



**SEYAHAT ACENTESİNDE ÇALIŞAN PERSONELİN  
YUMUŞAK BAŞARI FAKTÖRLERİ İLE ÜRÜN SATIŞ  
BAŞARILARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ANALİZİ:  
İSTANBUL ÖRNEĞİ**

**Zennübe IŞIK**

**Doktora Tezi**

**Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı**

**Doç. Dr. Ahmet ÇAVUŞ**

**2019**

**Her Hakkı Saklıdır**

**T.C.  
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK ANABİLİM DALI**

**Zennübe IŞIK**

**SEYAHAT ACENTESİNDE ÇALIŞAN PERSONELİN YUMUŞAK BAŞARI  
FAKTÖRLERİ İLE ÜRÜN SATIŞ BAŞARILARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN  
ANALİZİ: İSTANBUL ÖRNEĞİ**

**DOKTORA TEZİ**

**TEZ YÖNETİCİSİ  
Doç. Dr. Ahmet ÇAVUŞ**

**ERZURUM – 2019**



T.C.  
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
TEZ BEYAN FORMU



30.06/2019

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

BİLDİRİM

*Atatürk Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Uygulama Esaslarının ilgili maddelerine* göre hazırlamış olduğum " Seyahat Acentesinde Çalışan Personelin Yumuşak Başarı Faktörleri İle Ürün Satış Başarıları Arasındaki İlişkinin Analizi: İstanbul Örneği " adlı tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

*Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Uygulama Esaslarının* ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim \*.

Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

Tezimin/Raporumun makale için altı ay, patent için iki yıl süreyle erişiminin ertelenmesini istiyorum.

Zennübe IŞIK

\* LİSANSÜSTÜ TEZLERİN ELEKTRONİK ORTAMDA TOPLANMASI, DÜZENLENMESİ VE ERİŞİME AÇILMASINA İLİŞKİN YÖNERGE ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Çeşitli ve Son Hükümler

**Lisansüstü tezlerin erişime açılmasının ertelenmesi MADDE 6– (1)** Lisansüstü teze ilgili patent başvurusu yapılması veya patent alma sürecinin devam etmesi durumunda, tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulu iki yıl süre ile tezin erişime açılmasının ertelenmesine karar verebilir.

**(2)** Yeni teknik, materyal ve metotların kullanıldığı, henüz makaleye dönüşmemiş veya patent gibi yöntemlerle korunmamış ve internetten paylaşılması durumunda 3. şahıslara veya kurumlara haksız kazanç imkanı oluşturabilecek bilgi ve bulguları içeren tezler hakkında tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile altı ayı aşmamak üzere tezin erişime açılması engellenebilir.

**Gizlilik dereceli tezler MADDE 7– (1)** Ulusal çıkarları veya güvenliği ilgilendiren, emniyet, istihbarat, savunma ve güvenlik, sağlık vb. konulara ilişkin lisansüstü tezlerle ilgili gizlilik kararı, tezin yapıldığı kurum tarafından verilir. Kurum ve kuruluşlarla yapılan işbirliği protokolü çerçevesinde hazırlanan lisansüstü tezlere ilişkin gizlilik kararı ise, ilgili kurum ve kuruluşun önerisi ile enstitü veya fakültenin uygun görüşü üzerine üniversite yönetim kurulu tarafından verilir. Gizlilik kararı verilen tezler Yükseköğretim Kuruluna bildirilir.

**(2)** Gizlilik kararı verilen tezler gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir.



T.C.  
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

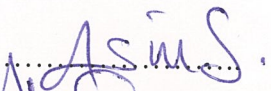


TEZ KABUL TUTANAĞI

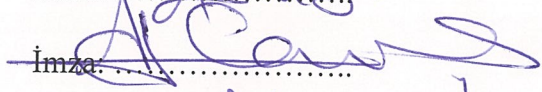
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Doç. Dr. Ahmet ÇAVUŞ danışmanlığında, Zennübe IŞIK tarafından hazırlanan bu çalışma 12/07/2019 tarihinde aşağıda isimleri yazılı jüri tarafından Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı'nda Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

**Başkan** : Prof. Dr. Asım SALDAMLI

İmza: .....

**Jüri Üyesi** : Doç. Dr. Ahmet ÇAVUŞ (Danışman)

İmza: .....

**Jüri Üyesi** : Doç. Dr. Serhat HARMAN

İmza: .....

**Jüri Üyesi** : Doç. Dr. M. Sinan BAŞAR

İmza: .....

**Jüri Üyesi** : Dr. Öğr. Üyesi Nilgün SANALAN BİLİCİ

İmza: .....

Prof. Dr. Sait UYLAŞ

Enstitü Müdürü

**İÇİNDEKİLER**

<b>ÖZET</b> .....	<b>VI</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>VII</b>
<b>TABLolar DİZİNİ</b> .....	<b>VIII</b>
<b>ŞEKİLLER DİZİNİ</b> .....	<b>XI</b>
<b>HARİTALAR DİZİNİ</b> .....	<b>XII</b>
<b>KISALTMALAR DİZİNİ</b> .....	<b>XIII</b>
<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>XIV</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>

