



Turist Rehberliği Nitel Araştırmalar Dergisi

T U R N A D

Journal of Qualitative Tourist Guiding Research

ISSN 2757-6302

Gönderilme Tarihi (Submitted) : 12.11.2023
Düzeltilme (Revized) (1) : 25.11.2023
Düzeltilme (Revized) (2) : 17.12.2023
Kabul (Accepted) : 25.12.2023

Turist Rehberliği Nitel Araştırmalar Dergisi/ Journal of Qualitative Tourist Guiding Research, 2023, 4(2): 77-96

Kruvaziyer Turizmine Yönelik Tur Uygulamalarında Değer Zinciri Analizi*

Araştırma Makalesi/ Research Article

Mehmet Doğan ÖZ 

Öğr. Gör., Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Meslek Yüksekokulu/ Van Yüzüncü Yıl University, Vocational School

e-mail: mehmetdoganoz@yyu.edu.tr

Özet

Bu çalışma, değer zinciri analizi metodunun kruvaziyer turizmine hizmet sağlayan karşılayıcı seyahat acentalarının faaliyetlerine uygulanmasını kapsamaktadır. Çalışma nitel araştırma yöntemi ile gerçekleştirilmiş olup, veri toplama aşamasında yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Çalışmada, Aydın'ın Kuşadası ilçesinde bulunan kruvaziyer turizmi seyahat acentalarından elde edilen birincil veriler kullanılmıştır. Bu seyahat acentalarının Kuşadası limanına demirleyen kruvaziyer gemilerine hizmet verirken hazırlamış oldukları günlük turların içeriği, değer zinciri analizi çerçevesinde incelenerek ve bu süreç içerisinde yer alan aşamaların hangisinin güçlü, hangisinin zayıf olduğunu ortaya konulmaya çalışılmıştır. Analiz sonucu seyahat acentalarının maliyet yönetiminde önleyici tutum sergilediklerini ortaya koymaktadır. Acentalar değer yaratmayan işlemleri faaliyet dışı bırakarak gereksiz maliyet üretiminin önüne geçmektedirler. Bu araştırma ile liman kentlerimizde hizmet veren seyahat acentalarının işletme içi yönetsel avantajlarının veya dezavantajlarının farkına varmaları ve bu doğrultuda işletme politikalarını gözden geçirmelerine katkı sağlayabilir.

Anahtar Kelimeler: Değer Zinciri Analizi, Tur Operasyonu, Seyahat Acentası

Value Chain Analysis of Tour Applications for Cruise Tourism

Abstract

This study covers the application of the value chain analysis method to the activities of incoming travel agencies serving cruise tourism. The study is conducted with quantitative research method and in the data collection phase semi-structured interview technique was used. In the study, the data was obtained from three cruise travel agencies operating in Kuşadası, a district of Aydın province. Thus, the content of the daily tours was examined within the framework of value chain analysis. This research aims to reveal which of the stages in this process are strong and which are weak. The analysis result reveals that travel agencies exhibit a preventive attitude in cost management. Agencies prevent unnecessary cost generation by eliminating transactions that do not create value. This research may contribute to the travel agencies serving in our port cities to become aware of their internal managerial advantages or disadvantages and to review their business policies accordingly.

Keywords: Value Chain Analysis, Tour Operations, Travel Agency

Makalenin Künyesi/ Article Information: Öz, M.D. (2023). Kruvaziyer Turizmine Yönelik Tur Uygulamalarında Değer Zinciri Analizi. *Turist Rehberliği Nitel Araştırmalar Dergisi*, 4 (2), 77-96.



*Bu çalışma Prof. Dr. Osman Nuri ÖZDOĞAN danışmanlığında 2015 yılında tamamlanan “Kruvaziyer Turizmine Yönelik Tur Uygulamalarında Değer Zinciri Analizi” başlıklı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

Giriş

Turizm endüstrisi doğası gereği yoğun rekabetin yaşandığı karmaşık bir hizmet sektörüdür. Dünyada sosyal, politik ve ekonomik gelişmeler doğrultusunda artan serbestleşme eğilimleri, yükselen enflasyon ile gelen maliyet yükleri, çevre ve güvenlikle ilgili endişeler turizm sektöründe maliyet temelli rekabeti körüklemektedir. Bu yoğun rekabet ortamında başarılı olabilmenin temel anahtarı sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmek ile mümkün olabilmektedir. Porter’a göre rekabet avantajı elde etmenin yollarından birisi müşterilere sunulan değeri arttırmaktan geçmektedir (Ülgen & Mirze, 2004). Bunu elde etmek için ise işletmelerin maliyet liderliği ya da ürün farklılaştırma olmak üzere izleyebilecekleri iki farklı rekabet stratejisi bulunmaktadır (Kamaşak, 2010). Uzun vadeli hedeflerin önem kazanması ve rekabet stratejilerini hayata geçirmek hiç kuşkusuz maliyet yönetim sistemlerini de etkilemektedir. Bu nedenle hem rekabet avantajı elde etmek hem uzun vadeli hedefleri başarmak hem de maliyetlerin etkin bir şekilde kullanımı değer zinciri analizi ile mümkün olabilir. Değer zinciri, bir ürün veya hizmetin hammadde aşamasından başlayarak tasarım aşamasına ve dışa lojistikle son kullanıcıya ulaştırılana kadar ve hatta geri dönüşümünün yapıldığı sürece kadar uzanan süreçleri ayrı ayrı ele alarak hangi aşamanın müşteride nasıl değer uyandırdığını ve hangi aşamalarda maliyetlerin azaltılabileceğinin fikrini verir (Eraslan vd, 2008). Değer zinciri analizi ile faaliyet revizyonlarına gitmek endüstri değer zincirini de doğrudan etkileyerek işletmenin dışına taşmasını sağlar. Tedarikçiler ve dağıtım kanallarının bir zincir halinde etkileneceği gerçeğinden hareketle yapılacak herhangi bir stratejik değişim sektörde bulunan diğer işletmeleri de olumlu veya olumsuz yönde etkilemektedir.

Bu çalışmanın amacı turizm sektörünün en başat faaliyetlerinden olan seyahat planlama ve organizasyon işleriyle ilgilenen seyahat acentalarının değer zinciri faaliyetlerini ortaya çıkarmaktır. Bir seyahat acentasının oluşturduğu en somut ürün olan gününbirlik turları oluşturan hizmet bileşenleri ve turların oluşumunda ortaya çıkan değer faaliyetlerini ortaya koymak için belli bir zaman dilimi içinde, belirli bir noktada, bir grup rakip seyahat acentası tarafından üretilen gününbirlik turların ele alınıp, üretim aşamaları değer zinciri analizi yapılması gerekir. Burada temel amaç, işletmelerinin rekabetçi avantajlarını görebilmeleri ve bunu sürdürebilmeleri açısından önem arz eden değer zinciri analizini turizm endüstrisi açısından ele almak ve bir tur organizasyonunda meydana gelen değer adımlarını ortaya koymaktır.

Kavramsal Çerçeve

Değer zinciri analizi “bir firmanın rekabet üstünlüğü kazanmada anahtar etken olarak gördüğü entegrasyon sürecinde gerçekleştirdiği tüm operasyonları sistematik olarak incelemenin en temel aracı” olarak tanımlanır (Porter, 1985). İlk olarak Harvard Üniversitesi akademisyenlerinden Michael Porter tarafından ortaya atılan değer zinciri, farklılaşmanın mevcut ve potansiyel kaynakları ile maliyetlerinin davranışlarını anlamak için işletmeyi ürünlerle ilgili hammaddelerin sağlanmasından son tüketiciye sunulmasına kadar gerçekleştirmiş olduğu stratejik açıdan birbirleriyle ilişkilendirilmiş faaliyetlere ayırmaktadır (Porter, 1985; Shank & Govindarajan, 1993). Bu tanımlamada “zincir” kavramının özellikle tercih edilmesi işletme içerisindeki faaliyetlerin birbirine bağlı olduğunu benzeşim yoluyla somutlaştırma açısından önemlidir. Bu benzeşim aynı zamanda, zincirdeki “zayıf” ve “güçlü” halkaların tanımlanmasına, yani işletmenin stratejik rekabetteki avantaj ya da zayıflıklarını belirlemeye hizmet etmektedir (Rainbird, 2004). M. Porter’ın önermiş olduğu değer zinciri modeli aşağıdaki şekilde verilmiştir.

