılmıştır.

Türkiye'nin turizmden elde ettiği toplam gelir ile anılan seyahat işletmelerinin getirdikleri döviz miktarı yıllara göre Tablo 6'da karşılaştırılmıştır.

Tablo 6 ve Tablo 7'dan anlaşılacağı gibi yıllara göre 'ilk beş' seyahat işletmesinin getirdiği turist sayısının, toplam turist sayısına oranı giderek artmış ve toplamın yaklaşık % 20'sini oluşturmuştur. Oysa bu işletmelerin getirdikleri döviz miktarının toplam döviz geliri içindeki payı, 1997 yılında diğer yıllara göre azalmış ve toplam gelirin % 6'sını oluşturmuştur. Bu durumdan ismi geçen işletmeler adına çıkarılabilecek en ya-

lın sonuç, artan turist sayısına karşın turist başına gelirin düşmesidir. Bu sonuç Türkiye genelinde değerlendirildiğinde, turist profilinin değiştiği ve turistik ürün fiyatlarının düştüğü ileri sürülebilir.

Türkiye'nin uluslararası turizmde önemli bir çekim ülkesi olma başarısını sürdürebilmesi için, teknoloji alanında rakip ülkelerden geri kalması gerekmektedir. Bu amaçla; özel sektör ve TÜRSAB gibi kurumlar son yıllarda çeşitli etkinlikler gerçekleştirmiştir. Uluslararası Enter 98 Turizm Teknolojileri Fuar ve Kongre'sinin İstanbul'da düzenlenmesi, bu duruma verilebilecek en son örneklerden birisidir.

Halen dünyada yaygın olarak kullanılan GDS'lerden; Start Amadeus, Galileo ve Worldspan, Türkiye'de IATA üyesi seyahat işletmele-

Tablo 6. Türkiye'ye gelen turist sayısı ve ilk beş işletmenin payı

Yıllar	Türkiye'ye Gelen Turist Sayısı	İlk Beş İşletmenin Getirdiği Turist Sayısı	İlk Beş İşletmenin Toplam İçindeki Payı (%)
1995	7 726 000*	1 321 000	17,0
1996	8 614 000*	1 571 000	18,2
1997	9 700 000*	1 870 000	19,2

Kaynak: TÜRSAB AR-GE Merkezi.



rine hizmet vermektedir. Konaklama işletmeleri ise, başlıca uluslararası otel konsorsiyumları ile bütünleşebilmektedir. İnternet'te birçok seyahat işletmesi ve otel işletmesinin gerek doğrudan gerekse bir kurum aracılığıyla web sayfaları vardır. İnternet üzerinden satış ve rezervasyon yapmak isteyen işletmeler için Turk.net gibi İnternet sunucuları geliştirilmiştir.

Çalışmada 'ilk beş' olarak adlandırılan seyahat işletmelerine, kullandıkları teknoloji ile ilgili sorulara yöneltilmiştir. Yanıtlara göre; her işletmenin İnternet'te web sayfası olduğu ortaya çıkmıştır. Bu işletmelerden Airtour ve Tan Tur, IATA üyesi oldukları için GDS'lerden de yararlanmaktadır. Airtour, Start Amadeus'u, Tan Tur ise Start Amadeus ve Galileo sistemlerini kullanmaktadır. Ten Tour ve Öger Tour ise daha büyük ve bütünleşmiş işletmeler olduklarından kendi on-line sistemlerini geliştirmişlerdir. Diana turizm ise, henüz böyle bir sistem kullanmamaktadır.

İlk beş seyahat işletmesi, "İnternet ile doğrudan satış sizce seyahat acentalarını ne yönde etkiler?" şeklindeki soruya ise farklı yanıtlar vermiştir. Ten Tour ve Tan Tur, İnternet ile doğrudan satışın seyahat işletmelerini etkilemesinin söz konusu olmadığını savunmuştur. Öger Tour ise İnternet ile doğrudan satışın işletmeleri, zaman kazancı açısından olumlu etkileyeceğini belirtmiştir. Airtour, İnternet'in tur operatörlerini önümüzdeki beş yıl içinde olumlu etkileyebileceği yanıtını vermiştir. Diana Turizm ise, İnternet ile doğrudan satışın seyahat acentalarına göre daha ucuz olması durumunda işletmeleri olumsuz etkileyeceği üzerinde durmuştur.