**BİRİNCİ BÖLÜM****SEYAHAT ACENTECİLİĞİ**

<b>1.1. KAVRAM OLARAK SEYAHAT VE TURİZM</b> .....	<b>5</b>
<b>1.2. SEYAHAT ACENTELERİ TANIMI</b> .....	<b>9</b>
<b>1.3. SEYAHAT ACENTELERİNİN SINIFLANDIRILMASI</b> .....	<b>12</b>
1.3.1. Yapısal Sınıflandırma .....	13
1.3.1.1. Uluslararası Zincir Seyahat Acenteleri .....	13
1.3.1.2. Büyük Ölçekli Seyahat Acenteleri.....	14
1.3.1.3. Bağımsız Yerel Seyahat Acenteleri .....	14
1.3.2. İşlevsel Sınıflandırma .....	14
1.3.2.1. Incoming (Karşılıklı) Seyahat Acenteleri .....	15
1.3.2.2. Gönderici Seyahat Acenteleri (Outgoing) .....	16
1.3.2.3. Yurtiçi (Ingoing) Seyahat Acenteleri.....	16
1.3.3. Faaliyet Alanına Göre Sınıflandırma .....	17
1.3.4. Yasal Sınıflandırma .....	18
1.3.4.1. A Grubu Seyahat Acenteleri .....	18
1.3.4.2. B Grubu Seyahat Acenteleri .....	19
1.3.4.3. C Grubu Seyahat Acenteleri .....	19
<b>1.4. SEYAHAT ACENTELERİNİN ORGANİZASYONU VE YÖNETİMİ</b> .....	<b>19</b>
1.4.1. Seyahat Acentelerinde Organizasyon.....	19
1.4.2. Seyahat Acentelerinde Yönetim .....	22

1.4.2.1. Seyahat Acentelerinde Yönetim Fonksiyonları .....	23
1.4.2.1.1. Planlama Fonksiyonu .....	23
1.4.2.1.2. Örgütlenme Fonksiyonu .....	24
1.4.2.1.3. Yürütme ya da Yönelme Fonksiyonu .....	25
1.4.2.1.4. Uyumlaştırma ya da Koordinasyon Fonksiyonu .....	26
1.4.2.1.5. Denetleme Fonksiyonu .....	27
1.4.3. Seyahat Acentelerinde Yönetim Kademeleri .....	28
<b>1.5. SEYAHAT ACENTELERİNİN SUNDUĞU HİZMETLER .....</b>	<b>30</b>
1.5.1. Rezervasyon İşlemleri .....	30
1.5.2. Tur Düzenlemek .....	31
1.5.3. Vize ve Gümrük İşlemleri .....	32
1.5.4. Turistik Tanıtım Malzemeleri Satmak .....	32
1.5.5. Kongre Ve Konferans Organizasyonları Düzenleme .....	32
1.5.6. Bilet Satışı .....	32
1.5.7. Enformasyon Hizmeti Sunmak .....	33
1.5.8. Araç Kiralama Hizmeti .....	33
1.5.9. Seyahat Sigortası Satışı .....	33
1.5.10. Transfer .....	34
1.5.11. Özel Organizasyonlar .....	34

## İKİNCİ BÖLÜM

### YUMUŞAK BAŞARI FAKTÖRLERİ (YETKİNLİK, EMPATİ, GÜVENİRLİK, İLETİŞİM, YANIT VERME)

<b>2.1. YETENEK KAVRAMI .....</b>	<b>36</b>
2.1.1. Yetenekli Çalışan Kavramı ve Yetenekli Çalışanların Özellikleri .....	38
2.1.2. Yetkinlik .....	39
2.1.2.1. Temel Yetkinlikler .....	40
2.1.2.2. Takım Yetkinlikleri .....	40
2.1.2.3. Liderlik Yetkinlikleri .....	40
2.1.2.4. Fonksiyonel Yetkinlikler .....	41
2.1.3. Yetenek Yönetimi .....	41
2.1.4. Turizm Sektöründe Yetenek Yönetimi .....	43

<b>2.2. EMPATİ KAVRAMI.....</b>	<b>45</b>
2.2.1. Empatinin Bileşenleri .....	47
2.2.2. Empatinin Günlük Yaşamdaki Önemi .....	48
2.2.3. Empati ve Turizm Sektörü Çalışanları Açısından Önemi .....	49
<b>2.3. GÜVEN KAVRAMI .....</b>	<b>50</b>
2.3.1. Hesap Temelli Güven .....	52
2.3.2. Bilgi Temelli Güven .....	53
2.3.3. Özdeşleşme Temelli Güven.....	53
2.3.4. İlişkisel Güven.....	54
2.3.5. Kurum Temelli Güven.....	54
2.3.1. Güvenilirlik ve Turizm Çalışanları Açısından Önemi.....	55
<b>2.4. İLETİŞİM KAVRAMI .....</b>	<b>56</b>
2.4.1. İletişim ve Turizm Çalışanları Açısından Önemi .....	59
<b>2.5. YANIT VERME .....</b>	<b>62</b>

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM SATIŞ BAŞARISI

<b>3.1. SATIŞ KAVRAMI .....</b>	<b>63</b>
3.1.1. Üretim Anlayışı Dönemi .....	64
3.1.2. Ürün Anlayışı Dönemi .....	64
3.1.3. Satış Anlayışı Dönemi.....	64
3.1.4. Pazarlama Anlayışı Dönemi .....	64
3.1.5. Günümüzde Satış.....	65
<b>3.2. SATIŞ ÇEŞİTLERİ .....</b>	<b>65</b>
3.2.1. Doğrudan Satış .....	66
3.2.2. Dolaylı Satış .....	66
3.2.3. Toptan Satış .....	67
3.2.4. Perakende Satış.....	67
3.2.5. Tezgâhtan Yapılan Satış .....	68
3.2.6. Somut Ürünlerin Satışı .....	68
3.2.7. Soyut Malların Satışı .....	68
3.2.8. Sipariş Sağlama Amaçlı Satış.....	69