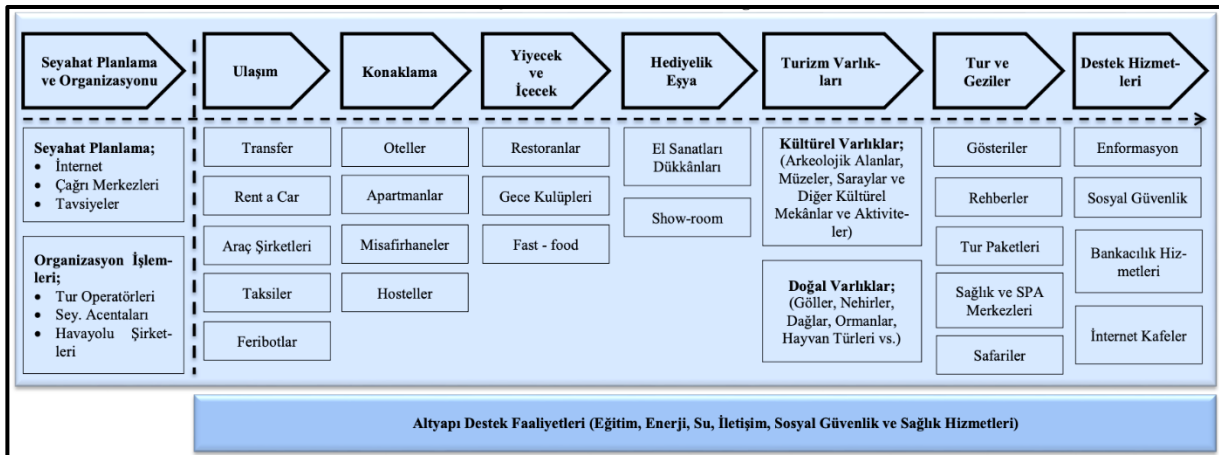
Şekil 1. Porter'ın Değer Zinciri Analizi



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

Değer zinciri modeli birincil ve destekleyici faaliyetler olarak iki ana bölüme ayrılmıştır. Temel faaliyetler içe lojistik, operasyon, dışa lojistik, pazarlama ve satış ve hizmetler (servis) olarak tanımlanmıştır. Destek faaliyetleri ise işletme altyapısı, insan kaynakları, teknoloji geliştirme, tedarik faaliyetleri olarak genellenmiştir (Porter, 1985). İşletmeler ürünlerini, birer değer zinciri olarak birbirine bağlı aşamalardan geçirerek oluşturmaktadırlar (Kaplinsky, 2004). Bu aşamaların her biri birer maliyet kalemini oluşturarak üretilen ürünlerin toplam maliyetini ortaya koyar bu maliyetlerin üzerine kâr marjı eklendiğinde ise ürünün fiyatı ortaya çıkmaktadır. Kâr marjını maksimize etmek her işletmenin temel hedefleri arasında yer aldığından işletmeler maliyetleri azaltma veya ürün çeşitliliği yaratarak sektörde liderliği elde tutmayı denemektedirler (Savcı & Haftacı, 2017). İşletmede değer yaratılması için yukarıda belirtilen tüm faaliyetlerinin dikkate alınması gerekir. Değerin oluşması için mal ve hizmet üretim maliyetinin, üretiminden faydalanan müşterilerin (tüketicilerin) ödemeye razı oldukları tutardan az olması gerekir (Porter, 1998).

Şekil 2. Turizm Endüstrisi Değer Zinciri



Kaynak: Marion Jansen, *Aid for Trade and Value Chains in Tourism* (OECD/UNWTO/WTO, 2013), 23.

Jansen (2014) çalışmasında Porter'ın öne sürdüğü genel değer zinciri modelini turizm endüstrisine uygulayarak turizm değer bileşenlerini ortaya koymuştur. Şekil 2'de gösterildiği üzere seyahat planlama ve organizasyon, ulaşım, konaklama, yiyecek ve içecek, hediyelik eşya, turizm varlıkları, tur ve geziler, destek hizmetleri temel faaliyetler olarak tespit edilmiştir. Eğitim, enerji, su, iletişim, sosyal güvelik ve sağlık hizmetleri ise destek faaliyetleri olarak belirlenmiştir.

Karacaer ve Öztürk (2021) kavramsal olarak ele aldığı değer zinciri çalışmasıyla konaklama, yeme-içme, ulaşım, alışveriş gibi faaliyet alanlarının turizm değer zincirinin birincil faaliyet unsurlarını oluşturdukları; turizmin destinasyonda gelişmesine katkı sağlayabilecek bir takım ulusal ve yerel kurum ve kuruluşların da (hükümet, yerel yönetimler, sivil toplum kuruluşları, sağlık ve eğitim kurumları gibi) destek faaliyet unsurlarını oluşturduğu görülmüştür. Turizm sektöründe küresel rekabeti sağlamanın kilit noktasının, zincirdeki bütün paydaşların ortak hareket etmesini sağlayabilmekten geçmektedir. Değer zinciri analizi geleneksel maliyet yaklaşımından farklı olarak dolu ve mevcut yatak sayısına göre maliyet analizini daha detaylı ele alıp incelenmesini sağlamaktadır (Alphan & Demir, 2019). Bununla beraber işletmeler rekabet üstünlüğü elde edebilmek amacıyla zaman zaman maliyet liderliği ve farklılaşma stratejileri yürüttükleri ancak değişen müşteri istek ve ihtiyaçları sebebiyle sıkıntılar yaşadıkları tespit edilmiştir (Güngör Tanç & Okur, 2019). Son yıllarda küresel ısınmanın getirdiği olumsuz etkiler maliyet liderliği stratejisini uygulamada güçlük yaşanmasına neden olmakla birlikte yeşil değer zinciri kavramının önemsenmesine neden olmaktadır. Temiz enerji kaynaklarını kullanarak, su sarfiyatı en aza ve doğaya salınan karbon miktarını minimuma indirecek şekilde yapılacak geliştirme çalışmalarının değeri her geçen gün daha da artacağı anlaşılmaktadır (Bay & Koşar, 2021). Turizm endüstrisinin tamamının ele alındığı değer zinciri analiz çerçevesinde zincirin halkaları tur operatörü, ulaştırma, konaklama ve tekrar ulaştırma olarak ele alınmaktadır (Yılmaz & Bitici, 2006).

Literatürde turizm endüstrisi bütüncül olarak değer zinciri analizine tabi tutulmuştur. Turizm ürün ve hizmet bileşeni olan gününbirlik ve paket turlar değer zinciri analizine tabi tutulmamıştır. Konuyla ilgili Mwangi (2020) Kenya'da 2013 yılındaki katma değer vergisi artırımı yasasının Kenya'daki tur değerler zinciri üzerine olan etkisini ölçmeye çalıştığı makalesinde tur değer zinciri ile taksi hizmetlerinin fiyatı arasında pozitif bir ilişki kanıtlanmış ve Kenya'da yerel olarak yenilenen ve iyileştirilen tur araçlarının tur değer zinciriyle güçlü bir ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Rylance and Spenceley (2017) Kasane (Güney Afrika) şehrindeki turizm işletmelerinin şehrin istihdamına olan katkısının olumlu yönde olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bunun yanı sıra bazı müdahalelerin değer zincirlemesi içinde turizm gelirlerinin korunmasını güçlendirmektedir. Bu müdahaleler yerel halkın değer zinciri içindeki turizm işletmelerine sahip olarak ve daha fazla değeri elde etmek adına ürün kalitesini yükselterek bütçeyi aşan yerel harcamaların (el zanaatları, yerel turlar ve geziler, yiyecek-içecek hizmetleri vb.) artırılması gerektiğini ortaya koymuştur.

Literatürde değer zinciri analiz modelinin çeşitli sektörlerde uygulandığı görülmektedir. Turizm sektörü açısından değer zinciri analizi genel olarak endüstrinin tümüne yönelik uygulandığı görülmüştür. Bu durum seyahat acentaları ve ürettikleri mal ve hizmetlerin değer zinciri analizi ile değerlendirilmediği gerçeğini ortaya koymakla araştırmancının literatürde yer alan bir boşluğu doldurması bakımından önem arz etmektedir.

Yöntem

Çalışmanın konusu, 1985 yılında Harvard Üniversitesi akademisyenlerinden M. Porter'ın ortaya koymuş olduğu değer zinciri analiz modelinin, kruvaziyer turizmine hizmet veren seyahat acentalarının hazırlamış oldukları tur organizasyonlarına uygulanmasını kapsamaktadır. Gerek kruvaziyer turizminin geleceğinin olması gerek istihdam yaratma ve otonom harcamalar ile gelir akımı yaratarak çarpan etkisi gibi nedenler kruvaziyer turizminin seçilmesinde etkili olmuştur. Ocak-Ekim 2023 tarih aralığında toplam 488 kruvaziyer gemisi ile 733.136 yolcuyu ağırlayarak Türkiye'nin en işlek limanı olan Aydın'ın Kuşadası ilçesinde yer alan seyahat acentalarının kruvaziyer yolculara ürettikleri turlar değer zinciri analizine tabi tutulmuştur (T.C. Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı, 2023).