## DEĞERLENDİRME

1995, 1996 ve 1997 yıllarında, Türkiye'ye en fazla döviz getiren ilk beş seyahat işletmesi üzerinde yapılan araştırmada bazı önemli sonuçlar elde edilmiştir.

Tablo 6. Türkiye'ye gelen turist sayısı ve ilk beş işletmenin payı

Yıllar	Türkiye'nin Turizm Geliri (milyon \$)	İlk Beş İşletmenin Toplam Döviz Geliri (mil. \$)	İlk Beş İşletmenin Toplam İçindeki Payı (%)
1995	4 957*	351	7,0
1996	5 962*	445	7,5
1997	7 200*	445	6,2

Kaynak: TÜRSAB AR-GE Merkezi.

Yapılan anket çalışmasında, seyahat işletmelerinin incoming pazarı dışında; ingoing, outgoing ve kongre/teşvik pazarlarında da faaliyet göstermeye başladıkları anlaşılmıştır. İşletmeler, böylelikle tek bir pazara bağımlı olma riskini azaltmayı hedeflemişlerdir.

İlk beş seyahat işletmesinin tamamı, üretim ve dağıtım ağındaki sektörlerden biri ya da birkaçındaki işletmelerle bütünleşmiştir. Bu durum, seyahat işletmelerinin dünyada ve Avrupa'daki gelişmeleri yakından izlediklerini göstermektedir. Arkalarında, Avrupa ülkelerindeki seyahat işletmelerinde olduğu gibi finansman desteği ve bankalar bulunmayan yerli seyahat işletmeleri, çoğunlukla kendi olanaklarıyla bütünleşmiş ve ölçek büyütmüşlerdir. Böylece artan rekabet koşullarında pazarlarını koruyabilmiş ve genişletmişlerdir. Bu kuruluşlar, bir yandan da diğer seyahat işletmelerine öncülük edip, seri bütünleşmeler sonucu sektörde güçlü işletmeler olmasını sağlamışlardır.

Çalışmada 'ilk beş' olarak adlandırılan seyahat işletmelerinin, teknoloji transferinde de önemli yatırımlar yaptığı anlaşılmıştır. Ölçekleri daha büyük olan ve daha fazla işletmeyi denetim altında tutan işletmeler, kendi on-line sistemlerini (intranet) geliştirmişlerdir. Diğer seyahat işletmeleri de GDS'leri ve İnternet iletişim ağını gerek rezervasyon gerekse tanıtım amaçlı olarak kullanmaktadırlar.

Araştırmada elde edilen 1995,1996 ve 1997 yıllarına ilişkin sayısal verilerin Türkiye geneline oranlanması sonucu 'ilk beş' ve dolayısıyla Türk seyahat sektörü hakkında bazı değerlendirmeler yapılabilir. Buna göre, getirdikleri turist sayısı giderek artan ancak elde ettikleri döviz geliri yüzdesel olarak azalan seyahat işletmelerinin durumunun, Türkiye turizminin son yıllardaki gelişimi ile paralellik gösterdiği ileri sürülebilir.

'İlk beş' seyahat işletmesinin elde ettiği döviz gelirin toplam içindeki payının, getirdikleri turist sayısına göre çok daha az olması (gelen turist sayısının toplam içindeki payı, yaklaşık % 20, döviz geliri ise yaklaşık % 6'dır) işletmelerin ağırlıklı olarak kitle turizmde çalışması ile ilgilidir. Çünkü kitle turizmde elde edilen kar düşüktür. Öte yandan, yıllar içinde sağlanan gelirin yüzdesel olarak artmaması ancak azalması farklı nedenlerle ilgilidir. Bir neden, Türkiye'nin giderek ucuz bir turizm ülkesine dönüşmesi olabilir. Diğer bir neden ise, Avrupa'da büyüyen kümelerin, Türk işletmecileri son dakika satışlarına zorlaması ve böylelikle fiyatları düşürmesi olabilir.

Yıllar içinde, anılan işletmelerin turist pazarı içindeki payları kitle turizmi lehine gelişmiş, kültür turları pazarları ise küçülmüştür.

