



## TURİZM SEKTÖRÜNDE TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ ÜZERİNE GENEL BİR DEĞERLENDİRME

### ÖZET

Zaman içinde teknoloji ve bilim alanında yaşanan gelişmeler pazar, ürün, rekabet yapısında da değişmelere neden olmuştur. Bu değişimler neticesinde işletmelerin değişen müşteri taleplerini bireysel çabalarla karşılanması neredeyse imkânsız hale gelmiş böylece tedarik zinciri yönetimi işletmelerin başarılarında önemli rol oynamaya başlamıştır. Ancak, alan yazında imalat sektörüne nazaran hizmet sektöründe, tedarik zinciri yönetimi ile ilgili çalışmaların yetersiz kalmıştır. Geniş literatür taraması temeline dayanan bu çalışmada tedarik zinciri ve turizm ile ilgili temel kavramların yanı sıra turizm tedarik zinciri üyeleri ve turizm tedarik zinciri yapısı incelenerek turizmde tedarik zinciri yönetiminin önemi ortaya konmaya çalışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Turizm, turizm tedarik zinciri yönetimi

### AN EVALUATION ON SUPPLY CHAIN MANAGEMENT IN TOURISM SECTOR

#### ABSTRACT

Over time, developments in technology and science have caused changes in the market, product and competitive structure. As a result of these changes, it has become almost impossible for businesses to meet changing customer demands with individual efforts thus supply chain management has begun to play an important role in the successes of businesses. However, compared to the manufacturing sector, the studies about supply chain management in the service sector is inadequate in literature. In this study, which is based on extensive literature review, basic concepts related to supply chain and tourism as well as tourism supply chain members and tourism supply chain structure have been examined and the importance of supply chain management in tourism has been tried to be revealed.

**Keywords:** Tourism, tourism supply chain management.

## 1. GİRİŞ

Geçmişten günümüze bilim ve teknoloji alanında yaşanan değişim ve gelişmeler bir domino etkisi ile insanların değişen ihtiyaç ve isteklerini karşılamaya yönelik olarak faaliyet gösteren ve bu amaç doğrultusunda mal ve hizmet üreten organizasyonları da bu değişime ayak uydurmaya zorlamıştır. Bu değişime ayak uyduramayan organizasyonlar yok olurken, yaşanan değişim ve gelişmelere uyum sağlayabilen organizasyonlar ise kendilerini acımasız bir rekabet ortamının içinde bulmuşlardır.

Geçmişte sadece üretilen mal ve hizmetin kalitesi ve maliyeti müşteri memnuniyeti ve rekabet üstünlüğü elde etmede önemli unsurlar olarak kabul edilirken günümüzde ise “zaman” unsuru da rekabette ve müşteri memnuniyetinde, kalite ve maliyet kadar önemli bir unsur olarak ortaya çıkmıştır. Organizasyonlar, sahip oldukları pazar payını elde tutmak ve rekabet üstünlüğünü elde etmek ve korumak için ileriye ve geriye yönelik entegrasyon stratejileriyle içinde buldukları zincirde rakiplerine karşı üstünlük elde etme çabası içine girmişlerdir. Bir başka ifadeyle, işletmelerinin başarısı, bir ölçüde içinde buldukları tedarik zincirinin başarısına bağlı hale gelmiştir. Bu gelişmeler ise tedarikçi ve üretici, üretici ve son kullanıcı arasındaki bilgi, mal ve hizmetin akışını sağlayan Tedarik Zinciri Yönetimi'nin (TZY) rekabette ve müşteri memnuniyetinde hayati bir öneme sahip olmasına zemin hazırlamıştır. TZY'nin imalat sektöründeki önemine binaen birçok çalışma ve araştırma yapılmış olmasına rağmen ülkelerin ödemeler dengesinde en önemli kalemlerden birisi olan ve kıran kırana rekabetin yaşandığı sektörlerden birisi olan turizm sektöründe TZY'nin yeri ve önemi ile ilgili olarak yapılan çalışma ve araştırmalar maalesef yetersizdir. Bir hizmet sektörü olan turizmde, müşteri

memnuniyeti sağlamak suretiyle sektörde başarı elde etme konusunda TZY'nin önemi, imalat sektöründeki öneminden az olmadığı aşıkârdır. Bir başka ifadeyle turizm sektöründe bir organizasyonun başarısının ardındaki gizli kahramanlardan birisinin TZY olduğu söylenebilir.

## 2. LOJİSTİK KAVRAMI VE TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ (TZY) KAVRAMLARI

Etimolojik açıdan incelendiğinde “lojistik” (logistics) kavramı; Latince “logic” (mantık) ve “statics” (istatistik) kelimelerinin birleşmesinden oluşmakta ve “mantıklı istatistik (hesap)” anlamına gelmektedir (Çekerol, 2013, 4). 1960'lı yıllarda ticari hayatta da kullanılmaya başlanana kadar lojistik sadece askeri bir terim olarak kullanılmıştır. Nitekim Tépic ve arkadaşları (2011) çalışmalarında tarihsel çerçevede inceledikleri “lojistik” kavramını, Yunan ve Roma dönemlerinde askeri faaliyetlerin gerçekleştirilebilmesi için ihtiyaç duyulan kaynak ve hizmetlerin verimli ve etkin bir biçimde tedarik edilmesi ve bu kaynak ve hizmetlerin ihtiyaç duyulan birimlere aktarılmasından sorumlu olan askeri görevliyi tanımlamak amacıyla kullanılan “logistikas” kavramına dayandırmışlardır (akt: Özcan, 2017, s. 138).

Her ne kadar lojistik kavramının askeri alanda kullanılması çok eskiye dayansa da askeri alan yazında kullanılması, 1905 yılında Albay Chauncey B. Baker tarafından “malzeme ve personelin taşıma, tedarik, bakım ve yenilenmesi” şeklinde askeri bir fonksiyonu tanımlamak amacıyla kullanması ile başlamıştır (Kobu, 2003, s. 237). Zaman içinde teknoloji ve bilim alanında yaşanan gelişmeler ve küreselleşmenin de etkileriyle iş hayatında da kullanılmaya başlanan lojistik ile ilgili olarak literatürde farklı tanımlara rastlamak mümkündür.

1963 yılında Amerika'da “Ulusal Fiziksel Dağıtım Komisyonu (Council of Logistics Management) adıyla kurulan ve 2005 yılında “Tedarik Zinciri Yönetimi Uzmanları Konseyi (Council of Supply Chain Management Professionals-CSCMP) olarak adı değiştirilen (Çekerol, 2013, s. 10) konseyin yaptığı tanıma göre lojistik:

*“Müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere her türlü ürünün, servis desteğinin ve bilgi akışının, başlangıç noktasından (kaynağından) tüketildiği son noktaya (nihai tüketiciye) kadar olan tedarik zinciri içindeki hareketinin etkili ve verimli bir şekilde planlanması, uygulanması, taşınması, depolanması ve kontrol altında tutulmasını sağlamaktadır.”* (Erdal, 2006, s. 1).