Araştırma kapsamında kruvaziyer turizmi sektörüne hizmet sağlayan üç seyahat acentasında değer zinciri analizi incelenmiştir. Üç seyahat acentasının seçiminde sektörde işletmelerin etkin bir maliyet kayıt, kontrol ve planlama sistemine sahip olmaları temel etken olmuştur. Seyahat acentaları araştırma içerisinde A, B ve C acentaları olarak kodlanmıştır. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşme soruları gününbirlik bir turun oluşmasında ne gibi faaliyetlerin ortaya çıktığını belirlemeye yönelik yapılandırılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme soruları aşağıdaki gibidir;

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

Belirtilen seyahat acentalarının her birisinin operasyon müdürleri ile ayrı tarihlerde randevu alınarak görüşme gerçekleştirilmiştir. Görüşmede yarı yapılandırılmış soru setinde yer alan sorular ilgiliye yöneltmiş konunun ilerleyişine göre ek sorular da sorulmuştur. Bu şekilde en kısa görüşme 40 dakika olup en uzun görüşme yaklaşık 1

saat sürmüştür. Görüşmeler araştırmacı tarafından ses kaydı alınarak ve not tutularak kaydedilmiştir. Araştırmada görüşme verilerinin yanı sıra işletmelerin mali tablolarından, faaliyet raporlarından, içsel belgelerinden ve internet sitesinden veriler toplanmıştır.

Veriler toplandıktan sonra öncelikle kruvaziyer turizmine yönelik hizmet üreten seyahat işletmelerinin tur organizasyonlarında tasarımdan müşteri hizmetlerine kadar uzanan değer zinciri sürecini oluşturan faaliyetler ortaya konulmuştur. Görüşme verilerinde birbirine benzeyen yönleri ile verilerin belirli kavramlar çerçevesinde bir araya getirilmiş ve düzenlenerek yorumlanmıştır. Bu doğrultuda farklı seyahat acentalarının sorulara vermiş oldukları cevaplar, ortak noktaları doğrultusunda kategorilere ayrılarak analiz süreci kolaylaştırılmıştır. Seyahat acentalarında değer zinciri faaliyetleri analiz edilirken faaliyetlerin arasında yer alan ilişkilerin ortaya konulması amaçlanmış ve bu doğrultuda açıklamalar yapılmıştır. Araştırmanın sonucunda işletmelerin maliyetleri değerlendirilirken 46 kişilik standart bir tur otobüsünün doluluğu varsayılarak acentaların bir Meryem Ana Evi, Efes Antik Kenti ve Artemis Tapınağını içeren standart bir Efes turunun birim maliyetlerine ulaşılmış ve bu maliyetler temel faaliyetlerde tur başına olacak şekilde destek faaliyetlerde günlük olarak araştırmanın sonunda ifade edilmiştir. Tur maliyetlerinin incelendiği süreçte seyahat acentalarının aldığı komisyonlar araştırmaya dâhil edilmemiştir.

Bulgular ve Yorumlanması

Üç seyahat acentası yetkilisi ile yapılan görüşmede görüşmeye katılan kişilerin tanımlayıcı analizleri aşağıdaki tabloda verilmiştir. Sektörde deneyim sahibi üç turizmci ile yarı yapılandırılmış görüşme sorularına vermiş oldukları cevaplar sonucunda ortaya çıkan sonuçlar aşağıdaki gibidir.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

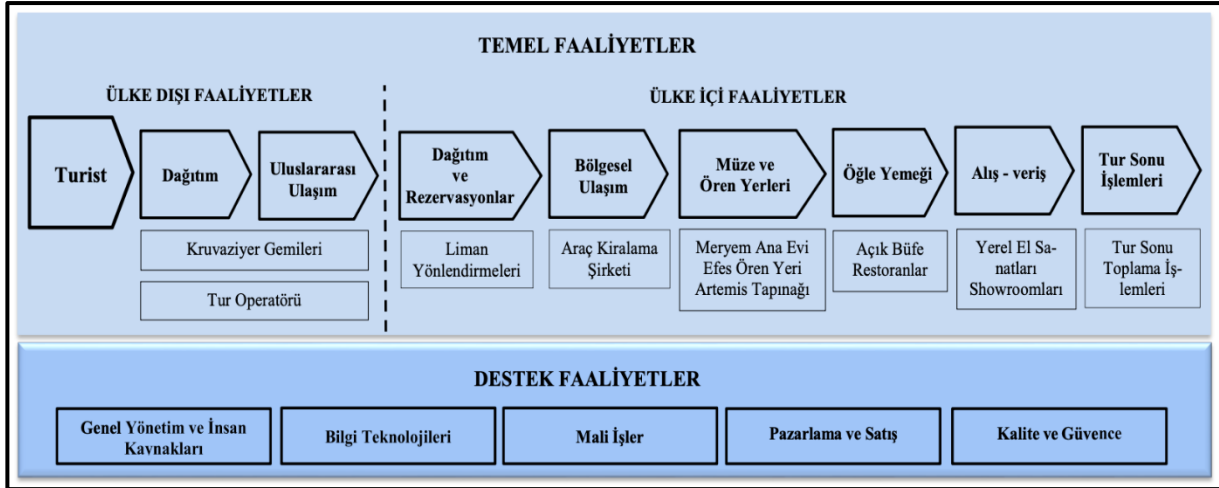
Katılımcı	Deneyim	İşletmedeki Pozisyonu	Cinsiyet
A	13 yıl	Operasyon Müdürü	Erkek
B	33 yıl	Yönetim Kurulu Üyesi	Kadın
C	20 yıl	İşletme Müdürü	Erkek

Kruvaziyer turizmine katılan turistler gemi ile seyahat ederek kruvaziyer geminin seçmiş olduğu güzergâhta belirli limanlara demir atarak bir veya iki günlük mola verirler ve bu sayede gemide bulunan turistler bu limanlara yakın konumda bulunan turistik destinasyonları ziyaret ederler. Bu nedenle kruvaziyer turizm faaliyeti içerisinde yolcu hareketliliğini içeren temel faaliyetler ülke içi ve ülke dışı faaliyetler olarak iki gruba ayrılmaktadır. Ülke dışı faaliyetlerde turist tur operatörlerinden kruvaziyer konaklama içeren bir paket turu satın alarak önemli turizm bileşenlerinden olan uluslararası ulaşım ve konaklama işlemini gerçekleştirirler.

Kruvaziyer gemisi Kuşadası limanına demirledikten sonra ülke içi temel faaliyetler başlar. A, B ve C seyahat acentasının yöneticilerinin görüşmedeki beyanlarının ortak yönleri çerçevesinde Kuşadası Limanına gelen kruvaziyer müşterilere hizmet verirken öncelikle limanda gemiden çıkan müşterileri karşılama işlemleri yaptıklarını, müşterilere hangi otobüse bineceklerse farklı renk ve numaralarda etiketler yapıştırarak çalışanların yönlendirmeleri ile doğru otobüse binmelerinin sağlandığını beyan etmişlerdir. Bu esnada veya operasyondan bir gün önceden operasyon departmanında çalışanların restoran rezervasyonlarını yaptıklarını belirtmişlerdir.

Otobüslere yönlendirilen turistler her bir otobüs için kiralanan turist rehberleri tarafından karşılanarak koltuklarına yerleşmelerini sağlamaktadır. Bundan sonra limandan ayrılan tur otobüsleri yaklaşık yarım saatlik yolculukla ziyaret noktaları olan destinasyona uğrayıp, öğle yemeği molasına geçiyorlar ve limana geri dönmeden önce alışveriş molası yaparak Kuşadası kruvaziyer limanına dönüş yapıyorlar. Çalışma Efes Ören Yeri, Meryem Ana Evi ve Artemis Tapınağı gezisi üzerinden değerlendirildiğinde dolayı tam gün tur olarak ele alınmıştır. Görüşme sonucunda birbirine benzer yönlerin değerlendirmesiyle seyahat işletmelerinin değer zinciri analizi aşağıdaki şekilde görüldüğü gibidir.

Şekil 3. A, B ve C Seyahat Acentalarının Ortak Değer Zinciri Analizi



Araştırmaya konu olan seyahat acentaları karşılayıcı (incoming) seyahat acentaları olduklarından Kuşadası'na kruvaziyer gemileri ile gelen turistlerin karşılanması, ulaşım hizmetleri, ziyaret yerlerinin organize edilip, restoran ve alışveriş ihtiyaçlarının karşılanması için operasyonlar birer temel değer zinciri faaliyetlerini oluşturmaktadır. Bunun yanı sıra her bir operasyonu destekleyen arkaplan destek faaliyetleri bulunmaktadır. Bu faaliyetler; genel yönetim ve insan kaynakları, bilgi teknolojileri, mali işler, pazarlama ve satış, kalite ve güvence olarak karşımıza çıkmaktadır.

