

# ***Turizm İşletmelerinde Yönetimin Planlama Fonksiyonunun Önemi***

***Berat GEVŞEK***

*Turizm İşletmeciliği, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir Katip Çelebi Üniversitesi, İzmir  
berat.gevsek@adu.edu.tr*

Geliş tarihi/Received: 17.05.2019

Kabul tarihi / Accepted: 24.06.2019

## **Öz**

Turizm işletmelerinde planlama fonksiyonunun son derece önemli olduğu bilinmektedir. Planlama fonksiyonu işletmelerin bir sonraki aşamada nasıl bir yol izleyeceklerine dair yapılan program niteliğindedir. Turizm sektörü değişken bir yapıya sahip olduğu için turizm işletmeleri açısından da belirsizlikler kendini göstermektedir. Bu belirsizlikleri işletmenin menfaatleri doğrultusunda kullanabilmek için işletmeler kısa, orta ve uzun vade planları yapmaktadır. Plan yapılmadan turizm işletmelerinin sektörde varlığını sürdürmesi olanaksızdır. İç çevre ve dış çevre unsurları için turizm işletmelerinin çalışma planı yaparak oluşabilecek sıkıntıları minimize edebilecekleri bilinmektedir. Dolayısıyla yönetimin planlama fonksiyonu her sektörde olduğu gibi turizm sektöründe varlığını sürdüren turizm işletmeleri için oldukça önemlidir. Bu çalışmada yönetimin planlama fonksiyonunun turizm işletmeleri açısından önemi konusunda literatür araştırması yapılmıştır.

***Anahtar Kelimeler:*** *Turizm işletmeleri, yönetim, planlama*

## **The Importance of Management Planning Function in Tourism Business**

### **Abstract**

It is known that planning function is very important in tourism enterprises. The planning function is a program for the enterprises to follow the next step. Tourism sector has a variable structure and uncertainties regarding tourism enterprises. In order to use these uncertainties in the interests of the enterprise, the enterprises make short, medium and long term plans. It is impossible for tourism enterprises to continue to exist in the sector without planning. It is known that tourism enterprises can minimize the problems that may occur by a working plan for internal environment and external environment elements. Therefore, the management function of the management is very important for tourism enterprises in the tourism sector as in every sector. In this study, literature research has been done regarding the importance of management's planning function for tourism enterprises.

***Keywords:*** *Tourism enterprises, management, planning*

## **GİRİŞ**

Planlama fonksiyonu işletmelerin işleyişlerini doğru bir şekilde yapabilmeleri için ilk aşamada hazırlamaları gereken bir unsurdur. İşletmelerin kuruluş aşamalarından önce planlama konusunda çalışmaları yapmaları gerekmektedir. Plan yapan işletmeler ne yapacaklarını bildiklerinden dolayı yapmamaları gereken, işletmeye fayda sağlamayacak unsurları da göz önünde bulundurmaktadır. Böylece işletme menfaatlerine uygun yapılabilirlik çalışmalarını sürdürebilmektedirler.

Turizm işletmelerinde planlama fonksiyonu oldukça önemlidir. Her sektör ve işletmede olduğu gibi turizm işletmelerinde de doğru hazırlanmış plan işletmeyi gelecek hedeflerine daha da yaklaştıracak bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletme içinde ve işletme dışındaki işleyişe göre hazırlanan planlar doğru belirlenip doğru uygulandığı takdirde tüm çevre açısından işletmeye fayda sağlayacaktır.

Planlama, işletmelerin içinde bulunduğu dönem ve durumlar açısından karşılaştıkları belirsizlik unsurları için kısa, orta ve uzun vadeli planlar olarak uygulanabilmektedir. Turizm işletmelerinde ve otellerde her yıl gelecek ziyaretçi sayısı belirsizlikler ile karşı karşıya olduğu için çok uzun vadeli planlar yapılamamaktadır. Sezonluk planların daha çok görüldüğü turizm işletmelerinde bireylerin tercihleri, ekonomik gelir, politik sorunlar, terör sorunları vb. unsurlar gelen ziyaretçi sayısını etkilemektedir. Ancak bu durumlar daha çok tatil amaçlı gelen ziyaretçilerin sayısını etkilemektedir. Sürekli hizmet veren turizm işletmeleri için bu durum biraz daha farklılaşmaktadır. İş, sağlık, kongre, özel durumlar gibi nedenlerle turizm faaliyetlerine katılan ziyaretçilerin hareketliliği tüm yılı

kapsamaktadır. Bu kitlelere hizmet veren işletmeler ile sezonluk hizmet veren turizm işletmelerinin planlama fonksiyonları farklılık göstermektedir.