İstanbul Ticaret Odası tarafından yapılan tanıma göre ise lojistik:

*“Müşteri gereksinimine göre ürün/hizmet üretiminde kullanılacak hammaddelerin, malzemelerin, süreç içindeki stokların, üretim sürecini tamamlamış nihai ürünlerin ve bilgilerin çıkış noktasından son tüketim noktasına kadar etkin ve masrafları en aza indirilmiş bir şekilde varabilmesi için istenen yerde, istenen miktarda, uygun koşullarda istenen zamanda teslim edilmesine yönelik planlama, yürütme ve kontrol süreci.”* olarak tanımlanmaktadır (İstanbul Ticaret Odası [İTO], 2006, s.14).

Ballou (1992, s. 13) ise lojistik kavramını; “Müşteri ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla, hammaddelerin, işlenmekte olan parçaların, son ürünlerin ve bunlara ilişkin bilgilerin, kaynaktan tüketileceği noktaya kadar etkin ve ekonomik bir şekilde akışını ve gerektiğinde depolanmasının planlanması, uygulanması ve kontrol edilmesi süreci” şeklinde tanımlamıştır.

Keskin (2011) çalışmasında lojistiği:

*“Canlıların doğada var olması ile eş zamanlı olarak görülen insanoğlunun tüm toplumsal ve bireysel faaliyetlerinin desteklenmesinde kullanılan, ihtiyacın belirlenmesi ile başlayan, ihtiyaçların giderilmesinden sonra elden çıkarılması gerektiğinde geri gönderilmesi ile son bulan, lojistik paradigmasını oluşturan ana faaliyetler arasındaki en az üç operasyondan oluşan tüm eylemler”* olarak açıklamıştır (akt: Taşlıyan, Çiçeklioğlu ve Yılmaz, 2016, s. 37).

İşletme yönetimi ve lojistik kavramının gelişmesinde önemli rol oynayan Amerika'daki iş anlayışı ve pazar yapısı 1900'lü yıllarında başlarında “üretim” odaklı bir durumdayken, 1930'larda “satış” odaklı, 1950'lerde ise “pazarlama” odaklı bir doğrultuda değişim göstermiştir. 1980'li yıllarda hizmet anlayışındaki hızlı gelişme “müşteri” odaklılık ve pazar merkezli yönelimlerin önemi artmıştır. Lojistik kavramının tarihsel gelişimi içinde 1960 yıllarda parçalı bir yapıya sahip olan hammaddeden, son



yönetimiyle düzenlenmesi “Tedarik Zinciri Yönetimi” adını almaktadır. Lojistik kavramı ise, üretilen ürünlerin bir tedarik zinciri boyunca hareket etmesi ya da durması için yapılması gereken tüm işlerin yanı sıra bu zincir boyunca, ürün ile birlikte hareket halinde olan bilgi ve riskin yönetimini kapsamaktadır. Lojistik yönetimi söz konusu bu işlerin sağlıklı bir biçimde planlanması ve yürütülmesini sağlamakla yükümlüdür.

Lojistik kavramı ile birlikte “tedarik zinciri yönetimi” kavramının kullanılmaya başlanması her iki kavram arasındaki ilişki ile ilgili olarak; *gelenekselciler*, *yeniden adlandıranlar*, *birleştirenler*, *kesiştirenler* olmak üzere dört farklı bakış açısının ortaya çıkmasına neden olmuştur (Aydın, Eroğlu ve Pala, 2011, s. 158-159). Buna göre;

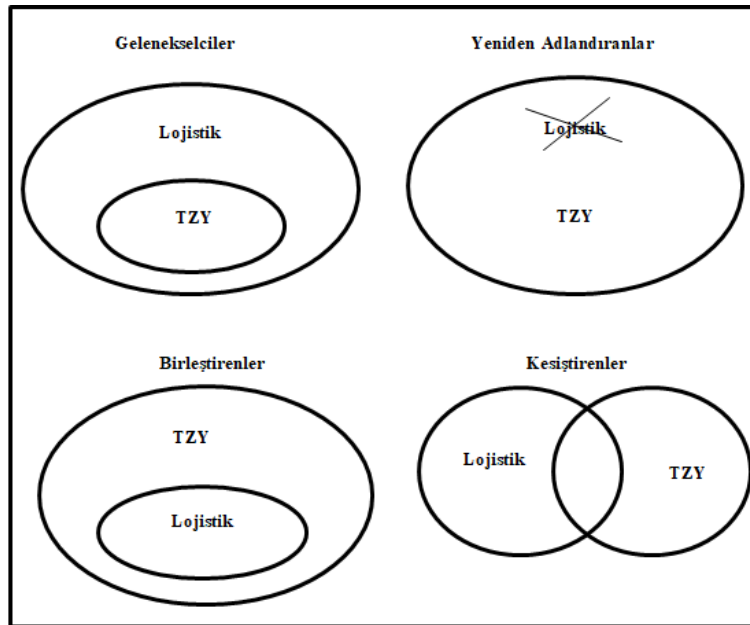
**Gelenekselciler:** Tedarik zinciri yönetimini lojistik kavramına dâhil ederek tedarik zinciri yönetimini lojistiğin bir parçası olarak görmektedir. Tedarik zinciri yönetimi, organizasyon dışındaki lojistik olarak kabul edilir ve böylece tedarik zinciri yönetimi organizasyon dışında veya organizasyonlar arası özel bir lojistik türü olarak değerlendirir.

**Yeniden adlandıranlar:** Bu görüş açısını paylaşımlara göre tedarik zinciri yönetimi, yaşanan teknolojik ve bilimsel gelişmelerden sonra lojistik kavramının yeni adı olarak ortaya çıkmaktadır.

**Birleştirenler:** Gelenekselcilerin aksine, lojistik ve tedarik zinciri yönetimini kavramlarını birleştirenler, lojistiği tedarik zinciri yönetimi içine konumlandırırlar. Böylece tedarik zinciri yönetimi lojistiğin yanı sıra pazarlama, operasyon yönetimi ve satın almayı da kapsamaktadır. Dolayısıyla stratejik planlama, bilgi ve iletişim teknolojileri, pazarlama ve satış ve lojistik (envanter, depolama, ambalajlama, dağıtım, taşıma, üretim planlama ve talep tahmini) tedarik zinciri yönetiminin bileşenleri olarak kabul edilmektedir.