3.2.9. Destekleme Amaçlı Satış.....	69
<b>3.3. SATIŞ TEMSİLCİSİ KAVRAMI VE SATIŞ TEMSİLCİSİNİN ÖZELLİKLERİ .....</b>	<b>69</b>
<b>3.4. KİŞİSEL SATIŞ KAVRAMI .....</b>	<b>74</b>
3.4.1. Kişisel satış süreci .....	76
<b>3.5. SATIŞ GELİŞTİRME KAVRAMI VE SATIŞ GELİŞTİRME TEKNİKLERİ .....</b>	<b>80</b>
<b>3.6. SEYAHAT ACENTELERİNDE SATIŞ GELİŞTİRME VE SATIŞ GELİŞTİRME YÖNTEMLERİ .....</b>	<b>84</b>
3.6.1. Tüketicilere Yönelik Satış Geliştirme Yöntemleri.....	85
3.6.2. Aracılara Yönelik Satış Geliştirme Yöntemleri .....	86
3.6.3. Satış Gücüne Yönelik Satış Geliştirme Yöntemleri .....	87

#### **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **SEYAHAT ACENTESİNDE ÇALIŞAN PERSONELİN YUMUŞAK BAŞARI FAKTÖRLERİ İLE ÜRÜN SATIŞ BAŞARILARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ANALİZİ: İSTANBUL ÖRNEĞİ**

<b>4.1. ARAŞTIRMA SAHASININ YERİ VE BAŞLICA ÖZELLİKLERİ (İSTANBUL).....</b>	<b>89</b>
<b>4.2. ARAŞTIRMA SAHASININ TÜRKİYE TURİZMİNDEKİ ÖNEMİ .....</b>	<b>93</b>
<b>4.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ .....</b>	<b>99</b>
4.3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	99
4.3.2. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları.....	100
4.3.3. Araştırmanın Problemleri .....	101
4.3.4. Araştırmada Evren ve Örneklem .....	102
4.3.5. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı .....	106
4.3.6. Verilerin Normallik Dağılımına İlişkin Bulgular .....	107
4.3.7. Veri Analiz Teknikleri.....	108
4.3.7.1. Güvenirlilik Analizi .....	108
<b>4.4. ARAŞTIRMAYA KATILANLARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ .....</b>	<b>114</b>
<b>4.5. ÖRNEKLEMİN YUMUŞAK BAŞARI FAKTÖRLERİNE İLİŞKİN EĞİLİMLERİ.....</b>	<b>117</b>



<b>4.6. ÖRNEKLEMİN ÜRÜN SATIŞ BAŞARISINA İLİŞKİN EĞİLİMLERİ.....</b>	<b>120</b>
<b>4.7. ARAŞTIRMA PROBLEMLERİNİN TEST EDİLMESİ .....</b>	<b>123</b>
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>151</b>
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>158</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>182</b>
Ek 1. Anket Formu .....	182
Ek 2. İstanbul Valiliği Araştırma İzni .....	185
Ek 3. Atatürk Üniversitesi Turizm Fakültesi Araştırma İzni .....	186
Ek 4. Ölçek Kullanma İzni .....	187
Ek 5. Saha Çalışması Yapılan Acentelerin Listesi .....	188
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>191</b>

## ÖZET

## DOKTORA TEZİ

**SEYAHAT ACENTESİNDE ÇALIŞAN PERSONELİN YUMUŞAK BAŞARI FAKTÖRLERİ İLE ÜRÜN SATIŞ BAŞARILARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ANALİZİ: İSTANBUL ÖRNEĞİ****Zennübe IŞIK****Tez Danışmanı: Doç. Dr. Ahmet ÇAVUŞ****2019, 191 Sayfa****Jüri: Doç. Dr. Ahmet ÇAVUŞ (Danışman)****Prof. Dr. Asım SALDAMLI****Doç. Dr. Serhat HARMAN****Doç. Dr. Mehmet Sinan BAŞAR****Dr. Öğr. Üyesi Nilgün SANALAN BİLİCİ**

Seyahat ve turizm bilgi yoğun alanlardır. İnsanların seyahat ve turizm hakkındaki enformasyon ihtiyaçları, büyük çoğunlukta seyahat acenteleri tarafından karşılanmaktadır. Seyahat acentelerinin enformasyon kaliteleri istihdam ettikleri personelin yetkinlik, güvenilirlik, empati, iletişim ve yanıt verme nitelikleri ile bağlantı içindedir. Bu bağlantı da acentelerdeki ürün ve hizmet satışı başarısını etkiler.

Yapılan bu çalışmanın amacı, İstanbul'daki A grubu seyahat acentelerinde çalışan personelin yumuşak başarı faktörleri (yetkinlik, güvenilirlik, empati, iletişim ve yanıt verme) ile ürün satış başarıları arasında herhangi bir ilişkinin olup olmadığını ve demografik değişkenlere göre bu iki faktörün değişkenlik gösterip göstermediğini belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda hipotezler kurulmuştur ve verilerin analizinde frekans, korelasyon, bağımsız t-testi, tek yönlü varyans kullanılmıştır. Ayrıca ölçeklere güvenilirlik analizi uygulanmıştır.