Turizm işletmeleri birçok durumdan etkilenmektedir ve planlarını etkiledikleri durumlara ve hedeflerine göre yapmaktadır. Rakip firmalardan geri kalmayıp fark yaratabilmesi için işletmelerin planlamalarını özgün ve güncel olarak hazırlamaları gerekmektedir. Müşteri taleplerine, personel niteliğine ya da personel seçimine, işletme konseptine, genel ekonomik duruma, işletmenin bulunduğu konuma, mevcut müşteri ve potansiyel müşterilerin isteklerine vb. durumlara göre uygun ve doğru planlar yapılması turizm işletmeleri için avantaj sağlarken tercih edilebilirliği de arttırmaktadır.

Turizm işletmeleri işleyiş ve faaliyetler bakımından planlama yapmasının yanı sıra tanıtım faaliyetleri bakımından da planlamalar yapmaktadır.

Planlama işletmelerin varlığı için olmazsa olmaz bir unsurdur. Planlama yapmayan ya da yanlış planlama yapan işletmeler gereken hizmeti sunamamasından kaynaklı sorunlarla rakiplerinin gerisinde kalarak sektör içinde de tutunamayacak konuma gelebilir. Bu durumları ortadan kaldırmak için işletmelerin planlama fonksiyonuna oldukça önem vermeleri gerekmektedir.

## **Turizm Endüstrisi ve Turizm İşletmeleri**

Dünyada en büyük endüstrilerden biri olan turizm endüstrisi küresel manada birçok paydaştan oluşmaktadır. Turizm endüstrisinin geçmişine bakıldığında insanların bir takım nedenlerle seyahat etme taleplerinden kaynaklandığı görülmektedir. Teknolojinin gelişmesiyle birlikte seyahat endüstrisindeki

gelişmeler şimdiki zamanda turizm endüstrisinin ilerlemesine ve büyümesine önemli derece de katkı sağlamıştır (Akbaba ve ark., 2017).

Endüstrilerin kendine has özellikleri olduğu gibi turizm endüstrisinin de kendine has özellikleri bulunmaktadır. Turizm endüstrisini diğer endüstrilerden ayıran en önemli özelliklerinden bir tanesi turizm ürününün diğer endüstri ürünlerinden farklılık göstermesidir. Turizm endüstrisinde varlığını sürdüren birçok işletme turizm endüstrisinde üretilen mal ve hizmetlerin sunumunda faaliyet göstererek bu endüstrisinin gelişmesine katkı sağlamaktadır (Akbaba ve ark., 2017).

Turizm endüstrisi küresel anlamda faaliyet gösteren bir endüstri olmasının yanı sıra bünyesinde var olan işletmelerin birbirleri ile koordinasyon ve kontak kurmalarını gerektiren bir durum içindedir. Birleşmiş Milletler Dünya Turizm Örgütü ( WTO)'nden alınan bilgilere göre turizm endüstrisi petrol ve otomobil endüstrilerini geçerek dünyanın en büyük ve gelişmiş endüstrisi haline gelmiştir.

Turizm endüstrisi ekonomik faaliyetler içinde bulunan küçük, orta ve büyük ölçekli birçok işletmelerden oluşmaktadır. Turizm endüstrisi içinde yer alan ekonomik faaliyet gösteren küçük, orta ve büyük ölçekli işletmeler yiyecek-içecek işletmeleri, seyahat işletmeleri, konaklama işletmeleri, ulaştırma işletmeleri eğlence, spor ve rekreasyon faaliyetli işletmelerdir.

Turizm endüstrisinde sunulan hizmet soyut olduğundan turizm işletmelerinin sunduğu hizmet de soyut olmaktadır. Soyut olan ve turizm işletmelerinde sunulan hizmet tüketiciler açısından işletmeye gelmeden görülemez,

dokunulamaz, öncesinde hazırlık yapılarak depolanamaz ve müşterinin deneyimleme şansı bulunamaz. Dolayısıyla müşteri işletmeye gelip bu ürünleri deneyimlemeye kadar ürün gerçekten ibaret değildir.