Seyahat işletmelerinin toplam içindeki gelir paylarının düşmesinin nedenlerinden çok sonuçları üzerinde durulması, bu işletmelere finans desteğinin sağlanması ve bütünleşme yolunun açılması gerekir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Turizm, son yıllarda yaşanan gelişmeler sonucu, dünya genelinde önemli bir endüstri haline gelmiştir. Gelişmiş ülkelerde refah düzeyinin yükselmesi ve çalışma hayatının tekdüzeliği, tatil yapmayı gereklilik olmaktan öte, zorunluluğa dönüştürmüştür. Artan potansiyeli farkedilen turizm ve turizm dışı işletmeler, bu endüstride yeni yatırımlar yapmış ve yeni oluşumlar gerçekleştirmişlerdir. Türkiye’de de turizm dışında çalışan holdingler, basın kuruluşları, bankalar, inşaat firmaları ve tekstil firmaları bu alanda yatırımlar yapmışlardır. Sermaye piyasalarındaki gelişmeler ile artan finansman kaynakları, işletmelerin yatırım yapmasını kolaylaştırmıştır.

Turizm endüstrisinin üretim ve dağıtım ağı içinde yer alan seyahat sektörü, yukarıdaki gelişmelerden belki de en fazla etkilenen turizm dalıdır. ABD’de pazar paylaşım sürecini tamamlayan seyahat işletmeleri, teknolojik ve finansal gelişmeler doğrultusunda bütünleşmiş ya da birlikler oluşturmuştur. Avrupa’da ise, Avrupa Birliği tarafından alınan uyumlaştırma kararlarının da etkisiyle, seyahat işletmeleri farklı organizasyonlara dönüşmüştür. Tur operatörleri, farklı ülkelerde seri yatırımlar yaparak ‘çok uluslu kümeler’ haline almıştır. Seyahat acentalarını da büyüyen kümelerin denetiminde, çok şubeli ve çok bölgeli ‘multiples’ ile az şubeli ve tek bölgeli ‘miniples’ işletmeler olarak adlandırılmıştır (Yale 1995). Çok uluslu kümeler, Türkiye’de de yatırımlar yapmıştır. Anket çalışmasında değerlendirilmeye alınan ‘ilk beş’ seyahat işletmesinin üçü, anılan kümelere bağımlı olarak çalışmaktadır.

Seyahat işletmelerinin değişen yapılarına gösterilebilecek en önemli nedenler, kuşkusuz artan rekabet koşulları ve küreselleşmedir. Pazarlarını korumak ve pazar ölçeklerini büyütme isteyen seyahat işletmeleri, kendi ülkelerindeki ve diğer ülkelerdeki işletmelerle yatay ve dikey bütünleşmeler yapmaktadır. Turizm endüstrisi dışında çalışan büyük kuruluşlar da, kümelere bütünleşme yoluyla bu endüstride yatırımlar yapmakta ve öl-

çek ekonomilerinden yararlanmaktadırlar. Pazarları ve ölçekleri çok büyük olan kümeler, böylece talebi kontrol altında tutmaktadırlar. Türkiye’deki seyahat işletmelerinin de –yapılan anket çalışmasına dayanarak- pazarlarını çeşitlendirdiği görülmektedir. Rekabet koşullarının gereği olarak, ürünü kontrol altında tutmayı hedefleyen yerli seyahat işletmeleri, yatay-dikey bütünleşmeler gerçekleştirmektedirler.

Diğer taraftan, teknolojiye yaşanan gelişmeler, ülkeler arasındaki sınırı giderek ortadan kaldırmaktadır. Küreselleşme, bilgi ve iletişimin yoğun olarak kullanıldığı turizm endüstrisini doğrudan etkilemekte ve bu endüstrideki yapısal değişikliğin bir başka boyutunu oluşturmaktadır. Bu süreçle birlikte, bilgisayarlı rezervasyon sistemi olarak bilinen CRS’ler, birçok ülkede üyesi bulunan global dağıtım sistemlerine (GDS) dönüşmektedir. Kişisel bilgisayarlarla bile kullanılabilen İnternet iletişim ağı ise, turizmde doğrudan pazarlama anlayışına farklı yaklaşımlar getirmektedir. Şimdilik, İnternet’teki seyahat pazarı oldukça küçüktür. Ancak İnternet ile seyahat pazarına ilişkin rakamlar her geçen gün katlanarak artmaktadır. Gelecekte, sadece sanal ortamda çalışan seyahat işletmeleri olabilecektir.

Turizmde bugüne dek bir çekim ülkesi olarak yeralan Türkiye’de, seyahat işletmeleri de bununla bağlantılı olarak ‘incoming’ pazarında yoğunlaşmışlardır. Yapılarını buna göre geliştiren ve bu doğrultuda büyüyen seyahat işletmeleri, refah düzeyinin yükselmesine koşut olarak ‘ingoing’ ve ‘outgoing’ pazarlarında da yatırımlar yapmışlardır. Böylelikle ölçek büyüyen seyahat işletmeleri, teknolojik gelişmelere de büyüklükleri oranında ayak uydurmuşlardır.