1. Temel Faaliyetler

A, B ve C seyahat acentaları kruvaziyer gemilerinin içerisinde kendi organize ettikleri turların satılabilmesi için gemi içerisinde ve gemi firmasının web sitesinde yer alan shoreexcursions (kıyı gezileri) olarak ifade edilen tur satış biriminde turlarının satışa sunulması için kruvaziyer tur operatörlerine sezonluk ücretler ödeyerek sözleşme yapmaktadırlar. Bu sözleşme gereği seyahat acentaları o sezonda tur operatörlerine ait kruvaziyer gemilerinin hizmetlerini yerel acentalar verirler. Burada kruvaziyer turizmine incoming hizmet veren seyahat acentaları arasında büyük rekabetler yaşanmaktadır. Sektörde yer alan belli başlı kruvaziyer tur operatörlerini sezonluk olarak kendilerine bağlamak isteyen seyahat acentaları büyük meblağlar ödemek zorunda kalabilmektedirler. Araştırmaya konu olan seyahat acentaları ile yapılan görüşmelere göre gününbirlik gerçekleşen Meryem Ana Evi, Efes Ören Yeri ve Artemis Tapınağı destinasyonlarını içeren turların değer zinciri aşamaları yolcuların araçlara dağıtımı ile başlayıp, bölgesel ulaşımın gerçekleştirilmesi, Meryem, Efes ve Artemis Tapınağının ziyaret edilmesi, restoranda öğle yemeği alınması, alışveriş safhası ve tur sonu işlemleri gibi faaliyetlerden oluşmaktadır.

1.1. Dağıtım ve Rezervasyonlar

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

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

Rezervasyonlar A, B ve C seyahat acentaları için turdan bir gün önceden yapılmaktadır. Tur için gerekli olan rezervasyonların başında araç kiralama gelir. Seyahat acentalarının önceden anlaşmalı olduğu birkaç tane araç kiralama şirketleri bulunmaktadır. Bu şirketlerden temin edilen araçların boyutu ve sayısı seyahat acentasının ağırladığı turist sayısına ve bununla doğru orantılı bir şekilde satılan tur miktarına göre çeşitlilik göstermektedir. Bununla birlikte araçlar için gereken yakıt ve personel ihtiyacı yine araç kiralama şirketleri tarafından tedarik edilmektedir. Bir başka deyişle seyahat acentaları kiraladıkları turizm araçlarını şoförü ve benzini ile bir paket olarak elde etmektedirler. Bu durum acentaların fazladan personel istihdam etmelerini önlemektedir. Araç rezervasyonunun yanı sıra seyahat acentaları, turistlere yol göstermek ve bilgi vermek amacı ile turist rehberlerinden; geniş grupları ağırlayabilecek kapasiteye sahip restoranlardan rezervasyonlar alınır. Restoran rezervasyonunda B seyahat acentası kendi bünyesinde bir restorana sahip olduğundan dolayı öğle yemeği rezervasyonlarını turun gerçekleştiği günün sabahında gerçekleştirmektedir.

Rezervasyonların gerçekleşmesiyle birlikte dağıtım evresinde seyahat acentaları ve turist rehberleri birliklerini oluşturan ilgili yasalarda şart koşulan bazı belgeler araçlara yerleştirilmelidir. Bu önemli belgelerin içinde bulunduğu dosyaya tur dosyası adı verilir. Tur dosyasında bulunması gereken bu belgeler şunlardır (Seyahat Acentaları Yönetmeliği (SAY), Resmî Gazete 26664 (5 Ekim 2007), 1618, md. 40);

- TÜRSAB araç plakası,
- Seyahat acentası işletme belgesi,
- Araç kira sözleşmesi,
- Rehber sözleşmesi,
- Tur programı,
- Müşteri listesi ve
- Tur harcırahıdır.

Yapılan gezinin yasal olduğunu gösteren belgeler olarak karşımıza çıkan TÜRSAB (Türkiye Seyahat Acentaları Birliği) araç plakası ve acenta işletme belgesi tur dosyasının en önemli belgeleridir. 1618 sayılı Türkiye Seyahat Acentaları (TÜRSAB)

Birliği Kanunu gereğince her acentaya verilen bu belgeler turun legal olduğunu gösteren en temel belgelerdir. Bu belgelerin yeniden çıkartılması seyahat acentaları için oldukça maliyetli olduğundan acentalar bu belgelerin kayıp olmaması için büyük titizlik göstermektedirler.

Sözleşme araçta bulundurulması gereken ikinci önemli belgedir. Araç kira ve rehberlik sözleşmesi olmak üzere iki türlü sözleşme bulunmaktadır. Sözleşmeler yasal zorunluluk gereği iki tarafın teklif ve kabulü sonucunda ortaya çıkan hukuki ahitnamelerdir. Araç kira sözleşmesi araç kiralama firmasının temsilcisi konumunda olan şoförde bulunması gerekirken rehber - acenta sözleşmesinin bir örneği rehberde bulunmalıdır. Gerek araç kira ücreti gerekse rehber ücreti her yeni yılda ilgili oldukları kurumlarca belirlenmektedir. Buna göre seyahat acentaları turun detaylarını, ücret miktarını ve ödeme usullerini sözleşmelerde belirtmek durumundadırlar. Tur dosyasında bulunması zorunlu olan diğer belgeler turun programı ve müşterilerin isim listesidir. Tur programı gezilen destinasyonların belirtildiği belgedir. Diğer de müşterilerin isimlerinin yer aldığı listeden ibarettir. Buna ilaveten tur dosyasında tur harcamaları için gereken paranın yer aldığı zarflar hazırlanır. Bu tur belgeleri ve harcırahını içeren dosya turun başında görevli olan operasyon elemanına teslim edilir. Tur harcamaları arasında müze ve ören yeri giriş ücretleri veya biletleri, öğle yemeği ücretleri, tur rehberi yevmiyesi ve otopark ücretleri yer almaktadır. Tur dosyasında bulunan bütün bu evraklar acenta personeli tarafından tur otobüslerine yerleştirilmektedir.

Turistlerin satın almış oldukları tur doğrultusunda doğru otobüsü bulup koltuklarına yerleşebilmeleri için araçlara numaralandırma ve turun ismini belirten levhaların yerleştirilmesi işlemi yapılmaktadır. Bunun için A seyahat acentası turistleri liman kapısında karşılamacı elemanlar bulundurarak yönlendirmelerini levhalar ile yaparken, B seyahat acentası müşterileri olan turistlerin üzerlerine araç numaralarını belirten etiketler (sticker) yapıştırarak gerek liman otoparkında gerekse gidilen destinasyonların otoparklarında yolcuların kayıp olmalarının önüne geçmektedirler. C seyahat acentası ise kapıda bir yönlendirme levhası taşıyan bir çalışan ile her köşe başında bir çalışan bulundurarak yolcuların araçlara yönlendirildiğini beyan etmiştir. Her üç acenta da liman yönlendirmelerinde çalışanların güler yüzlü ve yardımsever olmalarının müşteri değerinin arttırmada önem arz ettiğini söylemişlerdir. Tüm yolcuların araca yerleşmesinden sonra turistik destinasyona doğru seyahat aşamasına geçilir.

1.2. Bölgesel Ulaşım

Kruvaziyer turizmine hizmet eden tur operasyonlarında değer zinciri analizinde seyahat acentalarının uyguladığı ikinci aşama bölgesel ulaşımır. Seyahat acentaları kruvaziyer gemilerinden çıkan yolcularının çevredeki doğal ve kültürel güzelliklere ulaşımını sağlamak için anlaşmalı oldukları çeşitli araç kiralama işletmelerinden araçlarını kiralamaktadırlar. Burada bazı seyahat acentalarının kendi araç filosuna sahip olanları söz konusu olduğundan bu seyahat acentaları kendi filoları ile hizmet verebilmektedir. Ancak bu durum hem personel çalıştırma hem de yakıt giderleri dikkate alındığında işletmeler için ekstra maliyet olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sebeple araştırmaya konu olan her üç acenta farklı firmalardan araç kiralama yöntemini tercih etmektedirler. Bu tercih söz konusu işletmelerin maliyet azaltma yöntemi olarak izlemiş oldukları bir politikanın sonucudur.

Her acentanın turları için ihtiyaç duyduğu aracı kiralamak için anlaşmalı olduğu birkaç işletme bulunmaktadır. Acentalar araç tedariklerini yaptıklarında araçlar yakıt ve şoförü ile gelmektedir. Böylece acentalar personel ve benzin giderleri bakımından bir avantaj elde etmektedirler. Yolcular açısından kiralanan araçlarda klima ve kablosuz internet iletişimine

sahip olması gibi özellikler aranmaktadır. Ancak günübirlik ve kısa mesafeli turlarda çok fazla özellik aranmamaktadır.

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

1.3. Müze ve Ören Yeri Ziyaretleri

Bir diğer aşama olan müze ve ören yeri ziyaretleri turizm faaliyetinin nihai amacını oluşturan temel faaliyettir. Turistler bu doğal ve tarihi çekicilikleri görebilmek amacı ile ülkeyi ziyaret etmektedirler. Her üç seyahat acentası müze ve ören yeri ziyaretleri için randevuya gerek duymadan doğrudan biletler aracılığı ile turistlere giriş imkânı sunmaktadırlar. Araştırmaya katılan A, B ve C seyahat acentaları müze ve ören yeri giriş biletlerini TÜRSAB'tan toplu bir biçimde satın almaktadırlar. Bu şekilde toplu bilet satın alımlarında TÜRSAB'ın fiyat indirimi söz konusudur. Biletlerin temin edilmesi ile ziyaretler turist rehberlerinin bilgilendirmeleri eşliğinde gerçekleşmektedir. B acentası gerek limanda müşteri karşılamada gerekse müze ve ören yeri ziyareti aşamasında çeşitli yöresel halk oyunları ve antik Roma tiyatro gösterileri sergilemektedirler. Bu uygulama maliyeti yüksek olan bir kalite geliştirme veya farklılaştırma faaliyeti olarak karşımıza çıkmaktadır.