Turizm endüstrisinde ve dolayısıyla turizm işletmelerinde hizmet sunumunun gerçekleşmesi için hizmet sunumu sırasında üretici ve tüketicinin yan yana bulunması gerekmektedir. Hizmeti deneyimleyen müşteri için bu deneyim anlaktır ve deneyimi alıp götürme imkanı yoktur. Turizm işletmeleri esnek ve kısa sürede değişime uygun değildir. Yatırım uzun bir vadede gerçekleşir ve yüksek miktarda sermaye gerektirir. Bunların yanı sıra turizm işletmelerinde hizmet stoklanamaz ve üretilen ürün kısa süre içinde müşteri temini gerektirmektedir. Turizm işletmelerinde sunulan hizmetler birbirleri ile bağlantılıdır ve bir bütün olarak algılanmaktadır. Seyahat hizmetleri ile bir destinasyona giden tüketici gittiği bölgede ulaştırma, yiyecek-içecek, konaklama, eğlence vb. işletmelerin sunduğu hizmetleri de deneyimleme girişiminde bulunarak bir bütün olan turizm işletmelerinin bağlantılı olduğunu anlamaya katkı sağlayacaktır (Akbaba ve ark., 2017).

### **Yönetim Kavramı**

İşletmelerin, kurumların ya da oluşumların hedefledikleri başarıya ulaşabilmesi için yönetim kavramının önemi oldukça önemlidir. İnsanlık tarihinden bu yana insanoğlu hayatındaki unsurları bir düzen içine koyarak kontrol sağlama eğiliminde bulunmuştur. Birinci sanayi devrimi ile birlikte ortaya çıkan ve hızla gelişen fabrika ve işletmelerde de kontrol ve düzenin sağlanması için yönetim kavramı önemli bir kavram olmuş ve günümüze gelene kadar modern yönetim anlayışının temelini oluşturmaya katkı sağlamıştır.

Yönetim; işletmelerin amaç ve hedeflerine ulaşabilmeleri için çalışan personeli ve diğer işletme kaynaklarını da kullanarak düzenli iş gerçekleştirme etkinliğidir (Budak ve Budak, 2010). Bununla birlikte yöneticiler tarafından planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir.

Genel bir biçimde bakıldığında işletmelerin belirledikleri hedeflere ulaşabilmeleri için var olan kaynakların etkin ve verimli bir şekilde kullanılması yönetim kavramı içerisinde yer almaktadır. Bu özelliği ile bir takım etkinliklerin, insani nitelikle, küresel bir özelliğin bulunduğu, uzmanlaşma ve iş bölümü öneminin ön plana çıktığı, işletme kaynaklarının bir takım işlevlerden faydalandığı süreçten söz edilir (Oktal, 2014).

Yönetim; üretim, pazarlama, muhasebe, finans, insan kaynakları gibi işletme işlevlerinden biri olup, yürütülmekte olan planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetim işlevleri ile işletmelerin sosyal ve ekonomik hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olur (Tanrıverdi ve ark., 2015). Yönetim “başkaları vasıtasıyla iş görmektir” (Koçel, 1999).

Turizm işletmelerinde yönetim tanımı; turizm işletmelerinin, sonraki zamanlarda da varlıklarını sürdürebilmeleri için, elde bulunan tesis, sabit kaynaklar ve fiziksel kaynakların, nakit ve kredi imkanlarından oluşan mali kaynakların, kullanılan doğal ve kültürel zenginlik ve çekicilikler ile insan gücünden oluşan emek yoğun sermayesinin verimli ve etkin kullanılması için gerekli etkinlikleri bünyesinde barındırmaktadır (Tanrıverdi ve ark., 2015).

Başka sektörlerde olduğu gibi vizyon ve misyon belirlenerek yola çıkılan turizm işletmesi yönetsel faaliyetleri, iç ve dış çevre

durumlarını kontrol ederek işletmelerin güçlü ve zayıf yanları ile fırsat ve tehditlerinin belirlenmesine katkı sağlayarak devam eder. Sonraki adımlarda personel görüşleri ile işletmenin geleceğine yön verecek olumlu hedef ve amaçlar belirlenir (Tanrıverdi ve ark., 2015).