Diğer taraftan, Avrupa’da giderek büyüyen ve ülkelerinde finansal açıdan koruma altına alınan kümeler karşısında, yerli seyahat işletmeleri devletten yeterli desteği almamaktadır. Turistlere gidebilecekleri ülkeler konusunda birçok seçenekler sunan ve bu nedenle otelleri son dakika satışlarına zorlayan Avrupa’lı tur operatörleri karşısında Türk işletmelerin rekabet gücünün artırılması gerekmektedir. Oysa, özellikle charter taşımacılıkla uğraşan seyahat işletmeleri mark kurdandan gelir elde edip, dolar üzerinden ödeme yapmakta ve çapraz döviz kurlarından olumsuz etkilenmektedirler. Dolayısıyla Türkiye’deki seyahat işletmelerinin rekabet gücünü artırmak ve yurtdışında da çalışmalarına olanak sağlamak amacıyla yeni politikalar geliştirilmelidir. Böylece seyahat işletmelerinin hareket yetenekleri ve



yatırım güçleri artabilir. Seyahat işletmelerini teşvik edebilecek bu tür politikaları sıralamak gerekirse:

- Seyahat işletmelerine getirdikleri döviz karşılığında ihracatı destek primi verilebilir.
- Yurtdışında outgoing tur operatörleri ile bütünleşen ya da doğrudan kendileri yatırım yapan seyahat işletmelerine finansman desteği sağlanabilir.
- Seyahat işletmeleri 'franchising' yoluyla bütünleşmeye teşvik edilerek, ingoing ve outgoing pazarlarında marka imajı yaratılabilir.
- Bütünleşmiş seyahat işletmelerini halka açılmaya teşvik edici önlemler alınarak, bu işletmelerin kendilerine alternatif finansman kaynağı yaratmaları sağlanabilir.
- Havayolu işletmesi ve konaklama işletmeleri gibi büyük yatırımlar yapan seyahat işletmelerine bürokratik kolaylık sağlanabilir ve mali destek verilebilir.

Yukarıda sayılan öneriler, Türkiye'de çalışan seyahat işletmeleri için kısa ve orta vadede kolaylıklar sağlayabilir. Gerçekte, her geçen gün farklı işletmelerin ve konsorsiyumların ortaklıklar kurarak ya da bütünleşerek oluşturduğu dev organizasyonlar, turizm endüstrisinin uzun dönemde yapısını belirleyecektir. Turizm talebini kontrol altında tutmayı amaçlayan dev kümeler, Türkiye turizminin geleceğinde de belirleyici olacaklardır. Bu nedenle, teknelci rekabet oluşturan küme-

ler karşısında bilinçli politikalar geliştiren yerli seyahat işletmeleri devlet tarafından da desteklenmeli ve işletmelere farklı turizm sektörlerinde yatırım yapmada kolaylık sağlanmalıdır.

## KAYNAKÇA

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

Büker, S., R. Aşıkoğlu ve G. Sevil. (1997). *Finansal Yönetim*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi.

Holloway, J. Christopher. (1994). *The Business of Tourism*. Essex: Longman Group Ltd.

Issı, Yasemin. (1993). Turizm İşletmelerinde Ölçek Ekonomilerinin Yatay-Dikey Entegrasyon Çerçevesinde Değerlendirilmesi. (*Basılmamış Doktora Tezi*). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Renshaw, Michael B. (1997). *The Travel Agent*. Essex: Longman Group Ltd.

Sezgin, Erkan. (1997). Turizmde Artan Finansman İhtiyacı ve Borsanın Rolü. *TÜRSAB Dergisi*. N. 162.

Yale, Pat. (1995). *The Business of Tour Operations*. Malaysia: Longman Group Ltd.

Yarcan, Şükrü. (1996). *Türkiye'de Turizm ve Uluslararasılaşma*. İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Matbaası.

Gönderilme tarihi : Eylül 1998  
Değerlendirme : Ekim 1998  
Düzeltilme : Ocak 1999  
Yeniden Değerlendirme : Nisan 1999  
Kabul : Mayıs 1999

Erkan Sezgin,, Anadolu Üniversitesi, Turizm ve Otel İşletmeciliği Yüksekokulu, Yunus Emre Kampusu, Eskişehir  
E-mail: esezgin@anadolu.edu.tr