


## SEYAHAT İŞLETMELERİNDE ULUSLARARASILAŞMA SORUNLARI VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİNİN KAVRAMSAL ÇERÇEVDE İNCELENMESİ

Muhammed Taş\* 

Burhanettin Zengin\*\* 

### Özet

*İşletmeler müşteri memnuniyeti sağlayarak kârlılıklarını arttırmak ve uygun yatırım ortamı bulabildikleri, dünyanın her yerinde faaliyet göstermek isterler. 2018 yılı itibarı ile dünyada uluslararası seyahat eden 1,4 milyar insan söz konusudur. Bu insanların rahat ve güvenli bir şekilde seyahat etmeleri için uygun organizasyon ve hizmetleri sunan işletmelere ihtiyaç vardır. Bu bağlamda insanlar devamlı ikamet ettikleri ve çalıştıkları yerlerden, başka yerlere gidebilmek için seyahat işletmelerinin sunduğu ulaşım, konaklama, yeme-içme gibi hizmetlere ihtiyaç duyarlar. Bu sebeple seyahat işletmeleri uluslararası faaliyet gösterme potansiyeline en fazla sahip olan işletme türüdür denilebilir. Seyahat işletmelerinin uluslararası faaliyetlerini gerçekleştirmede karşılaştıkları bir takım sorunlar vardır ve bu sorunlara değişik çözüm önerileri sunulmaktadır. Bu çalışmanın amacı ikincil veri analizine bağlı olarak seyahat işletmelerinin uluslararası arenada karşılaştıkları sorunları tespit etmek ve bu sorunlara uygun çözüm önerileri getirmektedir. Uluslararası seyahat işletmelerinin yoğun olarak yaşayabildikleri bu sorunlara, işletme içi ve işletme dışı çevre analizi yapılarak, elde edilen sonuçlar yardımıyla uygun çözüm önerileri getirilmeye çalışılmıştır.*

**Anahtar kelimeler:** *Uluslararası Seyahat İşletmeleri, Uluslararasılaşma Sorunları*

**Jel Sınıflandırması:** *Z30, R40*

### PROBLEMS OF INTERNATIONALIZATION IN TRAVEL ENTERPRISES AND ANALYSIS OF SOLUTION PROPOSALS IN CONCEPTUAL CONTEXT

#### Abstract

*Businesses want to increase their profitability by providing customer satisfaction and operate all over the world, where they can find the right investment environment. As of 2018, there are 1.4 billion people travelling internationally. these people travel comfortably and safely through businesses that offer appropriate organizational opportunities and services. In this context, people need transportation, accommodation, eating and drinking services offered by travel agencies in order to go from place where they reside. For this reason, it can be said that travel businesses are the most common type of business which have the most potential to operate internationally. There are a number of problems that travel companies face to realize their international activities and different solutions are offered to these problems. The aim of this study is to determine the problems encountered by the travel enterprises in the international arena based on the secondary data analysis and to propose appropriate solutions to these problems. These problems, which international travel enterprises can live intensively, have been analyzed by internal and external environmental analysis, with the help of the results obtained and the appropriate solutions have been tried to be proposed.*

---

\* Arş. Gör., Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, Kemaliye Hacı Ali Akın Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu & Doktora Öğrencisi, Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ABD, [muhammed.tas@erzincan.edu.tr](mailto:muhammed.tas@erzincan.edu.tr)

\*\* Doç.Dr., Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Turizm Fakültesi, [bzengin@sakarya.edu.tr](mailto:bzengin@sakarya.edu.tr)

**Keywords:** *International travel enterprises, Internationalization problems*

**JEL Classification:** *Z30, R40*

## 1. Giriş

Turizm dünyada en hızlı gelişme gösteren sektörlerden biri olarak ülke ekonomilerine olduğu kadar uluslararası anlamda dünya ekonomisine de önemli katkılar sağlamaktadır. TUYED (Turizm Yazarları ve Gazetecileri Derneği) AR-GE (Araştırma-Geliştirme)'nin UNWTO (World Tourism Organization/Dünya Turizm Örgütü)'nün Turizm Barometresinden derlediği bilgilere göre, UNWTO uzmanları, dünyayı gezen turist sayısının 2020 yılında 1.4 milyar kişiye ulaşacağını tahmin ediyordu. Fakat Uluslararası turizm hareketlerine katılan insan sayısı 2018 yılında 1,4 milyar kişiye ulaşmış durumdadır. Tahminleri daha erken gerçekleşen uzmanlar, 2019 yılında dünya turizmindeki büyümenin ise yüzde 3 ila 4 arasında olmasını bekliyor (UNWTO, 2019).

Uluslararası olarak gerçekleştirilen bu turistik seyahatler nedeniyle ortaya çıkan ticaretin büyüklüğü ise 1 trilyon 159 milyar dolardır (Kaşlı vd. 2014: 16). Bu sebeptendir ki ülkemiz seyahat işletmelerinin bu boşluğu dolduran bir uluslararası işletme olma yolunda adım atmaları gerekmektedir. Uluslararası faaliyet gerçekleştirme için önemli kılan sebepler çoktur. Koparal (2010: 5-7) teknolojik gelişmeler, artan rekabet ortamı, standardizasyon faaliyetleri, iş çevresi, ulusal işletmeciliğin politik olarak etkilenmesi, ekonomik entegrasyon ve küreselleşme uluslararası işletmeciliği önemli kılan gelişmeler olarak nitelendirmiştir.

İlk defa Thomas Cook ile 1840'lı yıllarda başlayan seyahat Acentacılığı, seyahat pazarının en eski bölümü olmasına rağmen günümüzde turizm sektörünün en sıkıntılı alanı durumundadır. Uluslararasılaşma ve bilgi teknolojilerindeki gelişmeler seyahat acentalarının sunduğu pek çok hizmeti, internet yardımıyla tüm dünyaya duyurabilmesine olanak tanımaktadır (Öncüler Çivici, 2011: 245). Uygurluk seviyelerinin artması, ülkelerin yakınlaşması, hayat standartlarının yükselmesi ve çalışma saatlerinin azalması sayesinde günümüz insanları daha çok seyahat etmeye başlamıştır (Gökdeniz, 1990: 44).