Araştırmanın evrenini İstanbul'daki A Grubu seyahat acentesi çalışanı (51825), örneklemini ise 417 seyahat acentesi çalışanı oluşturmuştur. Yapılan analizler sonucunda seyahat acenteleri çalışanlarının yumuşak başarı faktörleri ile ürün satış başarıları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların cinsiyetleri ile yumuşak başarı faktörleri ve ürün satış başarıları arasında anlamlı farklılıklar olmadığı tespit edilmiştir. Analizler neticesinde ulaşılan diğer sonuçlar ise bulgular kısmında tablollaştırılarak gösterilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Seyahat acenteleri, Yumuşak Başarı Faktörleri, Enformasyon Kalitesi, Ürün Satış Başarısı, İstanbul.

**ABSTRACT**

**Ph. D. DISSERTATION**

**THE ANALYSIS OF THE RELATIONSHIP BETWEEN SOFT SUCCESS  
FACTORS AND PRODUCT SALES ACHIEVEMENTS OF PERSONNEL  
WORKING AT TRAVEL AGENCY: ISTANBUL CASE**

**Zennübe IŞIK**

**Advisor: Assoc. Prof. Dr. Ahmet ÇAVUŞ**

**2019,191 pages**

**Jury: Assoc. Prof. Dr. Ahmet ÇAVUŞ (Advisor)**

**Prof. Dr. Asım SALDAMLI**

**Doç. Dr. Serhat HARMAN**

**Doç. Dr. Mehmet Sinan BAŞAR**

**Dr. Öğr. Üyesi Nilgün SANALAN BİLİCİ**

Travel and tourism are information-intensive areas. The information needs of people about travel and tourism are mostly met by travel agencies. The information quality of travel agencies relates to the quality of competence, reliability, empathy, communication and responsiveness of the personnel that they employ. This relation also affects the success of sales of products and services in agencies.

The aim of this study is to determine whether there is any relationship between soft skill factors (competence, reliability, empathy, communication and response) and product sales success of the personnel working in A group travel agencies in Istanbul and whether these two factors vary according to demographic variables. In accordance with this aim, hypotheses were established and frequency and correlation, independent t-test, one-way variance (ANOVA) were used in order to analyse the data. In addition, reliability analysis was applied to the scales.

The population of the study consisted of A group travel agencies employees in Istanbul (51825) and the sample was 417 travel agency employees. As a result of the analyzes, it was concluded that there is a positive and significant relationship between the soft skill factors and product sales success of travel agency employees. It was detected that there were no significant differences between the gender and soft skill factors and product sales success of the employees. The other results are presented in tables in the findings section.

**Keywords:** Travel Agencies, Soft Skill Factors, Information Quality, Product Sales Success, İstanbul.

## TABLOLAR DİZİNİ

<b>Tablo 2.1.</b> Yetenek Faktörleri.....	38
<b>Tablo 4.1.</b> Yıllara Göre İstanbul Nüfusu .....	92
<b>Tablo 4.2.</b> 2010-2018 İstanbul'a Gelen Ziyaretçi Sayısı.....	96
<b>Tablo 4.3.</b> Milliyetlerine Göre İstanbul'a Gelen Ziyaretçiler (İlk On Beş Ülke).....	97
<b>Tablo 4.4.</b> Türkiye ve İstanbul'daki Seyahat Acenteleri Sayısı (2019) .....	98
<b>Tablo 4.5.</b> Örneklem Büyüklüğünün Belirlenmesi .....	103
<b>Tablo 4.6.</b> İstanbul'un İlçelerindeki Seyahat Acentesi Sayıları .....	104
<b>Tablo 4.7.</b> Verilerin Normallik Dağılımına İlişkin Bulgular.....	107
<b>Tablo 4.8.</b> Yumuşak Başarı Faktörleri Ölçeğinin Cronbach Alpha Katsayısı (Güvenirlilik Analizi) .....	109
<b>Tablo 4.9.</b> Yumuşak Başarı Faktörleri Ölçeğine İlişkin Betimleyici İstatistikler .....	110
<b>Tablo 4.10.</b> Ürün Satış Başarısı Ölçeği Cronbach Alpha Katsayısı (Güvenirlilik Analizi).....	111
<b>Tablo 4.11.</b> Ürün Satış Başarısı Ölçeğine İlişkin Betimleyici İstatistikler .....	113
<b>Tablo 4.12.</b> Örneklem Cinsiyetlerine İlişkin Demografik Bulguları.....	114
<b>Tablo 4.13.</b> Örneklem Yaşlarına İlişkin Demografik Bulguları.....	114
<b>Tablo 4.14.</b> Örneklem Medeni Durumuna İlişkin Demografik Bulguları.....	115
<b>Tablo 4.15.</b> Örneklem Eğitim Düzeyine İlişkin Demografik Bulguları.....	115
<b>Tablo 4.16.</b> Örneklem Turizm Eğitimi Alıp Almamalarına İlişkin Bulgular.....	115
<b>Tablo 4.17.</b> Örneklem Gelir Durumuna İlişkin Bulgular .....	116
<b>Tablo 4.18.</b> Örneklem Sektörde Çalışma Sürelerine İlişkin Bulgular.....	116
<b>Tablo 4.19.</b> Örneklem İşletmede Çalışma Sürelerine İlişkin Bulgular .....	117
<b>Tablo 4.20.</b> Seyahat Acentesi Personelinin Yumuşak Başarı Faktörlerine İlişkin Eğilimleri.....	118
<b>Tablo 4.21.</b> Seyahat Acentesi Personelinin Ürün Satış Başarısına İlişkin Eğilimleri ..	120
<b>Tablo 4.22.</b> Yumuşak Başarı Faktörleri ile Ürün Satış Başarısı Korelasyon Analizi ..	124
<b>Tablo 4.23.</b> Yumuşak Başarı Faktörleri ile Ürün Satış Başarısı Arasındaki İlişki Modelinin Uyum İndeksleri .....	125
<b>Tablo 4.24.</b> Yumuşak Başarı Faktörleri ile Cinsiyet Arasındaki Anlamlılık Düzeyi (T-testi).....	126