Alışılmış tanıma göre yönetim, başkalarının yöneltmesi ile hedeflere ulaşma ve ya başka kişilere iş gördürme yöntemidir. İşletmelerin hedeflediği amaçlara ulaşabilmesi ve gerçekleştirebilmesi için insani gücünün ve diğer kaynakların varlığının bir arada bir süreç içinde yönetilmesi şartı vardır.

### **Yönetimin Planlama Fonksiyonu**

Yönetim fonksiyonlarından ilki olan planlama fonksiyonu ileriye görme anlamındadır. Gelecekte yöneticilerin neyi nasıl kazanacaklarını tayin etmelerine yardımcı olan bir yöntemi ve gelecek için dizgesel bir hazırlığı ifade etmektedir (Kır, 2011). Planlama, gerekli olarak yapılacak iş ve fiillerin önceden düşünülmesi, belirlenen bir eylemin yürütme esnasında değil daha önceden kararlaştırılmasıdır (Efe, 2009).

Belirlenen amaçları ortaya koyan ve bu belirlenen amaçlara ulaşmak için nasıl kararlar alınmasını önemli kılan bir etkinlik olan planlama; örgütleme, yöneltme ve kontrol fonksiyonlarının yardımıyla eldeki var olan kaynakları verimli ve etkin bir şekilde kullanarak, işletmenin geleceği için belirlenmiş amaçlara ulaşma, erişme sürecini ifade etmektedir (Efe, 2009). Bu tanımdan anlaşıldığı üzere planlama bir süreç anlamındadır.

Doğru yönetilebilmesi için beceri, bilgi, doğru bir şekilde belirlenmiş analiz ve tespitlerle olanaklı olan bu süreç, içinde bulunulan hali hazırdaki durumun kontrol edilmesi, ana

amaçların buna bağlı olarak alt amaçların belirlenmesi, bu amaçlara ulaştırabilecek unsurların belirlenmesi, devamında alternatiflerin birbirleri ile karşılaştırılması, en geçerli ve uygun olan alternatifin seçimi olmak üzere bu aşamalarla gerçekleşmektedir (Arslan, 2014)..

İşletmelerin gelecekteki konum ve durumunun içinde bulunulan zaman diliminde şekillendirilmesi amacıyla gelecekteki olaylarla ilgilenen planlama bir karar verme etkinliğidir (Cömert ve Keleş, 2018). Herhangi bir konu ile ilgili doğru karar verilebilmesi için o konuyla ilgili belirli bir seviyede bilgi sahibi olunması gerekmektedir.

Planlama ve karar verme arasında önemli derecede bir ilişki bulunmaktadır. Planlama kavramı ile anlam yakınlığı bakımından ara sıra karar verme kavramının da kullanıldığı görülmektedir. Karar verme bir takım seçenekler içinden gerekli ve uygun olanının seçilmesi anlamındadır. En doğru ve uygun unsurun seçilmesi, planlama fonksiyonunda da uygun unsurun seçimidir (Kök, 2006).

### **Turizm İşletmelerinde Planlama Fonksiyonu ve Önemi**

Planlama en geniş tanımıyla “amaçlar ve bu amaçların elde edilmesi için gerekli olan faaliyetlerin belirlenmesi sürecidir” (Can, 2005). Başka bir tanıma göre planlama; “bir amacı gerçekleştirmek için en iyi davranış biçimini seçme ve geliştirme niteliği taşıyan bilinçli bir süreçtir” (Maviş, 2006). Planlama fonksiyonu işletmenin amaç, hedef ve işleyişine göre farklı şekillerde yapılabilir. Örneğin; konaklama işletmelerinde üç farklı alanda planlamanın yoğunlaştığı görülmekte olup bunlar halkla ilişkiler, mal ve hizmet, personel alanlarıdır (Batman, 2008).

Planlama eylemi gerçekleştirilirken, diğer yönetim fonksiyonlarının da işlevlerini daha doğru ve en iyi şekilde yapabilmeleri için hazırlanan işletme planlarına uyum sağlaması planlamanın yönetim sürecine önemi ölçüde katkı sağlayacaktır. Dolayısıyla planlama en etkin, verimli ve uygulanabilir özellikleri taşıması gerekmektedir.