İkinci dünya savaşının ardından yaşanan ekonomik, teknolojik, politik ve sosyal alanlardaki gelişmeler sonucu seyahat işletmeciliği çok hızlı bir gelişim süreci göstermiştir. Seyahat işletmeciliği günümüzde dünya genelinde en hızlı büyüyen iş kollarından biri olmuştur (Güngör, 2011). Farklı türde krizlerin etkisiyle zaman zaman tüm dünyada seyahat ve turizm hareketlerinde durgunluklar yaşanmasına rağmen, bugün turizm dünyanın en hızlı gelişen ve en büyük sektörü durumundadır (Çallı, 2015). Bu değişiklikler ve zorluklar ışığında, turizm endüstrisinin uluslararası boyutu giderek daha önemli ve karmaşık hale gelmektedir (Corfu ve Nistoreanu, 2014). Uluslararası seyahatin gelişmesiyle ve kişilerin yaşam standartlarında artış olmasına bağlı olarak seyahat etme eğilimlerinin de artmış olması ülkeler için turizm sektörünü daha önemli gelir kaynağı haline getirmiştir (Clark vd., 2006).

İnsanların gelirlerinin artması, ulaşım imkânlarının gelişmesi ve gelişen bütün teknolojik gelişmelerle mesafelerin kısalmasıyla dünyanın küreselleşmesi, seyahat işletmelerinin de gelişmesinde önemli rol oynamıştır. Seyahat işletmeleri küresel boyutu en büyük olan işletmelerden biridir. Turizm insanların devamlı yaşadıkları yerlerin dışına kısa süreliğine çıkarak tekrar geri dönmeleri şeklinde ifade edilen tanımda seyahat olgusu bir yerden başka bir yere gitme ve geri gelme olgusu vardır. Bu durum seyahat işletmeciliğinin önemini ortaya koymaktadır. Dünyanın her yerinden turizm faaliyetine katılan insanlar seyahat işletmeleri vasıtasıyla bunu gerçekleştirmektedirler.

Çalışmamız ikincil veriler yardımıyla literatür taraması yapılarak araştırılmıştır. Bu araştırmanın amacı seyahat işletmelerinin uluslararasılaşma sorunlarını belirleyip çözüm önerileri getirmektir. Bu

amaç doğrultusunda çalışmamızın ikinci bölümünde kavramsal çerçeve belirlenmiş ve literatür taraması yapılmıştır. Üç, dört ve beşinci bölümlerde seyahat işletmelerinin uluslararasılaşma nedenleri, sorunları belirtilmiş ve Dünya’da önde gelen uluslararası seyahat işletmeleri hakkında bilgi verilmiştir. Son bölümde sonuç ve değerlendirme yapılmıştır. Çalışmamızda seyahat işletmelerinin uluslararasılaşma sorunlarının belirlenmesi ve çözüm önerilerinin getirilmesi ile seyahat işletmelerine farklı bir bakış açısı kazandırılacağı ve literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## **2. Kavramsal Çerçeve ve Literatür**

Küreselleşme yeni bir olgu değildir ve geçen yüzyıl boyunca çok farklı biçimlerde ortaya çıkmıştır. Küreselleşmenin kaynağı tartışılabilir ve son yıllarda geniş kapsamlı tartışmaların konusu haline gelmiştir (Reid, 2003). Globalleşmenin Türkçe karşılığı olarak kullanılan “Küreselleşme”, ekonomik içerikli bir kavram olarak ortaya çıkmıştır. Bu açıdan terim, belirsizlik içerse de son yıllarda dünya ölçeğinde ortaya çıkan ilişkiler ve yeni yaşam biçimleri küreselleşmenin niteliği konusunda bazı fikirler vermektedir (Balay, 2004: 62). Küreselleşme, her alanda mesafenin daha az önemli hale gelerek, siyasal, ekonomik, sosyal ve kültürel alanlarda dünyanın bütünleşmesini ifade etmektedir. Artık, zaman ve mekân kavramları, eski anlamlarını yitirmiş, sınırlar kaybolmaya başlamış ve ülkelerin karşılıklı bağımlılığı artmıştır (Çalık ve Sezgin, 2005: 56).

Czinkota (2002): Küreselleşmeyi, bireysel aktivitelerde, şirket uygulamalarında ve hükümet politikalarında benzerliklere yol açan ülkeler arasındaki bağlantının sürekliliğindeki ve sıklığındaki artış olarak tanımlamaktadır. Amerikan Ulusal Savunma Enstitüsünün yaptığı bir çalışmaya göre küreselleşme sayesinde ülkelerin ekonomileri arasında daha önce örneği görülmemiş bir bütünleşme sağlanmakta, bir enformasyon devrimi yaşanmakta ve pazarlar, şirketler, örgütler ve yönetim uluslararası hale gelmektedir (Tağraf, 2002: 35). Küreselleşme kavramı, işletmelerin ulusal sınırlarının dışına faaliyetlerinin yayılmasıyla ilgili bir kavramdır. İşletmeler uluslararası pazarda yer almaya başladığında uluslararası istidadı kazanmıştır (Erkutlu ve Eryiğit, 2001: 150).

Küreselleşme, çok uluslu şirketlerin uluslararası yatırım stratejilerinde özellikle üretimin yerel olmaktan çıkarılıp farklı bölgelerde gerçekleştirilmesini içeren radikal bir yeniden yapılandırma çabası gerekmektedir (Türker ve Örerler, 2004: 18). Uluslararası işletme en sade tanımıyla, ulusal sınırların dışına çıkan herhangi bir işletme olarak tanımlanmaktadır. İşe dâhil olan kişiler özel sektör, devlet veya her ikisi olabilir (Khambata ve Ajami, 1992: 4). Küreselleşme kavramı ile ilgili farklı bakış açıları olmasına rağmen küreselleşmenin; üretim faktörlerindeki uluslararasılaşma, teknoloji alanında yaşanan gelişmeler ve dinamik bir sürece sahip olması ile ilgili ortak noktaları olduğu söylenebilir (Bulut ve Özkök, 2016).

Müşteriler, şirketler, finansal kurumlar ve hükümetler uluslararası iş aktiviteleri için hepsi önemlidir. Çünkü, Müşteriler mal veya hizmet sunan uluslararası işletmelerden kaliteli ürün talep ederler. Finansal kurumlar, finansal yatırım, döviz değişimleri, dünya genelinde para transferleri yapmak için uluslararası işletmelere yardım ederler. Hükümetler, ulusal sınırların dışına ürün, hizmet, insan ve sermaye akışını düzenlerler ( Wild ve diğ., 1999: 5).Uluslararasılaşma kavramı, işletmelerin ulusal sınırlarının dışına faaliyetlerinin yayılmasıyla ilgili bir kavramdır. İşletmeler uluslararası pazarda yer almaya başladığında uluslararası istidadı kazanmıştır (Erkutlu ve Eryiğit, 2001: 150).