<b>Tablo 4.25.</b> Yumuşak Başarı Faktörleri ile Eğitim Düzeyi Arasındaki Anlamlılık Düzeyi (ANOVA Testi) .....	127
<b>Tablo 4.26.</b> Yetkinlik Boyutu Post Hoc Testi TUKEY (Farklılık Düzeyi).....	128
<b>Tablo 4.27.</b> İletişim Boyutu Post Hoc Testi TUKEY (Farklılık Düzeyi).....	128
<b>Tablo 4.28.</b> Yumuşak Başarı Faktörleri ile Sektörde Çalışma Süresi Arasındaki Anlamlılık Düzeyi (ANOVA testi) .....	129
<b>Tablo 4.29.</b> Yetkinlik Boyutu Post Hoc Testi TUKEY (Farklılık Düzeyi).....	131
<b>Tablo 4.30.</b> Empati Boyutu Post Hoc Testi TUKEY (Farklılık Düzeyi) .....	131
<b>Tablo 4.31.</b> Yanıt Verme Boyutu Post Hoc Testi TUKEY (Farklılık Düzeyi) .....	131
<b>Tablo 4.32.</b> Ürün Satış Başarısı İle Cinsiyet Arasındaki Anlamlılık Düzeyi (T-testi). 132	
<b>Tablo 4.33.</b> Ürün Satış Başarısı İle Eğitim Düzeyi Arasındaki Anlamlılık Düzeyi (ANOVA).....	133
<b>Tablo 4.34.</b> Hazırlık Boyutu Post Hoc Testi TUKEY (Farklılık Düzeyi).....	135
<b>Tablo 4.35.</b> İtirazların Alınması ve Çözülmesi Boyutu Post Hoc Testi TUKEY (Farklılık Düzeyi).....	135
<b>Tablo 4.36.</b> Satış Kapatma Boyutu Post Hoc Testi TUKEY (Farklılık Düzeyi).....	136
<b>Tablo 4.37.</b> Ürün Satış Başarısı İle Turizm Eğitimi Almaları Arasındaki Anlamlılık Düzeyi (ANOVA) .....	137
<b>Tablo 4.38.</b> İletişim Boyutu Post Hoc Testi TUKEY (Farklılık Düzeyi).....	138
<b>Tablo 4.39.</b> İtirazların Alınması ve Çözülmesi Boyutu Post Hoc Testi TUKEY (Farklılık Düzeyi).....	138
<b>Tablo 4.40.</b> Satış Kapatma Boyutu Post Hoc Testi TUKEY (Farklılık Düzeyi).....	139
<b>Tablo 4.41.</b> Satış Sonrası İzleme Boyutu Post Hoc Testi TUKEY (Farklılık Düzeyi) 139	
<b>Tablo 4.42.</b> Ürün Satış Başarısı ile Sektörde Çalışma Süresi Arasındaki Anlamlılık Düzeyi (ANOVA) .....	140
<b>Tablo 4.43.</b> Yumuşak Başarı Faktörleri ile Gelir Düzeyi Arasındaki Anlamlılık Düzeyi (ANOVA Testi).....	142
<b>Tablo 4.44.</b> Güvenirlilik Boyutu Post Hoc Testi TUKEY (Farklılık Düzeyi).....	144
<b>Tablo 4.45.</b> Ürün Satış Başarısı ile Gelir Durumu Arasındaki Anlamlılık Düzeyi (ANOVA).....	145
<b>Tablo 4.46.</b> Yumuşak Başarı Faktörleri ile Medeni Durum Arasındaki Anlamlılık Düzeyi (T-testi) .....	148

<b>Tablo 4.47.</b> Ürün Satış Başarısı İle Medeni Durum Arasındaki Anlamlılık Düzeyi (T-testi).....	149
---	-----



## ŞEKİLLER DİZİNİ

<b>Şekil 1.1.</b> Seyahat Acentelerinin Yapısal Sınıflandırılması.....	13
<b>Şekil 1.2.</b> Seyahat Acentelerinin İşlevsel Sınıflandırılması.....	15
<b>Şekil 1.3.</b> Seyahat Acentelerinin Faaliyet Alanına Göre Sınıflandırılması .....	17
<b>Şekil 1.4.</b> Seyahat Acentelerinin Yasal Sınıflandırılması.....	18
<b>Şekil 1.5.</b> Küçük Ölçekli Seyahat Acentesi Organizasyon Şeması .....	20
<b>Şekil 1.6.</b> Orta Ölçekli Bir Seyahat Acentesinin Organizasyon Şeması.....	20
<b>Şekil 1.7.</b> Büyük Ölçekli Bir Seyahat Acentesinin Organizasyon Şeması .....	21
<b>Şekil 1.8.</b> İş Veriminde Etken Öğeler .....	26
<b>Şekil 1.9.</b> Yönetim Kademeleri.....	28
<b>Şekil 1.10.</b> Yönetim Kademelerinde Kararlar Ve Gereksinim Duyulan Bilgi Düzeyleri .....	29
<b>Şekil 2.1.</b> Yetenek Çiftliği .....	43
<b>Şekil 2.2.</b> Empati Bileşenleri .....	47
<b>Şekil 2.3.</b> Güven Türleri.....	52
<b>Şekil 2.4.</b> İletişim Süreci.....	58
<b>Şekil 3.1.</b> Kişisel Satış Süreci .....	77
<b>Şekil 3.2.</b> Satış Geliştirme Amaçları.....	82
<b>Şekil 3.3.</b> Satış Geliştirme Teknikleri.....	84
<b>Şekil 4.1.</b> İstanbul'daki Seyahat Acentelerinin Yüzdeler Dilimi.....	98
<b>Şekil 4.2.</b> Yumuşak Başarı Faktörleri ile Ürün Satış Başarısı Arasındaki İlişki Modeli .....	125