**Kesiştirenler:** Bu görüşte olanlar için tedarik zinciri yönetimi, lojistiğin bir parçası olmamasına rağmen lojistik ile hem organizasyon içinde hem de kanal içindeki işletme süreçlerinden dolayı kesişen bir kavramdır. Bu yaklaşıma göre tedarik zinciri yönetimi; lojistik, pazarlama, operasyon yönetimi, satın alma ve diğer fonksiyonel alanların birleşimi değildir. Ancak tüm bu disiplinlerin stratejik ve entegre edici elemanlarını içermektedir.

Şekil 2: Lojistik ve TZY Farklı Bakış Açıları



(Kaynak: Aydın ve diğerleri, 2011, s. 159).

#### 4. TURİZM İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

Etimolojik açıdan incelendiğinde “turizm” kavramı, “kendi etrafında dönme hareketi” anlamına gelen ve Latince “tornus” kelimesinden türemiştir. “Tornus”, zaman içinde İngilizce, Almanca, Fransızca gibi

diğer dillere ‘tour’ olarak geçmiştir (Yıldız, 2009, s. 79). “Touring” ise zevk için yapılan eğitsel ve kültürel özellik gösteren seyahatler ifade etmek için kullanılan bir kavramdır (Ünüvar, 2008, s. 5).

Turizm kavramı; “Genel olarak devamlı yaşanan yer dışında tüketici olarak tatil, dinlenme, eğlenme gibi ihtiyaçların giderilmesi amacıyla yapılan seyahat ve geçici konaklama hareketleri.” (Kozak ve Kozak, 1997, 1) olarak tanımlanırken, Turizm Terimleri Sözlüğünde turizm, “Asıl ikametgahı dışındaki başka bir yere eğlence, tatil, kültür, arkadaş veya akraba ziyareti, aktif spor, toplantı, görev, öğrenim, sağlık, transit geçiş vb. amaçlarla seyahat etmenin doğurduğu olaylar bütünü.” şeklinde tanımlanmaktadır (Turizm Bakanlığı, 1999, s. 233).

Birleşmiş Milletler’in 1963 yılında yaptığı tanıma göre turizm; “24 saatten az olmamak, sürekli kalışa dönüşmemek ve gelir sağlayıcı herhangi bir uğraşta bulunmamak koşulu ile bireyin yolculuk ve/veya konaklamalarından doğan olay ve ilişkilerin tümüdür.” (Tolungüç, 1999, s. 13).

WTO (Dünya Turizm Örgütü) tanımına göre turizm; “İnsanların yaşadıkları çevrenin dışındaki bir yerde yirmi dört saatten az veya bir yıldan fazla kalmamak şartıyla eğlence, iş, sağlık, boş zaman ve spor gibi çeşitli amaçlarla gerçekleştirdiği faaliyetlerdir.” (akt: Külekçi, 2016, s. 126).

Sezgin (1995, s. 3-4) turizmi; “Devamlı olarak yaşanan yer dışına, tüketici olarak tatil, dinlenme, eğlenme, kültür ve benzeri ihtiyaçların giderilmesi amacıyla yapılan seyahat ve geçici konaklama hareketi.” olarak tanımlamıştır.

Turizmin baş aktörleri olan turistler ile ilgili olarak Birleşmiş Milletler Dünya Turizm Örgütü açıklaması şu şekildedir; “Yerli (ulusal) turist, ülkesinde kaldığı yerden başka bir yere gidenlerden, bu yeri 24 saatten fazla ancak 1 yıldan az olmak kaydıyla eğlence, tatil, spor, iş, buluşma, toplantı, bilimsel çalışma, arkadaş ziyareti, sağlık veya dini nedenlerle ziyaret edenler.” Gittikleri yerde 24 saatten az kalanlar ise “ulusal (yerli) gezgin” olarak tanımlanan ziyaretçilerdir (Smith, 1989: s. 19-20). Tanımdan da anlaşılacağı gibi bir kimsenin turist olarak tanımlanabilmesi için yaşadığı yer dışında 24 saatten uzun kalmaları gerekmektedir. Ancak denizyolu ile gerçekleştirilen seyahatler 24 saatten az sürse bile kişi veya kişiler yine de turist olarak tanımlanmaktadır (Kozak ve Bahçe, 2009, s. 7).

## 5. HİZMET SEKTÖRÜNDE TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ

Turizm; yapısı itibariyle, imal edilen bir mal gibi elle tutulan ve gözle görülen somut bir meta olmaktan uzak olduğu için bir “hizmet” ürünü olarak kabul edilmektedir.

Kotler (2001, s. 291), “hizmet” kavramını; “Tüketildiğinde herhangi bir somut mala sahip olmakla sonuçlanmayan, bir tarafın diğerine sunduğu mülkiyeti gerekli kılmayan soyut faaliyetlerden meydana gelen ürün çeşidi.” olarak tanımlarken, Karahan (2000, s. 21); “İnsan ve makineler tarafından insan gayretleriyle üretilen ve tüketicilere doğrudan fayda sağlayan ve fiziksel olmayan ürünler.” olarak ifade etmiştir.

Bir başka tanımda Dinçer (1998, s. 434) hizmet kavramını; “Bir başka insanın ihtiyacını gidermek için belirli bir fiyattan satışa arz edilen ve herhangi fiziki bir malın mülkiyetini gerektirmeyen faaliyet ve yararlar.” şeklinde şeklinde açıklamıştır. Sayım ve Aydın (2011, s. 248) hizmet sektörü kapsamında yer alan faaliyetleri şu şekilde sınıflandırmıştır:

- a) Ulaştırma hizmetleri (hava, kara, vb.),
- b) Haberleşme hizmetleri (telefon, internet, vb.),
- c) Dağıtım hizmetleri (kargo, posta, vb.),
- d) Kamu hizmetleri (savunma, belediye hizmetleri, vb.),
- e) Finans hizmetleri (bankalar, aracı kurumlar, vb.),
- f) Emlak hizmetleri,
- g) Turizm hizmetleri (oteller, restoranlar, vb.),
- h) Medya hizmetleri (TV, radyo),
- ı) Sağlık hizmetleri (hastaneler, tıbbi laboratuvarlar, vb.),

- i) Kişisel hizmetler (berberler, vb.),
- j) Mesleki uzmanlık hizmetleri (avukatlar, mali müşavirler, vb.),
- k) Tamir ve bakım hizmetleri (araba tamircileri, vb.),
- l) Eğitim hizmetleri (okullar, kreşler, vb.).

Hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin müşteri odaklı başarılı bir tedarik zinciri oluşturabilmeleri için önem arz eden konuları Presutti (2003, s. 220) şu şekilde belirtmiştir:

- i. Satın alma için yapılacak siparişin uygun zamanda ve uygun şekilde yapılması,
- ii. İşletmeler arz konusunda sürekliliği sağlamalı ve müşterilerini ürün hakkında sürekli olarak bilgilendirmeli,
- iii. Nihai ürünün maliyetini azaltmak için işletme içindeki masrafların minimum seviyeye indirilmesi
- iv. Müşteri ihtiyaçlarına cevap verme süresini kısaltmasından dolayı tasarım sürecinin süresi azaltılması.