Uluslararasılaşma, çok uluslu şirketlerin uluslararası yatırım stratejilerinde özellikle üretimin yerel olmaktan çıkarılıp farklı bölgelerde gerçekleştirilmesini içeren radikal bir yeniden yapılandırma çabası gerekmektedir (Türker ve Örerler, 2004: 18). Uluslararası işletmecilik, bireylerin veya organizasyonların özel ihtiyaçlarını karşılamak üzere gerçekleştirilen ve ulusal sınırları aşan (iki veya daha çok sayıda ülkede gerçekleşen) faaliyetlerin toplamıdır. Öyleyse uluslararası işletmecilik milli sınırları aşan işletmecilik faaliyetleridir (Coşkun, 2015: 9). Uluslararası işletme en sade

tanımıyla, ulusal sınırların dışına çıkan herhangi bir işletme olarak tanımlanmaktadır. İşe dâhil olan kişiler özel sektör, devlet veya her ikisi olabilir (Khambata ve Ajami, 1992: 4).

Müşteriler, şirketler, finansal kurumlar ve hükümetler uluslararası iş aktiviteleri için hepsi önemlidir. Çünkü, Müşteriler mal veya hizmet sunan uluslararası işletmelerden kaliteli ürün talep ederler. Finansal kurumlar, finansal yatırım, döviz değişimleri, dünya genelinde para transferleri yapmak için uluslararası işletmelere yardım ederler. Hükümetler, ulusal sınırların dışına ürün, hizmet, insan ve sermaye akışını düzenlerler (Wild ve diğ., 1999: 5). Uluslararası işletme, bir ülkede kuvvetli şekilde yerleştikten sonra merkezi bir yönetimden yararlanarak diğer ülkelere girmeye ve oralarda yerleşmeye çalışan firmalardır (Kutal, 1982: 14; Akben, 2008: 6; Yazıcı, 2001: 11).

Uluslararası İşletmecilik, kişilerin ve organizasyonların ihtiyaçlarını tatmin etmek amacıyla ulusal sınırların dışında oluşan hareket çalışmasıdır. Bu ekonomik hareket ithalat, ihracat ve doğrudan denizaşırı ülkelere kaynak yatırımları olan ticaretten meydana gelir (Rugman ve Hodgetts, 1995: 4) Seyahat işletmeleri, turizm ürünü üreticileriyle nihai tüketiciler arasındaki iletişimi sağlayıcı fonksiyonu olan hizmet üreten ticari işletmelerdir (Mısırlı, 2010: 37). Uluslararası seyahat işletmeleri ulusal sınırların dışında faaliyet gösteren işletmelerdir.

### **3. Seyahat İşletmelerinin Uluslararasılaşma Nedenleri**

Uluslararasılaşmayı işletme düzeyinde ele alarak, işletmelerin uluslararası ticarete rekabet avantajını nasıl kazanabileceği ve sürdürebileceğine cevap aramaktadır. Bir işletme, dış pazardan uzun vadede kalıcı ve büyük oranda fayda bekliorsa ve beklentilerini karşılayacak bir pazar yapısı söz konusu ise o ülkeye doğrudan yatırım yapması uygun olabilir (Haghighi ve Albayrak, 2016). Zaten turizm sektöründe küreselleşmeye doğru bir eğilimi bulunmaktadır. Birçok turizm organizasyonu ulusal sınırlar boyunca faaliyet gösteren küresel organizasyonlardır (Reisinger, 2009).

Turizm; küreselleşme, bölgeselleşme ve yerelleşme akımlarından oldukça etkilenmekte, ayrıca kendisi de her birinin oluşumunda önemli rol oynamaktadır (Emekli ve diğ, 2006). İşletmelerin ulusal sınırların dışında faaliyet gösterme güduları çok farklılık göstermektedir. Sahip oldukları vizyon-misyon bilgileri ve oluşturdukları stratejiler ile uluslararası faaliyetlerde bulunmayı gündemlerine alabilirler. Şirketlerin uluslararasılaşma nedenlerini dört genel başlık altında toplamak mümkündür. Bu nedenler (Coşkun, 2002:5):

1. Satış artırmak,
2. Kaynaklara ulaşmak,
3. Satış ve tedarik kaynaklarını çeşitlendirmek,
4. Rekabet riskini yaymak

Uluslararası firmaların uluslararasılaşma nedenlerini Kutal ve Büyüksulu (1996: 35-47) iki farklı açıdan yaklaşmaktadır. Bu bakış açısı aşağıdaki Tablo-1’de detay gösterilmiştir.

**Tablo 1: Uluslararası İşletmelerin Ortaya Çıkışına Neden Olan Faktörler**

Uluslararası İşletmelerin Ortaya Çıkışına Neden Olan Faktörler	Köken Ülke İtici Faktörleri	İş Piyasa Koşullarının Yetersizliği
		Mevcut Pazarları Koruma Kaygısı
Uluslararası İşletmelerin Ortaya Çıkışına Neden Olan Faktörler	Köken Ülke İtici Faktörleri	Üreticilerinin Yüksek, Sosyal Haklarının Gelişmiş Olması
		Vergi Mevzuatı
		Yeniden İthal Kolaylıklar Sağlaması
		Üretilen Daha Rasyonel İşletmecilik Uygulamasına İmkan Vermesi
	Kabul Eden Ülke Çekici Faktörleri	Geniş Bir Pazara Sahip Olması
		Himayeci Önlemleri
		İşgücünün Ucuz Olması
		Kamu Otoritelerince Sağlanan Avantajlar

Kaynak: (Kutal ve Büyüksulu, 1996: 35-47)

Tutar (2015: 23) ise Uluslararası işletmelerin ortaya çıkışını etkileyen üç temel faktör olduğundan söz etmiştir.

- Bu faktörlerden ilki, iletişim ve bilgi işlem teknolojilerinden yaşanan gelişmelerdir.
- İkinci önemli faktör ise, küreselleşmenin bir sonucu olarak ulusal sınırların anlamını yitirmesi ve uluslararası rekabet kavramının ortaya çıkmasıdır.
- Üçüncü gelişme ise, insan hakları insani değerler, kişilik kavramı, bütün değişimlerin insana bağlı ve bağımlı olduğunun düşünülmesi, eğitim ve yaşam düzeyinin yükselmesi gibi yaklaşımlar, yönetim süreçlerini ve organizasyonların yapılandırılmalarını köklü biçimde etkilemiştir.