**HARİTALAR DİZİNİ**

<b>Harita 4.1.</b> İstanbul'un Türkiye'deki Konum Haritası (Çizim: Yusuf Kızıllkan) (ArcGIS 10.2 altlığı kullanılarak harita çizilmiştir) .....	89
<b>Harita 4.2.</b> İstanbul'un İlçeleri (Çizim: Yusuf Kızıllkan) (ArcGIS 10.2 altlığı kullanılarak harita çizilmiştir) .....	90
<b>Harita 4.3.</b> Türkiye'deki Acente Sayıları (Çizim: Yusuf Kızıllkan) (ArcGIS 10.2 altlığı kullanılarak harita çizilmiştir).....	102
<b>Harita 4.4.</b> İstanbul İlçelerindeki Seyahat Acentesi Sayıları (Çizim: Yusuf Kızıllkan) (ArcGIS 10.2 altlığı kullanılarak harita çizilmiştir) .....	105





**KISALTMALAR DİZİNİ**

<b>Akt.</b>	: Aktaran
<b>Bk.</b>	: Bakınız
<b>H.</b>	: Hipotez
<b>M.Ö.</b>	: Milattan Önce
<b>MEB</b>	: Milli Eğitim Bakanlığı
<b>SPSS</b>	: Statistical Package For The Social Sciences
<b>TİS</b>	: Turizm Enformasyon Araştırması
<b>TÜRSAB</b>	: Türkiye Seyahat Acenteleri Birliği
<b>TÜSTAC</b>	: Türkiye Seyahat Acenteleri Cemiyeti
<b>vd.</b>	: Ve Diğerleri
<b>Yy.</b>	: Yüzyıl
<b>NFI</b>	: Normed Fit Index
<b>NNFI</b>	: Non-Normed Fit Index
<b>CFI</b>	: Comparative Fit Index
<b>IFI</b>	: Incremental Fit Index
<b>RFI</b>	: Relative Fit Index
<b>RMR</b>	: Root Mean Square Residual
<b>GFI</b>	: Goodness of Fit Index
<b>AGFI</b>	: Adjusted Goodness of Fit Index

## ÖNSÖZ

Danışmanım Sayın Doç. Dr. Ahmet ÇAVUŞ'a tezimi en ince ayrıntısına kadar inceleyerek hatalarımı düzeltmemi sağlamasından, yapmış olduğu katkılarından, desteğinden ve kıymetli vaktini bana ayırıp ilgisinden dolayı teşekkür ederim.

Değerli zamanlarını benim için ayıran, tezime yönelik yaptıkları katkılardan ötürü kıymetli jüri üyelerim Prof. Dr. Asım SALDAMLI, Doç. Dr. Serhat HARMAN, Doç. Dr. M. Sinan BAŞAR hocalarım teşekkürü sizlere bir borç bilirim.

Bu zamana kadar bilim, ahlak ve etik davranışlarıyla bana yol gösteren sevgili hocalarıma saygılarımı sunarak teşekkür ederim.

Gurbet ellerde kalmama rağmen anne sıcaklığını benden esirgemeyen saygıdeğer hocam Dr. Öğr. Üyesi Nilgün BİLİCİ'ye sevgi ve şükranlarımı sunarım.

Tezimi yazma sürecim boyunca desteğini, kıymetli fikirlerini benimle paylaşan, beni motive eden canım dostlarım Arş. Gör. Leyla TOKGÖZ ve Arş. Gör. Özgür ÇALKIN'a sevgi ve teşekkürlerimi sunarım.

Her anımda benimle olan, bunaldığım zamanlarda beni motive eden, saha çalışmam sürecinde benimle birlikte koşturup ayaklarına kara sular inen, ömrümü ömrüne adadığım en değerlim, eşim Arş. Gör. Mehmet Fatih IŞIK'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Bugünlere gelmemde sayısız fedakârlık yaparak yanımda olan cefakâr annem ve babam Allah sizden razı olsun.

Harita çizimlerimi yapan Coğrafya Bölümü öğretim elemanlarından Sayın Arş. Gör. Yusuf KIZILKAN'a teşekkür ederim.

Adını her andığımda gözlerim dolan, saygıyla rahmetle andığım sevgili hocam Doç. Dr. Abdulkadir KOŞAN, acı haberinizle yıkıldım. Desteğiniz, görgünüz, bilginiz, güzel niyetiniz ve ahlakınızla her zaman kendime örnek aldığım kıymetli insan, bir gün bile incitmeden hep yol gösterdiniz. Siz beni incitmediniz Allah da sizi en güzel mekânıyla mükâfatlandırsın. Üstümde hakkınız çok. Allah rahmetiyle nurla doldursun kabrinizi. Bana bıraktığınız bu hatırayı size ithaf ediyorum...