Dolayısıyla yukarıda bahsedilmiş olan dört maddenin, turizm sektöründe tedarik zinciri oluşturabilmek için geçerli maddeler arasında yer aldığı söylenebilir.

## 6. TURİZM TEDARİK ZİNCİRİ ÜYELERİ

Hizmet işletmeleri içinde yer alan turizm işletmelerini Oral (2005, s. 15-16), “Turistik ihtiyaçların karşılanarak kâr elde etmek amacıyla üretim faktörlerinden yararlanarak turistik ürün üreten, pazarlayan ve finanse eden ya da turizmle ilgili yan hizmet faaliyetlerini gerçekleştiren ve katma değer yaratan ekonomik işletmeler.” olarak tanımlamıştır. Erdal, Görçün ve Saygılı (2010, s. 338), turizm tedarik zinciri içinde yer alan işletmeleri: a) Konaklama, b) Ulaşım, c) Gezi ve Turizm Aktiviteleri, d) Gıda ve El Sanatları olmak üzere dört ana başlık altında değerlendirmiştir. Ünüvar (2008, s. 6-7) ise Erdal ve arkadaşlarının sınıflandırmasını detaylandırarak turizm tedarik zinciri içinde yer alan ve turizm ürününün oluşturulmasında rol oynayan işletmeleri şu şekilde sınıflandırmıştır:

**a. Ulaştırma hizmeti sunan işletmeler:** Turizmin temelinde bireyin yaşadığı yer dışına seyahat etmesi yatmaktadır. Bu nedenle turizm ürünlerini tüketmek üzere bireylerin buldukları yerden gitmek istedikleri destinasyonlara varmaları gerekmektedir. İşte turizm tedarik zinciri içinde önemli bir rol oynayan ulaştırma hizmetlerini Baykal (2015, s. 58); “İnsanların turistik amaçlarla gerçekleştirdikleri seyahatlerde onların turizm pazarlarından destinasyonlara ekonomik bir biçimde hızlı ve güvenli bir biçimde ulaşmalarını sağlayan faaliyetler.” olarak tanımlamıştır. Ulaştırma hizmetleri, gidilecek olan destinasyonun coğrafi konumuna ve mesafesine göre kara, hava, deniz ve demiryollarından birisi ile gerçekleştirilmektedir. Ulaştırma hizmeti veren bu işletmeler, genel olarak seyahat süresince yolcuların ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla akaryakıt, ikramlar, basılı evraklar (bilet, makbuz vs.) gibi çeşitli unsurları tedarik ederler (Erdal, vd., 2010, s. 341).

**b. Yiyecek-içecek işletmeleri:** Bu işletmeler konaklama işletmeleri bünyesinde yer alabileceği gibi konaklama işletmesi dışında restoran, kafe, bar gibi bağımsız ticari işletmeler olarak da turizm tedarik zinciri içinde yer alabilmektedirler. Türkiye’de üç yıldızlı otellerden itibaren konaklama hizmeti sunan işletmeler, kendi bünyelerinde yiyecek-içecek hizmeti vermektedirler. İster konaklama işletmeleri bünyesinde olsun, ister bağımsız ticari işletme olarak faaliyet gösterebilir, yiyecek-içecek işletmelerinin de hizmet verebilmeleri için çeşitli gıda ürünlerinin yanı sıra yaş sebze, meyve ve alkollü ve/veya alkolsüz içecekleri de bu ürünleri üreten işletmelerden temin etmek durumundadırlar.

**c. Seyahat işletmeleri:** Seyahat işletmeleri kavramı ilk anda akıllara ulaştırma hizmeti sağlayan işletmeleri getirirse de seyahat işletmeleri Türkiye’de “acentası” olarak bilinmektedir. Seyahat acentası ise; “Kâr amacı ile turistlere turizm ile ilgili bilgiler vermeye, paket turları ve turları oluşturmaya, turizm amaçlı konaklama, ulaştırma, gezi, spor ve eğlence hizmetlerini görmeye yetkili olan, oluşturduğu ürünü kendi veya diğer seyahat acentaları vasıtasıyla pazarlayabilen ticarî kuruluşlardır.” (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2018). Dünya Turizm Örgütü (WTO) tur operatörünü: “Talep oluşmadan önce, ulaştırma, konaklama ve diğer turistik hizmetleri birleştirerek gezici (circuit) ve belirli bir turistik merkezde konaklama (sejour) amaçlı seyahatler düzenleyen ve bunları belli bir ücret karşılığında halka sunan işletmeler.” olarak tanımlamıştır (Keleş, Kılınc ve Ateş, 2016, s. 214). Yukarıda tanımları verilen

seyahat acentaları ve tur operatörleri turizm tedarik zinciri kapsamındaki turizm işletmeler olarak değerlendirilmektedir.

**d. Rekreasyon işletmeleri:** Katılımcının gönüllü olarak seçtiği boş zaman aktiviteleri rekreasyon olarak tanımlanır (Serarslan ve Bakır, 1988, s. 28). Rekreasyon etkinlikleri müzikal uğraşları, sportif aktiviteleri, sanatsal aktiviteleri, çeşitli oyunları, doğada gerçekleştirilen aktiviteleri, sosyal ve kültürel aktiviteleri kapsamaktadır (Orel ve Yavuz, 2013, s. 62). Rekreasyon işletmeleri de gerçekleştirdikleri faaliyetin türüne göre kullandıkları ekipman ve malzemelerin tedarikini söz konusu ekipman ve malzemeleri üreten işletmelerden gerçekleştirirler.

**e. Dolaylı turizm işletmeleri:** Turizm tedarik zinciri içinde doğrudan turizm ile ilgili olmamasına rağmen turizm ürününün oluşturulmasında önemli rol oynayan ve turizmden fayda elde eden işletmeler dolaylı turizm işletmelerini ifade etmektedir. Ünüvar (2008: s. 10) bu işletmeleri üç başlık altında ele almıştır:

i. Turizm ile ilgili ürünler üreten işletmeler: Turistik amaçlı seyahate çıkan bireylerin kullanabileceği güneş gözlüğü, güneş yağı, şapka, bavul, av ve spor malzeme ve ekipmanları, hediyelik eşya üreten işletmeler bu grupta yer almaktadır.

ii. Turizme bağlı ticari işletmeler: Turistik destinasyonlarda çeşitli tüketim malları satan perakendeci veya döviz büroları gibi sundukları hizmet veya sattıkları ürünlerin sadece turistlere yönelik olmamasına rağmen büyük ölçüde turizme bağlı işletmeler bu sınıfta yer almaktadır.

iii. Turizmle ilgili özel tüketim hizmetleri üreten işletmeler: Tercümanlık, rehberlik hizmeti, eğlence işletmeleri, kayak, dalış, tenis, binicilik gibi alanlarda verilen öğretmenlik hizmeti, seyahat sigortası yapan ve turistik psikolojik açıdan tatmin olmasını katkı sağlayan işletmeler bu grupta yer almaktadır.