1.4. Yiyecek, İçecek ve Alışveriş

Kruvaziyer uygulamaları değer zincirinde ziyaret faaliyetinden sonra yer alan aşama yiyecek-içecek için restorana gidilmesidir. Önceden rezervasyonu yapılan restoranlarda turist kafilesine öğle yemeği hizmeti sunulmaktadır. A seyahat acentası restoran seçiminde temizlik, hijyen, kalite, restoranın kapasitesi, açık büfe imkanının olması gibi kriterleri gözettiğini belirtmiştir. B seyahat acentası yeme-içme ve alışveriş hizmetini kendi bünyesinde açmış olduğu restoran işletmesinde karşılamaktadır. B acentası Selçuk bölgesinde alışveriş merkezi ve restorana sahip acenta olarak turistlerin burada öğle yemeği almalarını ve alışveriş yapmalarını sağlamaktadır. Bu durum B acentasını maliyet üstünlüğü açısından diğer acentalara nispetle rekabet avantajı elde ettiği söylenebilir. C seyahat acentası ise Selçuk bölgesindeki yiyecek içecek işletmelerinden açık büfe yemek hizmeti satın aldığını belirtmiştir. Alışveriş etabında ise her üç seyahat acentasının da alışveriş molası verdiği tespit edilmiştir. B seyahat acentası kendi işletmesinde alışveriş molası verirken A ve C seyahat acentalara halı, kilim, kuyum, seramik eserler veya lokum alışverişi için bir kısım showroomları ve alışveriş merkezlerini ziyaret etmektedirler. Her iki acenta da alışveriş yerinin tercihini turist rehberinin inisiyatifine bırakmıştır.

1.5. Tur Sonu İşlemleri

Temel faaliyetlerden operasyon evresinin son aşamasını tur sonu işlemler oluşturmaktadır. Ziyaretlerini gerçekleştiren, öğle yemeği ve alışverişini tamamlayan müşteriler için artık tur tamamlanmış olur. Turun tamamlanması ile yolcuların kruvaziyer gemisinin bulunduğu limana geri bırakılması gerekir. Her üç acenta da yolcuların limana bırakılması aşamasında işletmenin

performansını değerlendirme anketlerini turistlerin doldurmalarını istemektedir. Anket formları ile işletmelerin performansındaki noksanlıklar ve üstünlükler tespit edilmeye çalışılmaktadır. A ve B seyahat acentası genel anlamda müşteri memnuniyeti odaklı sorular sorarken B seyahat acentası personelin performansını değerlendirebileceği sorular sormaktadır. B seyahat acentası anket verilerini belirli periyotlarda değerlendirmeye alarak faaliyet ve performans yüzdeleri çıkarmakta ve şikâyet konusu olan faaliyet veya personel operasyon dışı bırakılmaktadır.

Tüm acentaların tur sonu işlemleri içerisinde ortak bulgu evrakların toparlanması ve gelir-giderlerin muhasebeleştirilmesinden oluşmaktadır. Bunun yanı sıra tur boyunca toplanan fiş ve faturalar, tur harcırahından kalan para, başlangıçta otobüse konulan tur dosyası evrakları ve yönlendirme panoları acenta operasyon personelleri tarafından toplanıp operasyon müdürüne teslim edilerek muhasebe bölümüne ulaştırılmasıdır. Bu belgeler ile muhasebe departmanı, gelir ve giderlerin kaydını tutmakta ve operasyon departmanı ise tur dosyalarını gerçekleştirmektedir. Burada önemli olan detay TÜRSAB acenta plaka belgesinin acenta elemanları tarafından geri alınmasıdır. Bu belgenin kayıp olması durumunda yenisinin çıkarılması oldukça maliyetli ve zahmetli bir işlem sürecini başlattığından bu belge acentalar için sınırlı sayıda üretilmekte ve acentalar için oldukça önemli bir belgedir. Bütün bu evrak toplama işlemleri tur sonu işlemleri faaliyet adımı olarak adlandırılmaktadır.

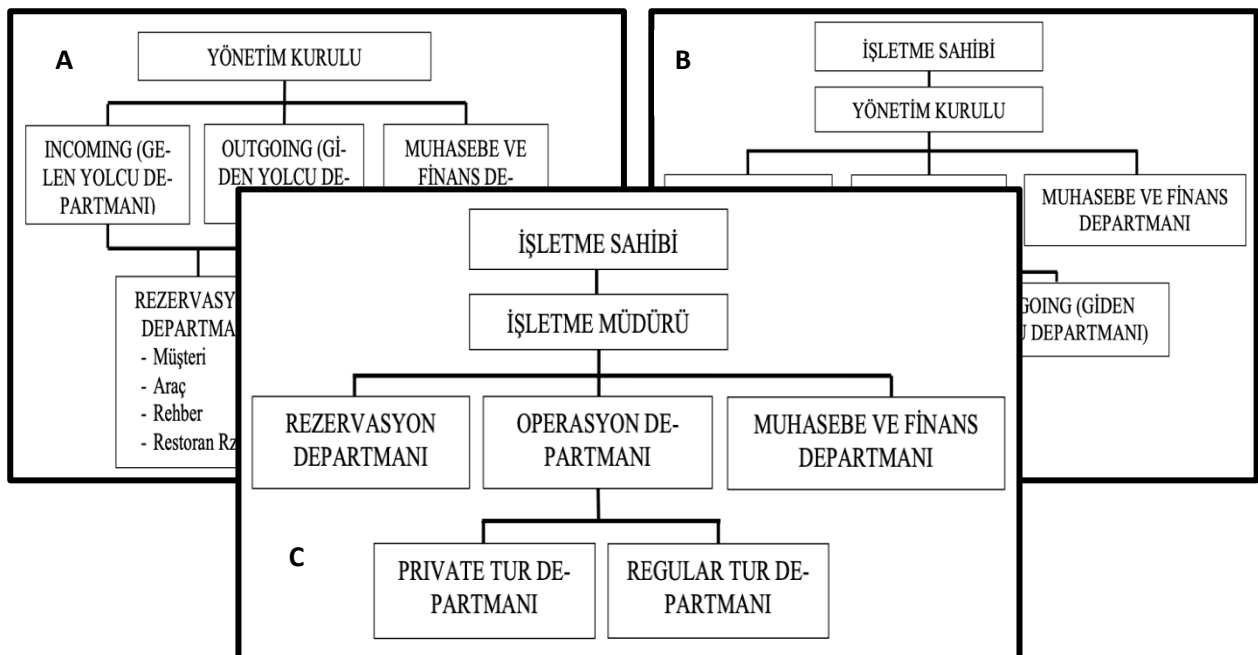
2. Destek Faaliyetler

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

2.1. Genel Yönetim ve İnsan Kaynakları

A, B ve C seyahat acentalarının iç verilerinden elde edilen sonuçlara göre işletmelerin organizasyon şemaları aşağıdaki şekilde gibidir;

Şekil 4. Acentaların organizasyon şemaları



Araştırma bulgularına göre A seyahat acentası bir yönetim kurulu tarafından yönetilmekte ve bu yönetim kurulunun altında gelen yolcu, giden yolcu ve muhasebe ve finansman departmanı bulunmaktadır. Gelen ve giden yolcular için tek bir rezervasyon bölümü bulunmakta ve bu departmana bağlı operasyonları yürüten departman bulunmaktadır. Operasyonlar ise özel tur (private) ve düzenli (regular) kitle turlarından oluşmaktadır. B seyahat acentası ise işletme sahibinin dahil olduğu bir yönetim kurulu vasıtası ile yönetilmektedir. Yönetim kuruluna bağlı olarak rezervasyon, operasyon ve muhasebe finans departmanlarından oluşmaktadır. Operasyon departmanı sürekli rezervasyon departmanı ile iletişim halinde görevlerini yerine getirmektedir. Rezervasyon ve operasyon hem gelen yolculara hem de giden yolculara hizmet vermektedir. C Seyahat acentası bir işletme sahibi ve işletme müdürü vasıtasıyla yönetilmektedir. İşletme müdürü rezervasyon, operasyon ve muhasebe ve finans departmanlarını yönetmektedir.