Turizm işletmelerinin uluslararasılaşması çalışmalarında odak nokta büyük ya da çok uluslu şirketlerin dışı doğru uluslararasılaşma süreçleri üzerine olmuştur ya da uluslararasılaşma bir dağıtım sorunu olarak ele alınmıştır (Björkman ve Kock, 1997). Açıkçası, hizmet şirketlerinin uluslararasılaşma süreci, üretim ve tüketimin eşzamanlılığı nedeniyle bazı özelliklere sahiptir. Piyasaların (yerel olmayan) hareketliliğiyle turizm hizmetleri söz konusu olduğunda mesele daha da belirginleşmektedir (Nessel, 2013). Aynı zamanda hizmetler asla stoklanamaz (Kozak, 2014: 20). Örneğin hazırlanmış bir tur gerçekleştiği anda biter ve tekrarı ancak başka tarihte başka şartlarda meydana gelir.

Turizm ürünü, diğer malların tersine, üretilmeden önce görülemez, tadına bakılamaz, hissedilemez, duyulamaz veya koklanamaz (Kotler, 2000: 43). Turizm ürünü bir bütündür ve ayrılamazdır (Kozak ve diğ., 2014: 8). Bütün turlar ve organizasyonlar bütün halinde bir üründür. Turizm ürünün bu özellikleri ile diğer işletme türlerinden ayrılmaktadır. Dolayısıyla uluslararasılaşma süreci de diğer işletmelerden farklı gelişmektedir.

#### 4. Dünyanın Önde Gelen Uluslararası Seyahat İşletmeleri

**Tui Travel Plc:** 2007 yılında First Choice -İngiltere ve TUI AG-Almanya'nın birleşmesi ile kurulan TUI Travel PLC, 150 marka ile 180 ülkede, 25'den fazla pazarda ve 30 milyon müşteriye hizmet vermektedir (Altıntaş, 2012: 42).

**Thomas Cook:** Thomas Cook 1841'de uluslararası kurulan ilk seyahat işletmesidir (Smith, 2019). 2007 yılında Thomas Cook ile My Travel şirketlerinin birleşmesi ile kurulan Thomas Cook Group PLC, 22,3 milyon müşterisi, 31.000 çalışanı, 93 uçaktan oluşan filosu, 3,400 acentası ve 86 otel ve tatil köyü ile dünyanın önde gelen turizm şirketlerinden biridir. Thomas Cook, 5 farklı iklimde ve 21 ülkede organizasyon faaliyetlerini yürütmektedir. Farklı turizm bölgelerinde uygun fiyatlı tur paketleri, uçak bileti, cruise, konaklama paketleri, şehir turları, lüks tatil ve kişiye özel tatil paketleri sunan 36 alt markası ile hizmet vermektedir (Altıntaş, 2012: 42).

**Rewe Group:** Merkezi Köln'de bulunan ve 1988'de kurulan REWE'nin yurt içi ve dışında yaklaşık 700 çalışanı ve 2010 yılı itibariyle 3,1 milyar Euro'luk cirosu bulunmaktadır. 6,5 milyon turisti tatille buluşturan REWE Group'un Almanya'daki payı %14'tür. Grubun 16649 yatak kapasitesiyle 55 oteli ve iki gemisi bulunmaktadır (Altıntaş, 2012: 42).

**Alltours:** 1974'te Niederrhein'de kurulan Alltours Almanya'nın dördüncü en büyük tur operatörüdür. 2007 yılı itibariyle 1,7 milyon kişiyi tatile götüren Alltours'un yıllık cirosu 2010 yılı itibariyle 1,3 Milyar Euro idi. Alltours'un ayrıca yaklaşık 200 seyahat acentesi de bulunmaktadır (Altıntaş, 2012: 42).

**FTI Touristik:** 1983'de kurulan FTI Touristik Almanya, Avusturya ve İsviçre'deki şubeleriyle birlikte 1500 çalışanı bulunmaktadır. 2010 yılı itibariyle 1,4 milyar Euro ciro ile 80 ülkede tur operatörlüğü faaliyetini ilişkin paket turları tüketiciler ile buluşturmaktadır (Altıntaş, 2012: 42).

**Kuoni Travel Holding:** Merkezi Zürih'te bulunan Kuoni Travel 1906 yılında kurulmuştur. 30'un üzerinde ülkede faaliyet gösteren şirketin 7500 çalışanı bulunmaktadır. 2006 yılında "Dünyanın Önde Gelen Tur Operatörü" ünvanını sekizinci kez alan şirketin ayrıca çocuk istismarına karşı kabul ettiği değerler bildirgesi de turizme ayrıca katkı sağlamaktadır (Altıntaş, 2012: 42).

**Tez Tour:** 1994'te kurulan şirket Rusya'nın en büyük tur operatörleri arsında yer almaktadır. 17 farklı şirket ile sekiz farklı ülkeye turist gönderen tur operatörü Tez Tour, kitle turizminde ön plana çıkan çalışmalar gerçekleştirmektedir (Altıntaş, 2012: 42).

## **5. Seyahat İşletmelerinin Uluslararasılaşma Sorunları**

Seyahat işletmelerinin uluslararasılaşmada yaşadıkları sorunları işletme içi ve işletme dışı sorunlar olarak ikiye ayırabiliriz. İşletme içi sorunlar yönetim, finansman ve muhasebe, insan kaynakları, altyapı, üretim ve organizasyon, pazarlama şeklinde sıralanmaktadır. İşletme dışı kaynaklanan sorunlar ise yakın ve uzak çevre olmak üzere iki başlık altında toplanmaktadır. İşletmenin yakın çevresi, tedarikçiler, müşteriler, rakipler ve ikame mal/ hizmetler şeklindedir. İşletmenin uzak çevresi ise, politik, yasal, ekonomik, sosyo kültürel, demografik, teknolojik gelişmeler, uluslararası diğer sorunlar diye sıralamak mümkündür (Ülgen ve Mirze, 2007: 64).