İşlevsel bir plan için planlama ilkeleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Eren, 2011);

- Planlama arzusu
- Planlamanın kuruluş koşullarına uygun bir zamanlama ufku veya süresini gerektirmesi
- Alternatif planlar geliştirme
- Rakiplerin ne yaptıklarını ve gelecekte ne yapabileceklerini sürekli olarak değerlendirme
- Esneklik
- Ekip halinde çalışma ve haberleşme
- Somut, sayısallaştırılmış ve gerçekçi olması
- Yazılı doküman hazırlama

Planlama yukarıdaki ilkelere uygun yapıldığı takdirde sağladığı birçok yararlarından bir tanesi olarak yöneticiyi düzenli bir şekilde geleceğe yönlendirilmesi gelmektedir. Ayrıca uzun süreli düşünme alışkanlığı barındırması, kaynakların ölçülü kullanılması biçimi ile tasarruf sağlaması, etkinliklerin doğru bir biçimde eşgüdümlemesi, ölçülebilir kontrol standardı sağlaması, aniden meydana gelen değişikliklere karşı hazırlıklı olma olanağı vermesi ve yetki devrini kolaylaştırması sayılabilecek diğer yararlar arasındadır (Tanrıverdi ve ark., 2015).

Turizm işletmelerinin emek yoğun olma özelliğinden dolayı planlama fonksiyonu turizm işletmelerinde daha dikkatli bir şekilde yönetilmesi gereken bir süreçtir. İnsan gücünün yoğun olmadığı işletmelerde, emek yoğun olmayan işletmelerde planlama kademesinde



işletmeler açık ve net hedefler ortaya koyarak, işletme amaçlarına ulaşabilmek için geleceği tahmin ederek daha öngörülü olabilirler. Ancak turizm işletmelerinde aynı durum söz konusu değildir. Turizm işletmelerinde elde edilen ve sunulan hizmetin, insan gücüyle oluşması ile hizmet standardını sağlamak ve standardı planlamak oldukça zordur. Örneğin; tüm personelin müşteri memnuniyetini sağlamak için aynı performansı sağlaması beklenemez. Bu durumda işletme bünyesinde çalışan personelin işletmeye kazandırdıkları ya da kaybettirdiklerini ölçmek de zordur. Bu sebeple planlama eyleminin işletme içindeki en küçük kademesinden en büyük kademesine kadar doğru ve verimli bir şekilde yapılması gerekmektedir (Tanrıverdi ve ark., 2015).

**Planlama Aşamaları:** Doğru bir planlamanın yapılabilmesi planlama sürecinin doğru kararlaştırılmasına ve yönetilmesine bağlıdır. Planlama sürecinin aşamaları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Ertürk, 2009);

- Amaçların belirlenmesi
- Amaçlara ulaştıracak varsayımların belirlenmesi
- Alternatiflerin belirlenmesi
- Alternatiflerin karşılaştırılması
- Alternatifler arasında en uygun olanının seçilmesi
- Alt planların yapılması
- Hazırlanan planların uygulamaya konması ve uygulamaya devam edilmesi

Planlama aşamalarının işletme hedeflerine uygun ve doğru bir şekilde gerçekleştirilmesi işletme bünyesindeki bölümlerin başarısı ile doğru orantılıdır. Doğru ve bilinçli bir şekilde alınmış planlama kararları amaç ve hedeflere daha kısa sürede ve daha az uğraşla ulaşılmasına katkı sağlamaktadır.

Turizm işletmeleri için planlamanın ve bu planlamanın doğru bir şekilde yapılmasının önemi büyüktür. Büyük çapta sermaye gerektiren turizm işletmeleri için planlama, her kademe de oldukça önemlidir. İşletmeyi zarara götürecektir her unsurun ortadan kaldırılması için alınmış doğru planlama kararları işletmenin varlığını sürdürebilmesi açısından en önemli konulardan biridir.