Turizm sektörünün dönersellik özelliği gereği acentalarda istihdam edilen personelin sezon başlangıcında istihdam edilmesi, sezon sonunda işten çıkartılması söz konusudur. Bu nedenle işletmelerde sürekli çalışan bir kemik kadronun yanı sıra sezonluk istihdam edilen personel bulunmaktadır. A seyahat acentasında 70 kadrolu, 45 kadrosuz toplamda 115 personel çalışmaktadır. B seyahat acentasında 96 kadrolu, 39 kadrosuz toplam 135 personel çalışmaktadır. C seyahat acentasında ise 45 kadrolu, 20 kadrosuz olmak üzere toplam 65 personel çalışmaktadır.

2.2. Bilgi Teknolojileri

Seyahat acentaları için bilgi ve iletişim teknolojileri söz konusu olduğunda internet, telefon, fax, telsiz gibi iletişim teknolojilerinin yoğun kullanılmaktadır. A, B ve C seyahat acentalarının hepsinin ortak ifadesine göre internet ve e-posta teknolojilerini işletmelerin rezervasyon departmanlarının kullandığını, telefon ve telsiz gibi teknolojilerin operasyon departmanınca yoğunluklu olarak kullanıldığı tespit edilmiştir. Benzer şekilde işletme dışı iletişimi sıklıkla rezervasyon departmanı kullanılmaktadır. İşletme içi iletişimde yerel alan ağları ve intranet teknolojileri kullanılmaktadır. Bu tespitler her üç acenta için ortak tespitlerdir. Bununla beraber A seyahat acentasının bir sonraki sezonda tablet uygulamasına geçeceği, B seyahat acentasının hâlihazırda kulaklıklılı cihazlar kullandığı sonucuna ulaşılmıştır. A seyahat acentası müşterilere ve rehberlere her turda birer tablet bilgisayar dağıtarak rehber-müşteri iletişimini kuvvetlendirmeyi hedeflemektedir. B acentası ise bunu birkaç yıldır headset adı verilen kulaklıklılı cihazlar aracılığıyla gerçekleştirmektedir. Bu faaliyetler aynı zamanda yüksek maliyeti de beraberinde getirmektedir. B seyahat acentasının kullanmış olduğu headsetlerin şarj edilmesi için yüksek gerilimli özel elektrik odaları kullanılmaktadır ve bu durum acenta için sabit maliyetler arasında yer alan elektrik giderinin yükselmesi sonucunu doğurmaktadır.

2.3. Mali İşler

Seyahat işletmelerinin bir diğer yan faaliyeti mali işlerdir. A seyahat acentasının operasyon müdürü mali ve finans departmanının mevcut olduğunu ve bu departmanın görevlerini tur harcırahlarını hazırlayıp kendine teslim ederek operasyon sahasına ulaştırılmasını sağladığını, ayrıca restoran, araç kiralama ve sair toplu ödemelerin yapıldığı departman olarak tanımlamaktadır. Muhasebe ve finans departmanında 9 personel çalışmaktadır. Bunun yanı sıra mali işlemlerden sorumlu muhasebe ve finans departmanının personel maaşlarının, vergilerin ödendiği ve gelirlerin kayıt altına alındığı departmandır. B seyahat acentasının yönetim kurulu üyesi şirketin muhasebe ve finans departmanının şirketin geleceği için hayati öneme sahip

olduğunu, gelirlerin düzenli olarak kaydının tutulduğu, personel maaşlarının, otel, araç kiralama gibi hizmet satın alımlarında ödemelerin yapılması, ay sonu, yıl sonu gibi dönemlerde istatistiklerin çıkarılıp yönetim kuruluna sunulması gibi önemli görevleri yerine getirdiğini beyan etmiştir. Şirketin 14 adet muhasebe personeli bulunduğunu beyan etmiştir. C seyahat acentası işletme müdürü ise muhasebe departmanının 5 personelden oluştuğunu söylemiştir ve görevleri arasında harcırahların ve rehber yevmiyeleri gibi en temel ödemelerin ödendiği departman olarak tanımlamaktadır.

2.4. Pazarlama ve Satış

Pazarlama ve satış stratejisi olarak bazı seyahat acentaları gemide görevli olan satış temsilcilerine primler vererek pazarlama ve satış faaliyetlerini hızlandırma faaliyetlerini uygulamaktadırlar. A acentası herhangi bir prim ödemesi yapmazken B ve C acentaları gemide bulunan personellerini motive etmek için belli oranlarda prim ödemesi yapmaktadırlar. Ödenen primler B acentası için ürün satış fiyatı üzerinden %2 iken C acentası için %1,5'tur. Araştırmaya konu olan seyahat acentalarının en çok kişisel satışa ve web siteleri üzerinden satışa önem verdikleri anlaşılmaktadır. Seyahat acentaları, satış temsilcileri aracılığıyla turlarını gemide müşterilere duyurma, turlar hakkında bilgi verme ve satış işlemlerini gerçekleştirmektedirler. Bunun yanı sıra web siteleri aracılığıyla Kuşadası ve çevresinde bulunan Cazibe merkezlerini içeren tur programlarını gemi müşterilerine duyurma, pazarlama ve satış işlemlerini gerçekleştirmektedirler.

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

2.5. Kalite ve Güvence

Kalite ve güvence kruvaziyer tur uygulamalarında değer zincirinin son destek faaliyetini oluşturmaktadır. İşletmeler tarafından pazarlanan hizmetler için hizmet kalitesini ve müşteri memnuniyetini arttırmak, müşteride bir değer uyandırmak işletmelerin temel hedefleri arasında yer almaktadır. Acentaların her üçü de müşteri memnuniyetini ölçmek için memnuniyet anketleri sunmaktadırlar. A seyahat acentasının memnuniyet anketinde liman yönlendirmeleri, ulaşım, rehberin yeterlilik düzeyi, restoran ve sunulan yemeğin kalitesi, alışveriş molasının yeterli olup olmadığı gibi tedarik zincirindeki hizmetlerin kalitesini ölçen sorular bulunmaktadır. B seyahat acentasının memnuniyet anketi diğerlerine kıyasla daha detaylı olup hizmetlerin kalitesini ölçen soruların yanı sıra personelin müşteriye yaklaşımını değerlendiren bir kısım sorular da yer almaktadır. C seyahat acentasının anketi ise oldukça sade ve ilgi çekicidir. Bu ankette sorular yine hizmet odaklı memnuniyeti ölçmeye çalışan sorular olup cevap seçenekleri mutsuzdan mutluya doğru giden emoji şeklinde ifade edilmiştir.

Araştırmaya konu olan acentalar aynı zamanda hizmet kalitelerinden dolayı çeşitli turizm kuruluşlarından ödüller almışlardır. A seyahat acentası turizm sektöründe 1969 yılından beri hizmet vermekle kalite ve güvenin adresi konumuna yükselmiş bir acentadır. Dünyanın en büyük kruvaziyer topluluğu olan Cruise Critic Awards'ta üst üste "En İyi Hizmet" ödülüne değer görülen A acentası, Doğu Akdeniz kruvaziyer endüstrisinin gelişimine katkıları ve taahhütleriyle, 2019 MedCruise Ödülleri'nin sahibi olmuştur. B seyahat acentası 70'ten fazla ödül almıştır. Bunlardan en önemlileri; Kruvaziyer sektörünün en büyük organizasyonu olan Seatrade tarafından 2007 yılında Yılın Tedarikçisi; 2008 ve 2015 yılları arasında En Yenilikçi Tur Operatörü ödüllerine layık görülmüştür. 2012 yılında Norwegian Cruise Line tarafından En

Başarılı Tur Operatörü; 2013 yılında Royal Caribbean Cruises tarafından En Yenilikçi Tur Operatörü seçilmiştir. Şirket aynı zamanda yer hizmetleri alanında da çeşitli kategorilerde ödüllere layık görülmüş, 2015 yılında Spotlight Ödülü ile En Gelişmiş Tur Operatörü ödülleri kazanmıştır. Azamara Clup Cruises şirketi 2021 yılında B seyahat acentasına “Şirince ve bir Türk evinde yemek” içerikli turu ile 3 bin 100 seyahat acentası arasından yılın tur operatörü ödülü verilmiştir. C seyahat acentası ise müşteri odaklı hizmet anlayışları nedeniyle hizmet verdikleri müşteriler nazarında oldukça olumlu bir imajı bulunmaktadır.