İşletme içi ve işletme dışı çevrenin uluslararasılaşma önündeki engeller şu şekilde sıralayabiliriz (Zengin, 2004: 73-75; Ülgen ve Mirze, 2007: 24-76);

### **İşletme içi sorunlar:**

- Yereli bilmeyen ve tecrübesiz işletme yöneticileri
- Yönetim işlevlerinin (planlama, organize etme, yürütme, kontrol) yerine getirilmemesi
- Yöneticiler arasında yaşanan iç çatışmalar
- Güçlü organizasyon yapısı eksikliği
- Para transferleriyle ilgili yaşanan sıkıntılar
- Yeni yatırım gerçekleştirmede karşılaşılan güçlükler.
- Sektöre sağlanan teşviklerin yer, zaman ve miktar bakımından yetersiz oluşu
- Nitelikli personel ve rehber sorunu
- Personel transferi sorunları
- Yabancı personel oranı için Bürokratik sorunlar
- Turistik Ürünlerin oluşturulmasında yaşanan sıkıntılar
- Tanıtımda yaşanan problemler (her ülkede aynı tanıtımı veya reklamı yapamazsınız).
- Firmaların haksız rekabeti oluşturan pazarlama stratejileri ve faaliyetlerinin etik değerlere uygun olmayışı
- Bazı yabancı ülkelerin Ülkemiz hakkında oluşturdukları olumsuz propaganda sorunları

### **İşletmenin dış çevresinden kaynaklanan sorunlar:**

- **Yakın çevre**
  - Kullanılan ulaşım araçları için istenilen ölçütler
  - Ulaştırma işletmeleriyle ilgili yaşanan sorunlar
  - Konaklama işletmeleriyle ilgili yaşanan sorunlar, Otellerin değişik pazarlar için değişik fiyatlar vermesi, aynı pazarda da değişik fiyatlar uygulaması, yurt dışından satış yapan firmalara tek fiyat vermesi ve seyahat acentalarıyla, otellerin fiyat politikası konusunda eşgüdümlü çalışmaması sorunu.
  - Tur operatörleriyle ilgili sorunlar
  - Seyahat acentalarının fazlalığı ve aralarında yaşanan rekabet sorunu
- **Uzak çevre**
  - Sık sık yaşanan ekonomik ve siyasal krizler,
  - Ülkeler arası ilişkilerde yaşanan gerginlikler
  - Hükümet sorunları ve temel politika eksikliği

- Terör, Savaş ve sağlık gibi sorunlar
- Hukuki mevzuatlardan kaynaklanan sorunlar,
- Çifte vergilendirme
- KDV ve ülkeye giriş harçlarının yüksekliği
- Turizm bakanlığı ve TÜRSAB'ın denetim eksikliği
- İç fiyat artışı sorunu
- Yazılı ve görsel basından kaynaklanan sorunlar
- Halkın turistlere karşı olan tutumlarından kaynaklanan sorunlar
- Yerli yabancı turistlerin ayrımı sorunu
- Teknolojik gelişmelere ayak uyduramama
- Ülkeler arası ilişkilerde yaşanan gerginlikler
- Sınır formaliteleri
- Vize uygulamalarında ülkelere arası adaletsizlik

## 6. Sonuç ve Öneriler

İşletmenin uluslararası sorunlarından biri olan yereli bilmeyen ve tecrübesiz yönetici sorununu aşmanın yolu, ya mevcut yöneticileri yerel hakkında bilgilendirmek ya da yereli bilen işletmenin faaliyet gösterdiği ülke vatandaşı olan tecrübeli eleman çalıştırarak bu sorunu aşabilirler. Birden fazla kişi, müşterek tarafları ve ortak amaçları için bir araya gelmişlerse bu grubun arzu edilen amacına ulaşabilmesi için birlikte hareket etmesi, grubu oluşturan üyelerin uyumlu ve eşgüdümlü davranmaları gerekir. Bu da grup içerisinde “yönetim” le sağlanır (Aşkın, 2008: 1). İşletmeler etkinlik ve verimliliğini artırmak, hem ulusal hem de uluslararası devamlılığını sağlamak için yönetim işlevlerini stratejik anlamda doğru yürütmelidir.

İşletme yöneticileri işletmelerce belirlenen mal ve hizmet üreterek toplum refahını arttırmak, işletmede istihdamı sürekli kılmak, işletmenin sürekliliğini sağlamak, üretimi ve satışları arttırmak, işletmenin piyasa payını arttırmak, işletmenin büyümesini sağlamak, işletmenin kârını maksimum yapmak, işletmenin değerini maksimum yapmak gibi amaçlar doğrultusunda birlikte hareket etmelidir (Aydın, 2004: 7). Etkili ve verimli bir işletmenin temelinde işletme yönetici ve çalışanlarının birlikte hareket etmesi ve takım ruhuna sahip olmaları yatmaktadır. Bu açıdan işletmeler, işletme yöneticilerinin birbiriyle çatışması değil, gerekli uyumu sağlayarak birlikte hareket etmeleri adına eğitim faaliyetlerinde bulunmalıdırlar.

Seyahat işletmelerinde hizmetler tam zamanında ve istenen nitelikte verilmek zorundadır. Seyahat acenteleri genel müdürden başlayarak transfer elemanı ve kaptan'a gelinceye kadar bünyesinde birçok elemanı barındıran organizeli bir yapıya sahiptir (Göktepe, 2008). Bu yüzden yapılan bütün hizmet faaliyetleri büyük bir organizasyon yapısını gerektirmektedir. Bu durum güçlü organizasyon yapılarına sahip olmayan firmaların ulusal ve uluslararası faaliyetlerini yerine getirmede güçlükler yaşanmasına neden olmaktadır. Elbette bu durum nitelikli personel ve iyi organize edilmiş bir organizasyon yapısıyla çözümlenmelidir.

İşletme, kaynaklarını hızlı ve etkili bir şekilde kontrol edilebilir duruma getirmeyi, fonların en uygun şekilde muhafaza edilmesini ve kullanımının sağlanmasını amaçlar. Nakit yönetiminde hedeflenen amaçlara ulaşabilmek için bütün şubelerde nakit miktarını minimize edecek, ihtiyaç duyulan nakdi zamanında ilgili şubeye transfer edecek ve ihtiyaç fazlası fonların uygun yatırım alanlarında değerlendirilmesini sağlayacak bir sistem geliştirilmelidir (Reitix, 2013). İlgili bakanlıkların bu konuda yeni yatırımların önünü açıcı faaliyetlerde bulunmalı ve artık Türk seyahat işletmelerini Uluslararasılaşması adına teşviklerde bulunmalıdır.