**f. Konaklama işletmeleri:** Ünlüöner ve Tayfun (2001: s. 11) konaklama işletmelerini: “Konaklama hizmeti sunan işletmeler düzenli olarak ikamet ettiği yerden (evinden) uzakta olan kişilere temelde konaklama ve yeme içme hizmetleri ile destekleyici nitelikte hizmetler olarak rekreasyon (dinlenme ve eğlenme) hizmetleri de sunan turizm işletmeleri.” olarak tanımlamışlardır. Otel, motel, pansiyon, tatil köyü, kamping, apart otel, dağ evi (oberj) ve hostel gibi farklı konaklama işletmelerinde yukarıdaki tanımdan da anlaşılabilir gibi turistlerin geçici konaklama ihtiyaçlarının yanı sıra yeme-içme, temizlik, kişisel gereksinimlerini karşılamak gibi bazı hizmetleri yerine getirebilmeleri için turistin talebine göre tedarik zinciri sürecine sahiptirler. Her şey dâhil hizmet veren beş yıldızlı bir otelin müşterilerine sunduğu hizmet için ihtiyaç duyduğu tedarik zinciri süreçleri ile bir pansiyonun müşterisine verdiği hizmet için ihtiyaç duyduğu tedarik süreci aynı değildir. Bir başka ifadeyle müşterilerin taleplerine göre konaklama işletmelerinin hizmet sunumu için ihtiyaç duydukları tedarik süreçleri farklılık göstermektedir (Erdal, vd., 2010, s. 345).

## 7. TURİZM TEDARİK ZİNCİRİNİN YAPISI

Turizm sektörü ile tedarik zinciri kavramlarının ilişkisi “turizm tedarik zinciri” kavramının ortaya çıkmasına katkı sağlamış ve bu kavram ile ilgili literatürde çeşitli tanımlar yapılmıştır.

Tapper, Schwartz ve Kornilaki (2008, s. 263) yaptıkları çalışmada turizm tedarik zincirini: “Tüketicilere turizm ürünlerinin dağıtımını yapmak üzere tüm mal ve hizmet tedarikçilerini içeren zincir” olarak tanımlarken, Zhang, Song ve Huang (2009, s. 347):

*“Turizm tedarik zinciri belirli bir nihai turizm ürününün, katılımcılarının geniş bir yelpazede olduğu özel sektör ve kamu sektörüne dağıtım ve pazarlaması için uçuş ve konaklama gibi farklı bileşenlerden oluşan turizm ürün ve hizmetleriyle ilgili farklı faaliyetler yürüten turizm organizasyonlarını içeren ağ.”* olarak ifade etmişlerdir.

Piboonrungraj ve Disney (2009), turizm tedarik zincirini: “Yolcu taşıma ve konaklama hizmet sağlayıcıları, gıda vb. diğer gerekli malları sağlayan işletmeler, seyahat acentaları ve tur operatörleri gibi servis sağlayıcıların bulunduğu ve aralarında işbirliği bulunan zincir.” olarak tanımlamıştır.

Chen ve Yi (2010, s. 3388) yaptıkları çalışmada turizm tedarik zincirini, “Turizm ürünlerini ve turistlerin deneyimlerini etkileyen ürün, para ve bilgi akışının da içinde bulunduğu tüm turizm faaliyetlerinde kaynak paylaşımı, maliyetlerin azaltılması ve müşteri değerinin oluşturulması amaçlarını gerçekleştiren faaliyetler bütünü.” olarak açıklamışlardır.

İmalat ve hizmet sektörleri açısından incelendiğinde tedarik zincirinin varlığı, imalat sektöründe olduğu kadar hizmet sektörü için de önem arz etse de, alan yazında imalat sektöründe tedarik zinciri yönetimi ile ilgili yapılan çalışmaların, hizmet sektörü için yapılan çalışmalardan fazla olduğu söylenebilir (Kothari, Hu ve Roehl, 2005, s. 373).

Küresel ekonomide, hizmet sektörünün bir parçası olan turizm sektörünü imalat sektöründen ayıran belli başlı özelliklere sahiptir. Turizm sektörünü imalat sektöründen ayıran özellikleri Zhang ve arkadaşları (2009, s. 348) çalışmalarında şu şekilde sıralamışlardır:

a. Turizm, ulaşım, konaklama, yeme-içme gibi farklı ürün ve hizmetlerin bir araya getirilerek turizm ürününün oluşturulduğu koordinasyon-yoğun bir sektördür.

b. İmalat sektöründe ürünler, sonradan tüketilmek üzere saklanabilir özelliğe sahiptir. Turizm ürününün depolanması veya sonradan tüketilmek üzere saklanması mümkün olmadığı için tüketildiği anda nihai tüketicinin algıladığı beğeni ve fayda ile kalitesini ortaya koyan bir hizmet biçimidir. İnsanların farklı kişilik yapılarına ve karakterlere sahip olmaları onların zevke ve beğenilerinin de farklılaşmasına temel teşkil etmektedir. Bu nedenle emek-yoğun yapıya sahip turizm ürününün standartları kişiye, zamana ve yere göre farklılıklar gösterebilmektedir (Birjakov, 2007, s. 33).

c. İmalat sektöründe ürünün son kullanıcılara doğru hareketi söz konusu iken, turizm gibi hizmet sektöründe son kullanıcı hizmetin sunulduğu yöne doğru hareket halindedir (Tapper ve Font, 2004, 120). Bir başka ifadeyle turistlerin, turizm ürünlerini tüketmek üzere söz konusu turizm ürünlerinin sunulduğu destinasyonlara gitmeleri gerekmektedir. Hizmet, somut bir mal olmayan, üretildiği anda tüketilen bir grup aktivite veya süreçten başka bir şey değildir. Bu sebeple hizmetin kalitesinin değerlendirilmesi biraz daha zordur, çünkü hizmet tüketilmeden önce o hizmetin kalitesi değerlendirilemez. Turizm ürünleri için de aynı durum söz konusudur. Turizm ürünleri satın alınmadan önce tüketilemediğinden çoğunlukla söz konusu bu ürünlerin satılabilmesi ürünün sunumuna ve ürünle ilgili algıya bağlıdır. Bu durum ise turizm endüstrisine, bilgi-yoğun ve bilgi-bağımlı bir endüstri olma özelliği kazandırmaktadır (Ujma, 2001, s. 40).