**Erzurum 2019**

**Zennube IŞIK**

## GİRİŞ

Turistik mal ve hizmetlerin birbirlerinin tamamlayıcısı veya destekleyicisi olması ve ürün/hizmet sunumunda tüketici ile hizmet sunumunu gerçekleştiren iş görenler arasındaki etkileşimin yönetimi, müşteri odaklı yönetim anlayışını, bir önkoşul olarak gerektirmektedir. Turizm konusunda dünyada değişen eğilimler, bu sektör içindeki faaliyet türlerini de çeşitlendirmektedir. Bu da yeni turizm işletmelerinin doğmasına neden olmaktadır. Turizm işletmeleri temelde modern işletmeciliğin kuralları ile yönetilse de sektörün kendine has özellikleri turizm işletmeciliğine de farklı nitelikler katmaktadır. Bir hizmet sektörü olarak turizmde insana dayalı hizmet sunumu söz konusu olduğundan emek yoğunluğu, turizm işletmelerinin en önemli özelliği olarak karşımıza çıkmaktadır.

Geçmiş çok uzun olan seyahat olgusu, çeşitli sebeplerle insanların bir yerden başka bir yere araçla veya yaya olarak yolculuk etmeleri olarak adlandırılmaktadır (Mesci, 2008). Bu tanımdan yola çıkarak bulunduğu yerden farklı şehirlere, ülkelere yolculuk eden, gezip görme ihtiyacını karşılayan, farklı kültürlerle tanışmak isteyen, gittiği yörenin halkıyla etkileşimde bulunan, konaklama yapan kişi de turist olarak tanımlanmaktadır (Demirel, 2009). İnsanların seyahat nedenleri ve seyahat şekilleri incelendiği zaman yolculuklarını gerçekleştirebilmesine ilişkin seyahat araçlarına ihtiyaç duyulduğu gözlenmektedir. Bu araçlardan en yaygın olanı ise seyahat acenteleridir.

Dünyada farklı kültürlere sahip insanların birbirini tanımasındaki en önemli etkenlerden birisi hiç kuşkusuz turizmdir. İlk çağlardan günümüze kadar farklı sebeplerden dolayı (ticaret, sağlık, din, spor, bilim vs.) insanların ve kültürlerinin değişik yerlere taşınması yani seyahatleri sürekli söz konusu olmuştur. Günümüzün modern dünyasında da insanlar daha rahat bir şekilde seyahat eder olmuştur (İnceli, 2014). Önceleri çoğunlukla bireysel olarak yapılan seyahatler, özellikle ulaştırma araçlarının farklılaşması ve gelişmesiyle birlikte artık kitlesel bir nitelik kazanmıştır. Bunun yanı sıra teknolojik gelişmelerin etkisi ve sağladığı avantajlar sayesinde çok uzak mesafelerin ulaşılabilirliğinin artması da turistik seyahatlere olumlu yönde yansımıştır. Bu gelişmelere paralel olarak seyahat işletmeciliği de oldukça gelişme kaydetmiş ve günümüzde büyük boyutlu işletmeler haline dönüşmüştür. Geçmişten günümüze giderek artan bir ivme ile seyahat olgusu bugünün küreselleşen dünyasında teknolojinin de

olumlu etkileri ile hızını kesmeden gelişmesini sürdürmektedir. Dolayısıyla seyahat etmenin yaygınlaşması, beraberinde kurumsallaşma yolunu açmıştır. 1840'lı yıllarda Thomas Cook, seyahat acenteciliğini başlatmıştır (Demir, 2014). Bu durum seyahat etmenin kurumsal anlamda atılmış ilk adımı olarak kabul edilmiştir. Diğer taraftan Turizm Bakanlığı ve seyahat işletmeleri kapsamındaki seyahat acenteleri, çeşitli birlikler, dernekler, kurumlar kurmaya başlamış ve seyahatin, ülkelerin uyguladıkları politikalara girmesini sağlamışlardır.

Turizm sektörü içinde dağıtım kanalı sistemi araçlarından olan seyahat acenteciliğinin bir iş kolu olarak görülmesi 19. yüzyıla dayanmaktadır (Keleş, 2015). Önceleri basit seyahat işlemlerini gerçekleştiren bu seyahat işletmeleri günümüzde milyonlarca yerli ve yabancı turiste hizmet sunan, binlerce kişiye istihdam imkanı yaratan bir konumdadır. Turistleri en uygun hizmet ve kalite ile buluşturan seyahat acenteleri, turistik ürün üreticileri ile bu ürünleri kullanan turistleri bir araya getirerek bağlantı kuran seyahat işletmeleri olarak anılmıştır.

İnsanların refah düzeyindeki artış, onları daha kaliteli hizmet alma arayışına sürüklemiş ve aradıkları kaliteyi kendilerine sunan işletmeleri tercih etme eğilimine yönlendirmiştir. İnsanların seyahat etme noktasındaki beklentilerinin artması, aynı zamanda seyahat acentelerinin kendilerini geliştirmelerini sağlayarak hizmet kalitelerini artırmaları yönünde teşvik etmiştir (Duran ve Aslan, 2016). Son yıllarda çalışma hayatının vazgeçilmez unsurlarından olan organizasyonlar-örgütler için yetenekli bireyler seçmek, onları en iyi şekilde yetiştirmek ve elde tutmak önemli konular arasında yer almaktadır. Çünkü rekabet ortamında üstünlüğü sağlayacak stratejik hedefler arasında nitelikli personel önemli bir yere sahiptir. Bu noktada seyahat acenteleri personellerinin ürün satış başarıları üzerinde etkisi olan yanıt verme, yetkinlik, empati, güvenilirlik ve etkili iletişim becerileri bu araştırmanın konusunu oluşturmaktadır.