Uluslararası seyahat işletmeleri hizmet üreten bir sektör olması hasebiyle insan emeğinden en üst düzeyde yararlanılmaktadır. Nitelikli personelin önemi turizmde her geçen gün artmaktadır. Ortaya çıkan bu sorunun çözümü, sektörün tüm birimlerinin ortak katkısıyla mümkün olacaktır (Salha, 2015: 194). İlgili kamu kurum ve kuruluşlarının nitelikli personel ve rehber sorunu çözmek adına

sektöre nitelikli personelin ve rehberin yetişebileceği eğitim birimleri (lisans veya ön lisans düzeyinde) açılmalıdır. Ayrıca işletmeler çalışanlarının niteliklerini arttırmak adına işletme içi eğitim faaliyetlerinde bulunmalıdır. Eğitim almayanların sektörde çalışmaları önlenmelidir (Zengin, 2004: 75).

Uluslararası işletmelerin karşılaştıkları personel transferi sorunu karşısında ilgili ülkenin bu konudaki bürokratik engelleri kaldırması adına faaliyetlerde bulunması gerekmektedir. İşletmelerin turistik ürün oluşturmasını adına pazarı iyi analiz etmeli ve Pazar araştırmaları çalışmalarına kuvvet vermelidir. Bu alanda çalışacak personeli deneyimli ve bilgili kişilerden seçmeli ve bu alandaki gelişmelere takiben kendilerini eğitmek adına imkanlar tanınmalıdır. İşletmelerin uluslararasılaşmasındaki bir diğer sorun tanıtım faaliyetlerinin her ülkede farklı olmasıdır. Bunu fark edemeyen ve faaliyet gösterdiği ülkedeki müşteri potansiyeline doğru tanıtım faaliyetlerini yapamayan işletmeler uluslararası faaliyetlerini sürdürmekte sıkıntı yaşamaktadırlar. Bu sıkıntıların giderilmesi ancak işletmelerin gittiği ülke hakkında bilgi sahip olması, faaliyet gösterdiği ülkeyi yakından tanıyan yerel çalışanların istihdam edilerek tanıtım faaliyetlerinde bulunması gerekmektedir.

Sektörü temsil eden (Havayolu, Otel taşımacı, rehber, seyahat acentaları, shopping mağazaları) firmaların haksız rekabeti oluşturan pazarlama stratejilerinin etik değerlere (standart fiyat uygulaması, acentaların ticari menfaatlerini koruyan) uygun hale getirilmesi gerekmektedir (SAYD ve ATSO, 2013: 13). Bazı ülkelerin ülkemiz hakkında yapmış oldukları karalama propaganda ya ülkemizin diplomatik girişimleriyle aşılmalı ya da ülkemizin karşı reklam ve tanıtım faaliyetleriyle yapmış oldukları propagandayı sonuçsuz çıkarmaları gerekmektedir.

Bazı ülkeler fabrika çıkışlı, lüks ve ulaşım sektörünün getirdiği tüm teknolojik yenilikleri bulunduran ulaşım araçlar isteyerek standartları yüksek tutmaktadır. Bu durum turist lehine olmakla beraber seyahat işletmelerinin aleyhine olup maliyetleri artırmaktadır. Bu durum hem turisti hem de işletmeyi koruyacak şekilde sınırlarının belirlenmesiyle aşılabacağı bir gerçektir. Bu yüzden yasal mercilerin uluslararası seyahat işletmelerini korumak adına bu konuda çalışma yapmaları gerekmektedir. Ayrıca eğer standartlar düşürülemezse seyahat işletmelerinin belirli ölçülerle teşvik edilmesi ve destek sağlanması gerekmektedir. Örneğin işletme araçları KDV, ÖTV ve MTV gibi vergilerden muaf tutulabilir.

Ulaştırma işletmelerinin, seyahat işletmeleriyle koordineli çalışmalarını sağlayan bir sistem kullanılarak aşılabılır. Örneğin AMEDEUS otomasyon programı buna örnek olabilir. Ayrıca ulaştırma işletmelerinin hizmet kalitesini maksimum düzeyde tutmalı ve müşteri memnuniyeti odaklı çalışmalıdır. Bunun yanında en azından tur düzenleyen seyahat işletmelerine karşı fiyatlandırmalarını makul düzeyde tutmalıdır. Bu konuda ilgi kuruluşların denetleme faaliyetlerinin etkili ve düzgün çalışması gerekmektedir.

Seyahat acentalarının tedarik zinciri oluşturan işletmeler yaşanan değişik pazarlar için değişik fiyat verilmesi, aynı pazarda değişik fiyat uygulanması, yurtdışında satış yapan firmalara tek fiyat vermesi ve seyahat acentalarıyla, otellerin eşgüdümlü çalışmaması gibi sorunların belirli bir kurum tarafından denetlenmesi ve uygulanan çifte standardın ortadan kaldırılmasına yönelik yaptırımların yapılması gerekmektedir. Örneğin TÜRSAB'ın bu konuda uzman ve tecrübeli bir ekip kurup denetimlerini ciddiyetle yapması, pazarın bu sorununu ortadan kaldırmaya yardımcı olacaktır.

Seyahat işletmesi faaliyetlerinden ve organizasyon yapısından detaylı bilgi sahibi olmayan kişilerin bilinçsizce sektöre girmektedir. Ürün, fiyat ve hizmetlerin düzensizliği haksız rekabet ortamını doğurmaktadır. Bu durum seyahat işletmeciliği pazarında önemli bir sorun oluşturmaktadır. Bu sorunun çözümü ilgili kurum ve kuruluşların pazara girmek isteyen seyahat işletmelerinin etkinliği ve yeterliliği konusunda denetlemeli ve haksız rekabetin önüne geçmelidir.



Turizm terör, savaş, doğal afetler, politik ve ekonomik istikrarsızlık gibi faktörlerden olumsuz etkilenir (Emir, 2012: 8). Bu durumun aşılması ülkelerin ekonomik ve siyasal istikrarın sağlanmasıyla aşılabılır. Örneğin bizim ülkemizde koalisyonların olması ekonomik ve siyasal krizlere neden olmakta buda turizmi olumsuz etkilemektedir. Ayrıca terör, savaş ve doğal afetler gibi problemler de seyahat işletmelerini zora sokmaktadır. Seyahat işletmelerinin faaliyetlerini gösterdiği ülkelerde bu tür sorunların yaşanması uluslararası faaliyet göstermesindeki en büyük engellerdir. Bu engelleri adına önlemler alınmalıdır. Belki doğal afetlerin önüne geçmek insanın cüz-i iradesini için belli bir noktaya kadardır. Ama en azından ülke ekonomisi ve siyasal istikrarın sürmesi adına halk bilinçlendirilmelidir. Terör faaliyetlerinin önüne geçilmesi adına terörle mücadele sonuna kadar devam edilmeli ve terörün nemalandığı her şeyin önüne geçilmelidir.