d. Turizm ürünleri doğada karmaşık bir biçimde yer almaktadır. Genel anlamda konaklama, seyahat, gezi, bar ve restoran, alışveriş gibi birçok hizmet bileşeninin bir araya gelmesiyle oluşan turizm ürünleri heterojen ve bileşik bir yapıya sahiptir.

e. Turizm endüstrisi diğer hizmet endüstrilerine nazaran talep belirsizlikleri ve karmaşık dinamikler ile daha sık karşı karşıya kalmaktadır ki, bunun sebebi hizmet tedarikçileri arasındaki yoğun rekabettir. Örneğin, etkili bir reklam çok turist çekebilmesine karşın, ağızdan çıkabilecek olumsuz bir ifade, talepte düşüşe neden olabilmektedir. Turist gönderen bölgelerde ve ülkelerdeki ekonomik koşullar, belirli destinasyonlardaki turizm ürünlerine olan talebi etkilemede genellikle itici güç faktörü rolü görmektedirler.

Turizm endüstrisinin yukarıda bahsedilen özelliklerine dayanılarak, turizm tedarik zinciri yönetiminde talep yönetimi, iki taraflı ilişkiler, tedarik yönetimi, envanter yönetimi, ürün geliştirme, turizm tedarik zinciri koordinasyonu ve bilgi teknolojileri gibi konuların öne çıktığı söylenebilir. Turizm tedarik zincirinin yapısını gösteren Şekil 3'de bilgi ve hizmet akışı olmak üzere iki yönlü akış söz konusudur. Bilgi akışı; hedef pazarda yer alan turistlerin istek ve ihtiyaçlarının çeşitli pazar araştırmaları ile belirlenerek elde edilen bilginin hizmete dönüştürülmesi için birinci ve ikinci kademe tedarikçilere doğru akışını ifade etmektedir. Hizmet akışı; elde edilen bilgi ışığında turizm ürününün oluşturulmasını ve bu ürünün turistlere, tedarik zincirini oluşturan halkalar aracılığıyla ulaştırılmasını ifade etmektedir.

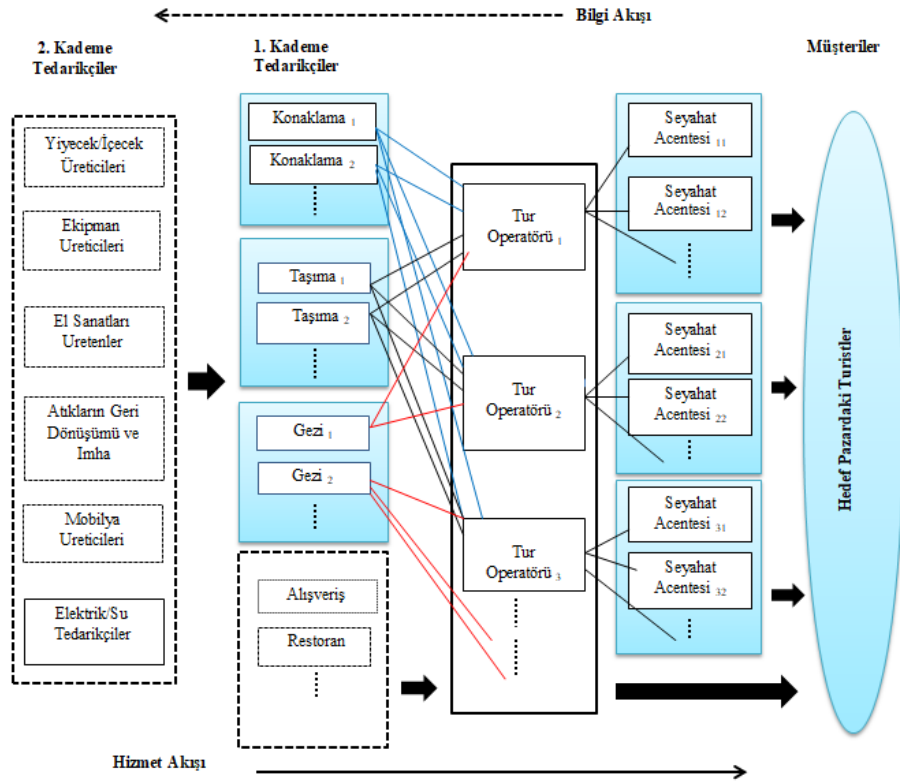
Hedef pazardan elde edilen bilgiler doğrultusunda çeşitli mal ve hizmetleri bir araya getirmek suretiyle oluşturulan turizm ürünlerinin perakende bayisi konumundaki seyahat acentaları, turistler ve tur operatörleri ile ilişki içindedir. Bir başka ifadeyle tur operatörleri paket turizm ürününü doğrudan turistlere ulaştırabileceği gibi seyahat acentaları aracılığıyla da turistlere ulaştırması söz konusudur. Ujma (2001, s. 41) ya göre; tur operatörleri taşıma ve konaklama gibi hizmetleri, otel ve taşıma işi yapan işletmelerden ayrı ayrı satın alarak bu hizmetleri doğrudan bireylere veya seyahat acentalarına satmak üzere tatil paketlerinde birleştirebilmektedir.

Turizm tedarik zincirinde bilgi akışında ilk kademe tedarikçiler ve ikinci kademe tedarikçiler yer almaktadır. İlk kademe tedarikçiler hedef pazarda yer alan turistlerin bir başka ifadeyle son kullanıcıların



ihtiyaç ver tercihlerine göre turizm ürünlerinin oluşturulması için gerekli ürün ve hizmetlerin yer aldığı oteller, bar ve restoranlar, alışveriş merkezleri, el sanatları ve hediyelik eşya satan dükkânlar ve ulaşım gibi unsurlardan meydana gelmektedir. Daha karmaşık turizm tedarik zincirlerinde ise ikinci kademe tedarikçilerin varlığı söz konusudur. Turizm ürünlerinin ortaya konabilmesi için birinci kademe tedarikçilere doğrudan mal ve hizmet sağlayan ikinci kademe tedarikçiler genel olarak gıda üreticileri, ekipman üreticileri, el sanatları üreticileri, atık geri dönüşümü ve imha etme, mobilya üreticileri, su/elektrik tedarikçileri vb. tedarikçilerden oluşmaktadır. Turizm tedarik zincirinde yer alan her bir halka arasındaki ilişki ve iş bağlarının gücü de zincirin analizinde unutulmaması gereken önemli bir noktadır. Tedarik zincirinde yer alan her bir unsur müşteri memnuniyeti ve rekabet üstünlüğü elde etmek ve bu üstünlüğü korumak için tedarik zinciri içinde yer alan diğer unsurlar ile diğerleriyle eşzamanlı ve eşgüdümlü çalışmak zorundadır. Tedarikçilerin herhangi birinden kaynaklanacak bir gecikme doğal olarak zincirin geneline etki edecek ve faaliyetlerin yerine getirilmesinde gecikmelere yol açacak ve bunun doğal bir sonucu olarak müşteri tatminsizliği ortaya çıkacaktır.