## **SONUÇ VE ÖNERİLER**

Planlama fonksiyonu işletmelerin işleyişlerini doğru bir şekilde yapabilmeleri için ilk aşamada hazırlamaları gereken bir unsurdur. İşletmelerin kuruluş aşamalarından önce planlama konusunda çalışmaları gerekmektedir. Plan yapan işletmeler ne yapacaklarını bildiklerinden dolayı yapmamaları gereken, işletmeye fayda sağlamayacak unsurları da göz önünde bulundurmaktadır. Böylece işletme menfaatlerine uygun yapılabilirlik çalışmalarını sürdürebilmektedirler.

Turizm işletmeleri için planlama fonksiyonunun önemi her geçen gün artmaktadır. Günümüzde hızlı bir şekilde gelişen teknolojinin yeniliklerinden faydalanmak ve ayak uydurmak için de günümüz şartlarına ve rekabetçi ortama uygun planlama kararlarının alınması ve işletmenin tüm bölümlerinde koordine edilerek uygulanması gerekmektedir.

Hizmet sektörüne bağlı olan turizm işletmeleri insan gücüne bağımlıdır. İnsan faktörünün aktif rol aldığı bu işletmelerde personelin de planlama kararlarından haberdar olması ve alınan bu planlama kararlarını en doğru şekilde uygulayabilmesi sağlanmalıdır. Sadece planlama kararlarından değil, işletmenin hedeflerinden de haberdar olan kazanılmış personel işletme hedefleri farkındalığı ile amaca uygun faaliyetler içinde yer alacaktır.

Plansız bir turizm işletmesi düşünülmesi imkansızdır. Plansızlık bir yana yanlış planlama kararları alan turizm işletmeleri sektör içinde tutunamamakta ve geri dönüşü olmayan bir yok oluşa sürüklenmektedir. Ülke ekonomisine katkı sağlayacak planlara sahip hedef, vizyon, misyon ve amaçları olan turizm işletmeleri işletme varlığına uygun planlama kararları ile sürekliliğini sağlamakta, sektörde tanınmakta, tercih edilmekte ve sektör de var olarak yeni hedefler belirleyip planlar oluşturarak karlılığını ve imajını koruyabilmektedir.

#### KAYNAKÇA

**Akbaba, A., Öter, Z., Güler, M. E., Altıntaş, V. (2017).** Turizm İşletmeciliği Endüstriyel ve Yönetimsel Boyutlar. Detay Yayıncılık, Ankara

**Arslan, M. (2014).** Yönetim ve Organizasyon Ders Notları. Harran Üniversitesi Birecik Meslek Yüksekokulu, Şanlıurfa

**Batman, O. (2008).** Otel İşletmelerinin Yönetimi. Değişim Yayınları, İstanbul.

**Budak, G., Budak, G. (2010).** İşletme Yönetimi. Barış Yayınları, İzmir.

**Can, H. (2005).** Organizasyon ve Yönetim. Siyasal Kitabevi, Ankara

**Cömert, M., Keleş, G. (2018).** Yönetim fonksiyonları çerçevesinde menü yönetiminin değerlendirilmesi. Journal of Tourism and Gastronomy Studies, 6(3): 323-341.

**Efe, N. M. (2009).** Türkiye’de Yönetim Fonksiyonları Açısından Özel Güvenlik Hizmetlerinin Örgütlenmesi ve Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

**Eren, E. (2011).** Yönetim ve Organizasyon. Beta Yayıncılık, İstanbul

**Ertürk, M. (2009).** İşletme Biliminin Temel İlkeleri. Beta Yayınları, İstanbul

**Kır, A. (2011).** Otel Yönetiminde Mimari Yapının Yeri ve Önemi. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

**Koçel, T. (1999).** İşletme Yöneticiliği. İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul

**Kök, B. (2006).** İnsan Kaynakları Yönetim İşlevlerinin Stratejik Planlaması ve TCDD İşletmesine Yönelik Bir Model Önerisi. Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya

**Maviş, F. (2006).** Otel Yönetimi. Detay Yayıncılık, Ankara

**Oktal, Ö. (2014).** Genel İşletme ve İşlevler İçinde Yönetim İşlevleri. Detay Yayıncılık, Ankara

**Tanrıverdi, H., Aydoğan, M., Yılmaz, A. (2015).** Turizm İşletmeciliği Temel Kavramlar ve Uygulamalar. Detay Yayıncılık, Ankara