Turizm hukuku uluslararası nitelikli bir hukuk dalıdır. Bu hukuk dalı ülkeye gelen yabancılar ile ülke dışına giden yabancıların tümüne uygulanan kurallar olduğu için evrensel nitelikli kurallar topluluğudur. Örneğin; birçok ülkenin turizme ilişkin tanımları, uluslararası turizm örgütleri ile yapılan çalışmalar esas alınarak düzenlenmiştir (ARO, 2015). Bu açıdan uluslararası seyahat işletmelerinin uluslararası faaliyet göstermesinde engel olan hukuki mevzuatın uluslararası kuruluşlar tarafından belirlenmesi ve tüm ülkelerde bu belirlenen kuralların uygulanarak, uluslararası seyahat işletmelerinin devamlılığının sağlanması gerekmektedir.

KDV ve ülkeye giriş harçlarının yüksekliği aşılması gerek bir diğer sorundur. Yurtdışına çıkan vatandaşlarına harç uygulaması konusunda her ülkenin farklı bir mevzuatı vardır. Dünyadaki yurtdışı çıkış harç uygulamaları incelenirken daha çok uluslararası hava taşımacılığına getirilen vergilendirmeler dikkate alınmaktadır. Harç uygulaması 1963 yılında ilk kez ülke dışı seyahat harcamaları vergisiyle başlamış ve birçok değişikliği uğradıktan sonra Yurt Dışı Çıkış harcı şekliyle günümüze kadar devam etmiştir (Yıldırğan ve Batman, 2015: 94). Ülkelerin bu konuda KDV ve giriş harçlarında fiyat indirimi yapması gerekmektedir. Nitekim ülkemizde son yıllarda yurt dışı harçlarında önemli fiyat indirimleri olmaktadır. Ayrıca Ülkelerin çifte vergilendirmeyi önleme anlaşmaları yapmaları uluslararası firmaların maliyetlerini düşürmesi açısından önemlidir.

Gerek Turizm Bakanlığı gerekse TÜRSAB tarafından yapılan denetimler son derece yetersiz kalmakta, sektörde işletme belgesi olmadan çalışan kaçak firmaların artmasına neden olmaktadır. Kaçak çalışan işletmelerin ülkemize gelen turistlere karşı takındıkları bilinçsiz tavır ve davranışlar, turizmimizi uluslararası pazardaki paydaşlarımızı olumsuz etkilemektedir. Turizm bakanlığı ve TÜRSAB'ın gerekli personel ve araç-gereç eksiklikleri tamamlanarak tüm seyahat sektörünü ciddi ve kalıcı etkileri olan denetimler yapılmalıdır (Zengin, 2004: 76). İç fiyat artışı sorunları seyahat sektörünün önemli sorunlarından birisidir. Bu sorun seyahat ürününe yansımakta ve ürün maliyetlerini arttırırken, işletme karlılığını da azaltmaktadır. Aynı zamanda dış dünya ile rekabet gücünü de zayıflatmaktadır. Bu durum ancak ülkenin yapısal ekonomik reformların gerçekleşmesi ile mümkündür (Zengin, 2004: 76).

## KAYNAKÇA

Akben, İbrahim, (2008) Şirketlerin Uluslararasılaşma Süreci ve Kahramanmaraş'ta Bir Alan Çalışması, *yayınlanmamış yüksek lisans tezi*, Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi SBE.

Altıntaş, Volkan, (2012), Tur Operatörlüğü, İ. Ünlü (edt.), *Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü İçinde 36-45*, Eskişehir: T.C. ANADOLU ÜNİVERSİTESİ YAYINI NO: 2589 AÇIKÖĞRETİM FAKÜLTESİ YAYINI NO: 1558.

Aro, 2015, Turizm Hukuku, [http://www.aro.org.tr/rehberin\\_rehberi.asp?id=10](http://www.aro.org.tr/rehberin_rehberi.asp?id=10), (06.12.2015)

- Aşkın, Said, (2008). *Stratejik Yönetim*, Ankara: İçişleri Bakanlığı Yayınları.
- Aydın, Nurhan, (2004). *Finansal Yönetim ve Yönetim Fonksiyonları*, Eskişehir: Anadolu Üniversiteleri Yayınlar.
- Balay, Refik, (2004). Küreselleşme, Bilgi Toplumu ve Eğitim, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*. Cilt: 37, Sayı: 2, 61-82.
- Björkman, Ingmar, and Sören Kock, (1997), Inward international activities in service firms-illustrated by three cases from the tourism industry, *International Journal of Service Industry Management* 8.5: 362-376.
- Buluk, Buket; ÖZKÖK, Ferah, (2016), Küreselleşme Hareketlerinin Turizm Endüstrisine Etkileri. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, , 54: 37-53.
- Clark, Thomas, Alison Gill, and Rudi Hartmann. (2006), *Mountain Resort Planning and Development in an Era of Globalization*, Cognizant Communication Corporation
- Corfu, Adriana, and Puiu Nistoreanu, (2006), Insights in Internationalization of Tourism Firms, *The Amfiteatru Economic journal* 8.19 46-51.
- Coşkun, Recai, (2002), Küreselleşme ve Uluslararası İşletmecilik, Adapazarı: Sakarya Kitapevi.
- Coşkun, Recai, (2015), Küreselleşme ve Uluslararası İşletmecilik Ders Notları, İstanbul: Arda Yayıncılık.
- Czinkota, Michael R., (2002), *Georgetown Globalization Project*, Washington, DC: Georgetown University McDonough School of Business.
- Çalık, Temel, Ferudun, Sezgin, (2005), Küreselleşme, Bilgi Toplumu ve Eğitim, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, Cilt:13 No: 55-66
- Çallı, Didar SARI, (2015), Uluslararası Seyahatlerin Tarihi Gelişimi ve Son Seyahat Trendleri Doğrultusunda Türkiye'nin Konumu, *Turizm ve Araştırma Dergisi* 4/1:4-28.
- Emekli, Gözde, İbrahimov, Aydın ve Soykan, Füsün, (2016).Turizmde Küreselleşmeye Coğrafi Yaklaşımlar ve Türkiye, *Ege Coğrafya Dergisi*. 15 / 1-2 :1-16.
- Emir, Gökhan, (2012). Turizm Ekonomisi Ders Notları, Bartın: Bartın Meslek Yüksek Okulu.
- Erkutlu Hakan ve S. Eryiğit (2001). *Uluslararasılaşma Süreci*, G.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, 3/2001, 149-164.
- Gökdeniz, Ayhan (1990). Paket turlar ve üretim safhaları, *Anatolia Aylık Turizm ve Kültür Sanat Dergisi*, Ekim-Kasım-Aralık, 44-48, Ankara.
- Göktepe, Sevgi, (2008). Seyahat Acentelerinde Organizasyon, <http://www.goktepe.net /seyahat-acentelerinde-organizasyon.html>, (ET: 08 Aralık 2018).
- Güngör, Arif, (2011). Uluslararası Turizmde Ekonomik Çevre, İ. Pınar (edt.), *Uluslararası Turizm İşletmeciliği içinde* 237-250, İstanbul: Nobel Yayınları.
- Haghighi, Ebrahim ve Albayrak, Mevhibe (2016). Küresel Doğan İşletmeler Ve Uluslararasılaşma Süreci, **Isparta:12. Tarım Ekonomisi Kongresi**.
- Kaşlı, Mehmet, M. Oğuzhan İlban ve Aykut Ekici, (2014). Kandıra Turizm Master Planı 2015-2023, Kandıra: Kandıra Kıyı Bandı Kültür ve Turizm Koruma ve Gelişim Bölgesi Birliği.
- Khambata, Dara and Riad Ajama, (1992). *International Business Theory and Practice*, New York: Macmillan Publishing Company.