3. İşletmelerde Değer Zinciri Maliyetlerinin Yönetimi

Kruvaziyer uygulamalarında değer zinciri analizi incelenirken; seyahat acentalarının değer zinciri sürecini oluşturan faaliyetlerinin belirlenmesinin ardından, bu faaliyetlerin yol açtığı maliyetlerin işletme tarafından yönetim biçimleri incelenmiştir. İşletmelerin faaliyet tabanlı maliyet sistemini benimsemelerinden dolayı işletmelerde ürün ve hizmet maliyetlerinin hesaplanma ve kayıt altına alınması sürecine değinilmiştir. Seyahat acentalarında fiyatlandırma yapılırken öncelikle günübirlik tur maliyetinin belirlenmiş olması gerekmektedir. Turistik ürün satış fiyatına etki eden en önemli faktör, maliyet giderleridir. Bir paket turu üreten seyahat acentası mantık olarak “maliyet + kâr” şeklinde fiyatlandırmayı yapmaktadırlar. Maliyetler belirlenirken tüm hizmetlerin maliyetleri ayrı ayrı belirlenmekte ve fiyatlandırmalar göz önünde bulundurulduğunda döviz ve çapraz kur tahminlerine dayandırılmaktadır. Tur maliyeti içerisinde yer alan giderler belirlenirken, kişi sayısına göre değişen ve sabit giderler olarak ikiye ayrılır. Sabit giderler kişi sayısının artması veya azalmasına bağlı olmaksızın her zaman sabit olan giderlerdir. Değişken giderler ise kişi sayısının artması veya azalmasına bağlı olarak değişen giderlerdir. Değişken giderler genel olarak grup başına hesaplanan giderlerdir. Çünkü ulaştırma örneği verilecek olursa tur aracındaki koltuk değil tur aracı kiralanmıştır ve maliyetler kişi sayısına bağlı olarak değişecektir. Yani 46 kişilik bir otobüsün bir günlük kirası karşılığı 100 TL ödendiğini varsayarsak otobüste seyahat edecek olan kişilerin sayısına bu kira ücretini bölerek günlük otobüs ulaşım maliyeti hesaplanabilir.

Bu doğrultuda aşağıdaki Şekil 5, Şekil 6 ve Şekil 7’de işletmelerin günübirlik standart bir otobüsü dolduracak şekilde 46 kişiden oluşan bir turunun sabit ve değişken maliyetleri temel ve destek faaliyet kollarına göre incelenmiştir. Daha önceden de belirtildiği gibi turun güzergâhı uygulamaya konu olan seyahat acentalarının sezonda sıklıkla yapmış oldukları tur olan Meryem Ana Evi, Efes Ören Yeri ve Artemis Tapınağından oluşmaktadır. Tablolarda sunulan veriler A, B ve C seyahat acentalarının 2013 yılına ait finansal kayıtlarından elde edilmiştir.

Tablo 2. İşletmelerin Temel ve Destek Faaliyet Maliyetleri ve Kâr Marjları (1 Otobüs = 46 Kişi)

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

Temel ve Destek Faaliyet Maliyetleri Toplamı	Kâr Marjı	Satış Fiyatı
A: 554 TL	A: 14 %	A: 645,60 TL
B: 545 TL	B: 14 %	B: 633,60 TL
C: 647 TL	C: 14 %	C: 757,20 TL

Tablo 3. İşletmelerin Temel ve Destek Faaliyet Maliyetleri ve Kâr Marjları (5 Otobüs = 230 Kişi)

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

Tablo 4. İşletmelerin Temel ve Destek Faaliyet Maliyetleri ve Kâr Marjları (10 Otobüs = 460 Kişi)

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

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

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

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

ulaşılmıştır. Bu birim kâr miktarları işletmelerin elde ettikleri vergiden arındırılmamış brüt kârlarıdır. Brüt kârın gelir tutarına oranı ise kâr marjını vermektedir.

Verilen bu bilgilerin ışığında Tablo 5 incelendiğinde işletmelerin 46 kişiden oluşan bir otobüslük tur çıkarmaları halinde %14'lük oranda kâr marjı elde ettikleri görülmektedir. Şekil 6'da seyahat acentalarının günde ortalama 5 otobüs (230 kişilik) tur çıkarttıkları varsayımı üzerine maliyet ve karlılık durumları hesaplanmıştır. Bu durumda seyahat acentalarının 230 kişilik turlardan elde etmiş oldukları kâr marjı A seyahat acentası için %75, B acentası için %74 ve C acentası için %76 oranına yükselmektedir. Buna karşılık Şekil 7'de acentaların 10 otobüs (460 kişilik) tur çıkarmaları düşünülerek karlılık durumlarına bakıldığında kâr marjının %82 – 83 oranlarına yükselmiş olduğu gözlemlenmektedir. Bu bakımdan işletmelerin tur satışı yapabilme becerileri karlılık durumlarını olumlu yönde etkilemektedir.

Tablo 5. A, B ve C Seyahat Acentalarının Ürün Farklılaştırma Stratejileri

Tur Adı	Tur Güzergâhı	Dâhil Olan Hizmetler	FİYATLAR		
			A	B	C
Ephesus and Temple of Artemis	• Efes Antik Şehri • Artemis Tapınağı	• Ulaşım • Rehberlik • Giriş ve otopark ücretleri • Hizmet bedeli ve vergiler • Sağlık sigortası	180 €	190 €	200 €
Ephesus, House of Virgin Mary, Temple of Artemis	• Efes Antik Şehri • Meryem Ana Evi • Artemis Tapınağı	• Ulaşım • Rehberlik • Giriş ve otopark ücretleri • Hizmet bedeli ve vergiler • Öğle Yemeği • Sağlık sigortası • Sürpriz Hediye Paketi	225 €	220 €	260 €
Divine Ephesus	• Efes Antik Şehri • Meryem Ana Evi • Aziz Yuhanna Bazilikası • Artemis Tapınağı	• Ulaşım • Rehberlik • Giriş ve otopark ücretleri • Hizmet bedeli ve vergiler • Öğle Yemeği • Sağlık sigortası • Sürpriz Hediye Paketi	230 €	230 €	260 €
Ephesus and Şirince	• Efes Antik Kenti • Şirince Köyü	• Ulaşım • Rehberlik • Giriş ve otopark ücretleri • Hizmet bedeli ve vergiler • Sağlık sigortası	150 €	130 €	-
Pamukkale	• Pamukkale • Hierapolis	• Ulaşım • Rehberlik • Giriş ve otopark ücretleri • Hizmet bedeli ve vergiler • Öğle Yemeği • Sağlık sigortası	338 €	350 €	370 €
P. M. D.	• Priene Antik Kenti • Milet Antik Kenti • Didim Apollo Tapınağı	• Ulaşım • Rehberlik • Giriş ve otopark ücretleri • Hizmet bedeli ve vergiler • Öğle Yemeği • Sağlık sigortası	250 €	240 €	260 €
Aphrodisias	• Afrodisias Antik Kenti	• Ulaşım • Rehberlik • Giriş ve otopark ücretleri • Hizmet bedeli ve vergiler • Öğle Yemeği • Sağlık sigortası	-	-	365 €

Tablo 5'te işletmelerin web sitelerinden alınan 2013 yılına ait veriler ışığında acentaların ürün farklılaştırma stratejileri ve günübirlik tur fiyatları gösterilmiştir. Seyahat acentaları seyahat hizmetlerini standart hale getirdiklerinden tabloda listelenen turlar işletmelerin broşürlerinde ve web sitelerinde müşterilere sattıkları turlar olarak görülmektedir. Bu turların en önemli özelliği Kuşadası limanına yakın mesafede bulunan yerler olmasıdır. Kruvaziyer gemilerinin Kuşadası limanında bir gün limanda kalmaları turların çeşitliliğini mesafe bakımından kısıtlamaktadır. Kuşadası limanının çok önem arz eden turistik değerlere yakın olması ve liman çevresinin birçok turistik cazibeyi

etrafında toplamış olması tur çeşitliliğini ve maliyet liderliği etme kolaylığını sunmaktadır. Ürünlerin tabloda görüldüğü gibi çeşitlendirilmesi her bütçeye uygun turların mevcut olmasına ve işletmeler açısından rekabet üstünlüğü elde etmelerini sağlamaktadır.

Sonuç ve Tartışma

Kruvaziyer turizmine hizmet veren incoming seyahat acentalarında değer zinciri analizinin incelendiği bu araştırmada üç acenta yetkilisiyle görüşmeler yapılarak seyahat acentalarının en somut ürününü oluşturan gününbirlik tur organizasyonlarının değer faaliyetleri ortaya çıkartılmıştır. Değer zinciri analizi sonucunda araştırmaya konu olan seyahat acentalarının maliyet yönetiminde önleyici bir yaklaşımın benimsendiği görülmektedir. Zira seyahat acentaları tarafından benimsenen yalın üretim anlayışının temel felsefesi değer yaratmayan ve dolayısıyla gereksiz maliyet üreten faaliyetlerin ortadan kaldırılarak; gereksiz kayıpların önlenmesidir. Bu faaliyet gruplarının değer derecesi anket formları aracılığı ile elde edilmektedir. Bu uygulama aynı zamanda işletmelere değer zinciri analizi yaparak maliyet veya farklılaşma uygulamaları yapma fırsatlarını vermiştir.