**Şekil 3: Turizm Tedarik Zinciri Yapısı**



(Kaynak: Zhang ve diğerleri, 2009, s. 353).

Turizm tedarik zinciri uygulamalarının önündeki engelleri Krishnapillai, Abdul ve Rashid (2010) şu şekilde maddeleştirmişlerdir (akt: Büyükkelik ve diğerleri, 2012, s. 507);

*i. Zincirde yer alan üyelerin birbirlerine karşı yaklaşımları:* Turizm tedarik zincirinde yer alan üyelerin birbirine karşı güven seviyesinin düşük olmasının yanı sıra tedarik zincirinin oluşabilmesi için zincirin her bir halkasını oluşturan üyelerin birbirleriyle bütünleşme konusunda isteksiz olmaları ve buna bağlı olarak koordinasyonda yaşanan eksikliklerin ortaya çıkması.

*ii. Şirketlerin yapısı:* Turizm tedarik zinciri içinde yer alan üyelerin, küçük ölçekli işletmelerden oluşması ve buna bağlı olarak organizasyon yapılarında çelişkilerin varlığı.

*iii. Çalışanlar:* Zincir üyelerini oluşturan işletmelerde işgörenlerin tecrübe ve bilgi eksikliğinden kaynaklanan sorunların ortaya çıkması ve bu sorunların zincirin diğer üyelerini de ister istemez etkilemesi.

*iv. Bir ürün olarak "turizmin" yapısı:* Tedarik zinciri hem imalat hem de hizmet sektöründe önemli bir rol oynamaktadır. Ancak imalat sektörü ile hizmet sektörünün yapısal farklılıkları ve imalat sektöründe

olduğu kadar hizmet sektöründe tedarik zinciri yönetiminin öneminin yeterince farkına varılmamış olması.

## 8. SONUÇ

Küreselleşme ve teknoloji alanındaki değişmelere bağlı olarak günümüzde farklı yapılaraya sahip ürünlerin, pazarların, teknolojilerin ve rakiplerin ortaya çıkmalarına zemin hazırlamıştır. Günümüzde işletmeler, farklı müşteri tiplerinin taleplerini karşılayabilmek için büyük miktarlarda daha kaliteli mal ve hizmeti daha kısa zamanda üretmek zorunda kalmaktadır. İmalat ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin günümüz rekabet koşullarına ayak uydurabilmeleri, müşteri memnuniyeti sağlayabilmeleri, hali hazırdaki pazar paylarını koruyabilmeleri hatta bu pazar payını arttırabilmeleri için sürekli olarak ürün ve hizmet geliştirebilmelerinde tedarik zincirinin yönetimi hayati öneme sahiptir. Günümüzde ulaşım ve iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişmelerin yanı sıra insanların boş vakitlerinin ve alım gücünün artması, turizm amaçlı seyahat ve aktivitelere ayrılan payın da artmasına katkı sağlamıştır. Milli gelire sağladığı katkının yanı sıra turizm, ülkelerin ödemeler dengesinde de önemli bir kalem teşkil etmektedir. Her yıl büyümeye devam bir hizmet sektörü turizm alanında faaliyet gösteren işletmelerin, sadece işletme çapındaki çabalarla başarılı olmaları zor bir hale gelmiştir. Turizm işletmelerinin başarılı olabilmeleri iş süreçlerini daha iyi hale getirmelerine ve turizm tedarik zincirinde yer alan tedarikçi, perakendeci, satıcı, müşteri, dağıtıcı rolündeki işletmeler ile karşılıklı olarak işbirliği içinde çalışmalarına bağlı hale gelmiştir. Turizm tedarik zinciri üyelerinin işbirliği ve karşılıklı bilgi paylaşımı, maliyetlerin azalmasına ve işletmelerin geleceğe yönelik karar alma süreçlerinde büyük bir engel olan belirsizliğin ortadan kalkmasına ve zincir üyelerinin rekabet güçlerini arttırmalarına büyük katkı sağlamaktadır. Tüm bu açıklamalar ışığında Türkiye'nin 2023 turizm hedeflerine ulaşabilmesinde turizm tedarik zinciri yönetiminin anahtar bir öneme sahip olduğu söylenebilir.

## KAYNAKÇA.

- AYDIN, S. Z., EROĞLU, H., PALA, Y. (2011). *Lojistik Yönetimi Ders Notları*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta Meslek Yüksekokulu.
- BAKİ, B. (2004). *Lojistik Yönetimi ve Lojistik Sektör Analizi*. (1. Baskı). Trabzon: Lega Kitabevi.
- BALLOU, H. R.(1992). *Business Logistics Management*. New Jersey: Prentice Hall,
- BAYKAL, F. (2015). Uluslararası Turizm Ulaştırmasının Akış Yönü ve Dağılımı Doku. *Ege Coğrafya Dergisi*, 24(2), 57-68.
- BEAMON, M. B (1998). Supply Chain Design and Analysis: Models and Methods. *International Journal of Production Economics*, 55(3), 281-294.
- BIRJAKOV, M. B. (2007). *Turizme Giriş*. Sankt-Peterburg: Gerda.
- BÜYÜKKEKLİK, A., ÖZOĞLU, B. ve KEMER, E. (2012). Konaklama İşletmelerinde Alıcı-Tedarikçi İlişkilerinin Belirlenmesi: Kapadokya Bölgesinde Bir Araştırma. (s. 503-518) *13. Ulusal Turizm Kongresi*. 6-7 Aralık. Antalya.
- CHEN, D. and Yİ, P. (2010). Mode selection of tourism supply chain and its management innovation. (p. 3388-3391). *International Conference on E-Business and E-Government*. 7-9 May 2010. Guangzhou, China.
- COUNCIL OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT PROFESSIONALS [CSCMP]. (2008). Supply Chain Management Definitions and Glossary. Erişim Adresi: [https://cscmp.org/CSCMP/Educate/SCM\\_Definitions\\_and\\_Glossary\\_of\\_Terms.aspx](https://cscmp.org/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms.aspx)
- ÇANCI, M. ve ERDAL, M. (2003). *Lojistik Yönetimi*. (1.Baskı). İstanbul: Erler Matbaacılık Sanayi ve Tic. A.Ş.
- ÇEKEROL, G. S. (2013). *Lojistik Yönetimi*. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2823 Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1781.
- ÇİÇEK, E. ve BAY, M. (2007). Stratejik Küresel Tedarik Zinciri Yönetimi ve Lojistik. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 7(13), 91-119.
- DİNÇER, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.