- Koparal, Celil, (2010). Uluslararası İşletmeciliğe giriş, İ. Özalp (edt.), Uluslararası işletmecilik, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Kozak, Nazmi, (2014). *Turizm Pazarlaması*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kozak, Nazmi, Özel, Çağıl Hale ve Yüncü, Deniz Karagöz, (2014). *Hizmet Pazarlaması*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kotler, Philip, (2000). *Marketin Management*, ABD: Prentice Hall Publication.
- Kutal, Gülten, (1982). Endüstri İlişkileri Açısından Çok Uluslu Şirketler, İstanbul: Gür-Ay Matbaası.,
- Kutal, Gülten ve Büyüksulu, A. Rıza (1996). *Çokuluslu Şirketler ve İnsan Kaynağı Yönetimi*, İstanbul: Der Yayınları.
- Nessel, Karolina, (2013). A Born Global Gradually Advancing Its Internationalization - a Case Study of Internationalization Process of a Small Tour Operator in a Niche Market, *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation* 1:69-95.
- Mısırlı, İrfan, (2010). Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Öncüer Çivici, Melek Ece, (2011). Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü, İ. Pınar (edt.), *Uluslararası Turizm İşletmeciliği içinde* 237-250, İstanbul: Nobel Yayınları.
- Reid, Donald G., (2003). *Tourism, Globalization And Development: Responsible Tourism Planning*, London: Pluto Press.
- Reisinger, Yvette, (2009). *International Tourism Cultures and Behavior*, London and New York: Routledge Taylor & Francis Group.
- Reitix, (2013), Çok Uluslu İşletmelerde Sermaye Yönetimi, <http://www.reitix.com/Makaleler/Cok-Uluslu-isletmelerde-isletme-Sermayesi-Yonetimi/ID=125>, (ET: 06 Aralık 2018).
- Rugman, Alan M., Richard M. Hodgetts (1995), *Internotinal Business A Strategic Management Approach*, New York: McGRAW-HILL, INC.
- Salha, Hamide, (2015). Uluslararası Otellerin Yönetiminde Karşılaşılan Özel Hususlar Ve İnsan Kaynağı Sorunu, O. Batman (edt.), *Uluslararası otel işletmeciliği içinde* 167-199, Sakarya: Değişim Yayınları.
- Sayd ve Atso, (2013). Seyahat Acentalarının Sektör Sorunlarını Belirleme Çalıştayı, Antalya: Antalya Ticaret ve Sanayi Odası.
- Smith, Paul (2019). *thomascook*. thomascook: <https://www.thomascook.com/thomas-cook-archives/>, (ET: 06 Mayıs 2019).
- Tağraf, Hasan, (2002). Küreselleşme Süreci Ve Çokuluslu İşletmelerin Küreselleşme Sürecine Etkisi, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 3, Sayı 2, 33-47.
- Tutar, Hasan, (2015). *İşletmelerin Uluslararasılaşması*, [http://docplayer.biz.tr/2568094-Unite-icindekiler-hedefler-isletmelerin-uluslararasılaşması-doc-dr-hasan-tutar.html#show\\_full\\_text](http://docplayer.biz.tr/2568094-Unite-icindekiler-hedefler-isletmelerin-uluslararasılaşması-doc-dr-hasan-tutar.html#show_full_text), (ET: 06 Aralık 2018)
- Türker, Masum ve Esin Okay Örerler, (2004) Türk Şirketlerinin Küresel Şirket Haline Getirilmesi Yolları, İstanbul, İTO yayınları.
- Unwto. (2019). *UNWTO Dünya Turizm Barometresi ve İstatistik Ek.*, e-unwto: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/wtobarometereng.2019.17.1.1> (ET: 10 Mayıs 2019)
- Ülgen, Hayri ve Kadri Mirza, (2007), işletmelerde Stratejik Yönetim, İstanbul: Arıkan Yayınları.

- Wild, John j., Kenneth L. Wild and Jerry C.Y., Han, (1999). *International Business an Integrated Approach*, New Jersey: Prentice Hall.
- Yazıcı, Tolga, (2001). *Uluslararasılaşma Süreci, Yüksek Lisans Tezi*, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi SBE.
- Yıldırgan, Recep ve Orhan, Batman, (2015). *Uluslararası Otelciliğin Politik Boyutları ve Kısıtları*, O. Batman (edt.), *Uluslararası otel işletmeciliği içinde 89-125*, Sakarya: Değişim Yayınları
- Zengin, Burhanettin, (2004). *Seyahat İşletmeleri*, Ş. Demirkol ve B. Zengin (edt.) *Turizm işletmeleri içinde 39-78*, Sakarya: Değişim Yayınları.