Sonuç olarak, kruvaziyer turizmine hizmet veren incoming seyahat acentalarının değer zinciri faaliyetlerinin turizm endüstrisi değer zinciri faaliyetlerinden ulaşım ve konaklama yönü ile ayrıldığı söylenebilir. Kruvaziyer turizmde gemilerin hem ulaşım aracı hem de otel olarak hizmet vermeleri kruvaziyer uygulamalarının turizm sektöründen ayrıldığı noktadır. Kruvaziyer tatil satın alan turistler yüzen otel olarak adlandırılan kruvaziyer gemilerindeki odalarına yerleşerek hem konaklama hem de programda yer alan destinasyonlara olan ulaşım aşamalarını bir arada gerçekleştirmektedirler. Bu durum karşılayıcı seyahat acentaları açısından değerlendirildiğinde uluslararası ulaşım ve konaklama gibi iki önemli maliyet unsurunu ortadan kaldırmaktadır. Öte yandan karşılayıcı seyahat acentaları kruvaziyer gemilerini ülkeye çekmek ve ülkedeki karşılayıcı tur hizmetlerini yerine getirebilmek için tur operatörlerine yüklü miktarlarda yıllık ücret ödemek zorunda kalmaktadırlar. Bu şekilde seyahat acentaları ülke turizmine ve ekonomisine katkıda bulunmaktadır.

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

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

Burada dikkat edilmesi gereken nokta çalışmaya konu olan seyahat acentalarının içinde bulundukları kruvaziyer turizm sektöründe sahip oldukları egemen konumlarıdır. Gerek en çok fazla miktarda gemi ve müşteri karşılımları gerekse sektör değer zinciri içerisinde yer alan diğer işletme kollarından çok fazla rezervasyon yapmaları diğer işletmelerin fiyat ve rekabet koşullarını değiştirmektedir. B seyahat acentası müşterilerine hediye paketleri sunarak müşteri değeri ve sadakatini sağlamada diğer işletmelere göre bir adım daha önce bulunmaktadır. Ayrıca liman dağıtımlarında müşterilerine etiket (sticker) sistemi uygulayarak liman ve otopark yönlendirmelerini çok başarılı bir şekilde yerine getirmektedir. Ayrıca B seyahat acentasının kendi işletmesi olan bir restorantı ve alışveriş merkezinin bulunması rakiplerine nispeten daha önemli değerler kazanmasına neden olmaktadır. Nitekim almış olduğu 70'ten fazla ödül bunun kanıtıdır. Bu egemen konum endüstri değer zincirinin diğer katılımcıları üzerinde bir tehdit unsuru olarak kullanmamalıdır. Zira bu analiz metodunda değer sistemi zincirinin içerisine dâhil olan tüm işletmeler birbirlerine destek olmalı, karşılıklı güven içerisinde hareket etmelidirler. Hedef olarak belirlenen müşteri değerinin artırılması kavramı değer zinciri içerisinde hizmet veren tüm kuruluşların temel sorumluluğu altındadır. Bu bakımdan değer zincirinde yer alan tüm işletmeler arasında eşit bir şekilde paylaşılması esastır. Dikkat edilmesi gereken bir diğer nokta, maliyet azaltma çabalarında kaliteden ödün verilmemesidir. Zira kaliteden ödün verilerek elde edilecek maliyet avantajının uzun dönemde sürdürülmesi mümkün görünmemektedir.

Araştırma bulguları literatürde yer alan Karacaer ve Öztürk'ün (2021) kavramsal olarak ele aldığı değer zinciri çalışmasında ortaya çıkan yeme-içme, ulaşım ve alışveriş temel faaliyetleri ile ortak sonuç ortaya koymuştur. Destek faaliyetleri açısından kamu kurumları ve STK'ları gösteren araştırma bu araştırmanın destek faaliyet kolları ile örtüşmemektedir. Doğal olarak Karacaer ve Öztürk'ün (2021) çalışması turizm sektörü üzerine bir inceleme iken bu araştırma turizm endüstrisinin bileşenlerinden olan seyahat acentalarına yönelik yapılmış bir çalışmadır. Benzer şekilde Yılmaz ve Bitici'nin (2006) çalışmasıyla ortaya koyduğu değer zincirleri tur operatörü, ulaştırma, konaklama ve tekrar ulaştırma olarak ortaya çıkmıştır. Bu bulgu ile araştırmanın bulgusu arasında yalnızca ulaştırma faaliyeti ortak bir değer faaliyeti olarak ortaya çıkmaktadır. Değer zinciri analizinin ilgili literatürde Turizm endüstrisinin tamamına uygulandığı birkaç çalışma ile karşılaşılmakla beraber seyahat acentacılığı iş kolunda herhangi bir araştırmaya rastlanmamış olması bu araştırmayı değerli ve özgün kılmaktadır.

Bu araştırma Aydın ili, Kuşadası ilçesinde bulunan 3 seyahat acentası ile, kruvaziyer turizmi konusunda uzmanlaşmış 3 seyahat acentası yöneticileri ile, veri toplama aracı olan yarı yapılandırılmış görüşme sorularıyla, bu sorulara verilen cevaplarla ve çalışmada kullanılan kaynaklarla sınırlıdır. Araştırma kapsamında birkaç işletmeye ait

değer zinciri faaliyetlerinin ve bu acentaların maliyet yönetiminin incelenmesi ve rakip işletmelerin değer zincirlerinin birbirleri ile karşılaştırma yapılması işletmelerin isimlerini ve mali bilgilerini paylaşmamaları yönüyle çalışmanın en önemli kısıtlılığı oluşturmaktadır. Tek bir acenta ile bütün maliyet ve stratejik yaklaşımlarının ele alınarak araştırma yapılması ayrıca bir çalışma olarak değerlendirilebilir. Bununla birlikte çalışma ile elde edilen sonuçlar dâhilinde şu önerilebilir; değer zinciri analizi yaklaşımında maliyet yönetimi sınırının, işletmenin tedarikçileri olan otel, araç kiralama, rehber gibi endüstri değer zincirinde yer alan diğer katılımcıları da kapsayacak şekilde genişletilmesinin mamul maliyetleri üzerinde olumlu yönde önemli etkileri bulunmaktadır.

Kaynakça

- Alphan, C. & Demir, Ö. (2019). Modern Maliyetleme Sürecinde Değer Zinciri Yaklaşımı. *Fırat Üniversitesi Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3 (2), 59-80.
- Bay, M. & Koşar, A. (2021). Değer Zinciri Nedir? ve Değer Zinciri Analizinin Çeşitli Sektörlere Olan Yansımalarına Kısa Bir Bakış. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 14 (77), 1120-1168.
- Eraslan İ. H., Helvacıoğlu Kuyucu A. D. & Bakan İ. (2008), Değer Zinciri (Value Chain) Yöntemi ile Türk Tekstil ve Hazırgiyim Sektörünün Değerlendirilmesi, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 10(2), 307-332.
- Güngör Tanç, Ş. & Okur, S. (2019). *Stratejik Maliyet Yönetimi Aracı Olarak Değer Zinciri Analizi: Kapadokya Bölgesi Uygulama Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Nevşehir.
- Jansen Marion *Aid For Trade And Value Chains In Tourism*, OECD/UNWTO/WTO, 2013 https://www.oecd.org/dac/aft/AidforTrade_SectorStudy_Tourism.pdf
- Kamaşak, R. (2010) Jenerik Rekabet Stratejilerinin İşletme Karlılığı ve Pazar Performansına Etkisi. *Yönetim Dergisi*, 21(65), 47-64.
- Kaplinsky, R. (2004) Spreading the Gains from Globalization: What Can Be Learned from Value-Chain Analysis? *Problems of Economic Transition*, 47(2), 74-115.
- Mwangi, D. W. (2020). The effect of value added tax act 2013 on tours value chain in Kenya's tourism industry. *The Strategic Journal of Business & Change Management*, 7(4), 1589 – 1604.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1998) *On Competition*. Boston: Harvard Business School Press.
- Rainbird, M. (2004). A Framework for Operations Management: The Value Chain. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 34(3/4), 337-345.
- Rylance, A. & Spenceley A., (2017), *Reducing economic leakages from tourism: A value chain assessment of the tourism industry in Kasane, Botswana*, Development Southern Africa, 34, (3), 295-313
- Savcı, M & Haftacı, V. (2017). Değer Zinciri Analizinde Değer Yaratan Faaliyetlerin Ölçülmesinde Faaliyet Tabanlı Maliyetlemenin (Ftm) Rolünün Değerlendirilmesi. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (34), 261-284.

SAY, Seyahat Acentaları Yönetmeliği (Kanun No: 1618). Resmî Gazete 26664 (5 Ekim 2007). Erişim 01 Kasım 2023. <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2007/10/20071005-7.htm>

Serin Karacaer, S. & Öztürk, Y. (2021). Turizm Değer Zinciri Analizi Üzerine Kavramsal Bir Çerçeve. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 3(3), 245–260.

Shank, J. K. & Govindarajan, V. (1993). *Strategic Cost Management: The New Tool for Competitive Advantage*. New York: Free Press.

TC. Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı (2023). *Kruvaziyer İstatistikleri*, <https://denizcilikistatistikleri.uab.gov.tr/kruvaziyer-istatistikleri-2023>

Ülgen, H. & Mirze, S. K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Litaratür Yayıncılık.

Yılmaz, Y. & Bitici, U.S. (2006), Performance measurement in tourism: a value chain model. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(4), 341-349.