- ERDAL, M. (2006). *Küresel Lojistik*. İstanbul: Utikad Yayınları.
- ERDAL, M., GÖRÇÜN, Ö. F. ve SAYGILI, M. S. (2010). *Entegre Lojistik Yönetimi*. Ankara: Beta Bas. Yay.
- FONT, X., TAPPER, R., SCHWARTZ, K. and KORNILAKI, M. (2008). Sustainable Supply Chain Management In Tourism. *Business Strategy and The Environment*, (17), 260-271.
- GÜLEŞ, H. K., PAKSOY, T., BÜLBÜL, H. ve ÖZCEYLAN, E. (2012). *Tedarik Zinciri Yönetimi: Stratejik Planlama, Modelleme ve Optimizasyon*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- İSTANBUL TİCARET ODASI [İTO]. (2006). *Türkiye Lojistik Sektörü Altyapı Analizi*. İstanbul: İTO Yayın No:14.
- KARAHAN, K. (2000). *Hizmet Pazarlaması* İstanbul: Beta Yayınları Dağıtım A.Ş.
- KELEŞ, A., KILINÇ, C. Ç. ve ATEŞ, A. (2016). Türkiye Turizmine Yönelik Yabancı Turizm Operatörlerine Yapılan E-Şikâyet Konularının İçerik Analizi ve Tur Operatörlerinin Müşteri Yönlendirmesi. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 8(15), 2011-228.
- KOBU, B. (2003). *Üretim Yönetimi*. İstanbul: Avcıol Basım Yayım.
- KOTHARI, T., HU, C. & ROEHL, S. W. (2005). E-Procurement: An Emerging Tool For The Hotel Supply Management. *International Journal of Hospitality Management*, 23(4), 369-389.
- KOTLER, A. P. (2001). *The Principles of Marketing*. New Jersey: Prentice Hall.
- KOZAK, M. ve BAHÇE, A. S. (2009). *Özel İlgi Turizmi*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- KOZAK, A. M. ve KOZAK, M. (1997). *Genel Turizm İlkeler ve Kavramlar*. (3. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- KRISHNAPILLAI, G., ABDUL, A. B. & RASHID, S. Z. A. (2010). Perceived Barriers of Supply Chain Management Practices: Empirical Study on Malaysian Tourism Firms. *Amity Global Business Review*, 6(1), 203-215.
- KÜLEKÇİ, A. E. (2016). Erzurum İli İspir İlçesinde Ekoturizme Yönelik Bir Talep Araştırması ve Bölge Halkının Bu Konudaki Duyarlılığı. *Iğdır Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 6(3), 125-133.
- MİN, H. and ZHOU, G. (2002). Supply Chain Modeling: Past Present and Future. *Computer and Industrial Engineering*, (43), 231-249.
- ORAL, S. (2005). *Otel İşletmeciliği ve Verimlilik Analizleri*. Ankara: Detay Yayınları.
- OREL D. F. ve YAVUZ, M. C. (2013). Rekreasyonel Turizmde Müşteri Potansiyelinin Belirlenmesine Yönelik Bir Pilot Çalışma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(11), 61-76.
- ÖZCAN, K. (2017). Anadolu'da Ortaçağ Lojistik Merkezleri Selçuklu Liman Kentleri. *Karadeniz Araştırmaları*, 14(53), 137-151.
- PIBOONRUNGROJ, P. & DISNEY, M. S. (2009). Tourism Supply Chains: A Conceptual Framework. (p. 1-18). *Proceeding On Phd Networking Conference*. 1-2 July. Nottingham, UK.
- PRESUTTI, D. W. (2003). Supply Management and E-Procurement: Creating Value Added in The Supply Chain. *Industrial Marketing Management*, 32(3), 219-226.
- SAYIM, F. ve AYDIN, V. (2011). Hizmet Sektörü Özellikleri Ve Sistemik Olmayan Risklerin Sektör Menkul Kıymetleri İle Etkileşimine Dair Teorik Bir Çalışma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (29), 245-262.
- SERARSLAN, M. Z. ve BAKIR, M. (1988). Turizm Pazarlamasında Sporun Yeri ve Türkiye Açısından Değerlemesi. *Pazarlama Dünyası, Mayıs/Haziran* (9), 28-30.
- SEZGİN, O. M. (1995). *Genel Turizm*. Ankara: Tütibay Yayınları.

- SMITH, L. J. S. (1989). *Tourism Analysis a Handbook*. Longman Scientific & Technical. New York: John Wiley & Sons Inc.
- STADTLER, H. and KILGER, C. (2001). *Supply Chain Management and Advanced Planning: Concepts, Models, Software and Case Studies*. Berlin-New York: Springer.
- T.C. KÜLTÜR ve TURİZM BAKANLIĞI (2018). Seyahat Acentası Nedir? Erişim Adresi: <http://yigm.kulturturizm.gov.tr/TR,9648/seyahat-acentasi-nedir.html>.
- T.C. TURİZM BAKANLIĞI (1999). *Turizm Terimleri Sözlüğü*. Ankara: Turizm Bakanlığı Yayınları.
- TAPPER, R. and FONT, X. (2004). Tourism supply chains. Report of a Desk Research Project for the Travel Foundation. Erişim Adresi: <https://icrtourism.com.au/wp-content/uploads/2012/09/TourismSupplyChains.pdf>.
- TAŞLIYAN, M., ÇİÇEKLİOĞLU, H. ve YILMAZ, İ. (2016). Lojistik Yönetiminde Dış Kaynak Kullanımının Önemi. *International Journal of Academic Value Studies*, 2(5), 35-55.
- TOLUNGÜÇ, A. (1999). *Türkiye'nin Dış Tanıtım ve Turizm Sorunları*. Ankara: Ankara Üniversitesi Yayınları.
- UJMA, D. (2001). Distribution Channels For Tourism: Theory And Issues. Buhalis, Dimitrios. And Laws, Eric. (Ed). *Tourism Distribution Channels: Practices, Issues and Transformations*. içinde (p. 33-52). London: Continuum International Publishing Group.
- ÜNLÜÖNEN, K. ve TAYFUN, A. (2001). *Otel İşletmeciliği*. Ankara: Tutibay Yayınları.
- ÜNÜVAR, Ş. (2008). *Konaklama İşletmeleri Ağırlıklı Turizmde Reklam Kampanyaları*. Konya: Çizgi Kitapevi, Konya.
- YILDIZ, Z. (2009). Küresel Isınma Ve Alternatif Turizme Yönelim Üzerine Etkileri. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 1(1), 77-91.
- ZHANG, X., SONG, H. & HUANG, Q. G. (2009). Tourism Supply Chain Management: A New Research Agenda. *Tourism Management*, (30), 345-358.