Enformasyon ve bilgi temelli toplumlarda esnek ve transfer edilebilir beceriler, teknoloji ve inovasyonun insan kaynağı üzerindeki etkileriyle başa çıkabilecek çok boyutlu beceriler, kapsamlı eğitim-öğretim ve deneyim ön plandadır (Weill ve Broadbent, 1999). “Yapılandırılmamış koşullarda çalışabilme” ve “iletişim kurabilme becerileri”, “fonksiyonel ve ekstra fonksiyonel yeterlilikler”; “çalışma yaşamı becerileri kapsamında teknik donanımlarla ilişkili düşünme”, “karmaşıklığı algılama ve hissetme” gibi bazı

beceriler önemli hale gelmiştir. Çalışanların yetkinliğe dayalı performansları, mevcut başarı için gereken davranışlarla sınırlı kalmayıp aynı zamanda çalışanları gelecekteki potansiyel görevlere de hazırlamaktadır (Mayatürk Akyol, 2011). Çalışanların kendilerinden beklenenleri aşabilmesini mümkün kılması ve bunun yanı sıra yetkinliklerin saptanması ve geliştirilmesi konusunda gösterilecek çaba, yalnızca çalışanın değil aynı zamanda örgütlerin de yüksek performansa ulaşması için atılacak ciddi bir adımdır.

Ülkeler arasındaki ve turizm sektöründeki rekabet, hem ülke bazında tanıtım hem de işletme bazında tutundurma çabalarının daha sistemli ve profesyonel anlamda yapılmasını gerekli kılar. Bu noktada ülkeye ve tesise turist çekmek kadar gelen ziyaretçilerin daha uzun süre kalmaları ve daha fazla harcamada bulunmalarının sağlanması gerekir (Avcıkurt, 2010). Günümüzde pazarlama planı içerisinde satış geliştirmeye daha fazla önem verilmektedir. Turizm endüstrisinde artan rekabet, pazarlama yöneticilerini tanıtma tekniklerinin kullanılması konusunda inceleme yapmaya sevk eder. Ortaklaşa reklam ve satış çabaları, özellikle seyahat acenteleri ve oteller arasında satışları artırmak ve acentelere daha fazla komisyon sağlamak amacıyla yaygın bir şekilde kullanılmaktadır (İslamoğlu ve Altunışık, 2014). Turizm endüstrisinde satış geliştirme alanında yeni fikir ve uygulamalara açık, geniş bir saha mevcuttur. Seyahat şirketleri, müşterilerine çantalar, kalemler, pasaport kılıfı vs. gibi birçok hediye verirler. Bu gibi küçük hediyeler satış sonrası müşteride memnuniyet sağlar.

Yapılan literatür taraması sonrasında seyahat acenteleri üzerine yapılmış pek çok çalışma (Kurtulay, 2016; Yılmaz Akın, 2012; Taştan, 2008; Kılıçdere, 2017; Baltacı, 2015; Yeşildağ, 2016; İnan, 2016; Demirel, 2009; Kafa, 2010; Şahin, 2011; İnceli, 2014; Demir, 2015; Coşkun, 2015) ile karşılaşılmıştır. Bu çalışmalar seyahat acentelerinin tur hazırlama planları, müşteri memnuniyeti, pazardan beklentileri, satış geliştirme teknikleri gibi konular üzerine yoğunlaşmıştır.

Kurtulay, 2016; seyahat acentelerinde kişisel satış üzerine yaptığı çalışmasında, turizm eğitimi ve ücretlendirme politikasının motivasyon üzerinde, cinsiyet ve eğitim düzeyinin sunum performansı ve etik üzerinde, meslekte çalışma süresi ile işletmedeki hizmet süresinin satış kapatma üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Yılmaz Akın, 2012; seyahat acentelerinin uyguladıkları rekabet stratejileri üzerine hazırladığı çalışmada, maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerinin firma performansı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Taştan, 2008; seyahat acentelerinin düzenlediği paket turlardaki müşteri şikayetleri ve çözümleri üzerine yapmış olduğu çalışmada, müşterilerin en çok otel değişiklikleri ve ilanlardaki ücretlerle gerçekte karşılaşılan ücretlerin uyuşmamasından kaynaklı şikayet ettiklerini belirtmiştir. Acentelerin kibar ve nazik davranışlarla şikayetleri çözümledikleri sonucunu ortaya koymuştur.

Kılıçdere, 2018; seyahat acentelerinde kriz yönetimi üzerine yapmış olduğu çalışmada, seyahat acentelerinin buldukları sektör nedeniyle kriz yönetim çalışmalarına ağırlık vermeleri gerektiği ve yaşanan krizlerin dış faktörlere bağlı olarak geliştiği sonucuna ulaşmıştır.

Baltacı, 2015; seyahat acentelerinin satış geliştirme çabaları üzerine yaptığı araştırmasında, satış geliştirme faaliyetlerine verilen önemin turizm eğitimi ve faaliyet süresi ile ilişkili olmadığını tespit etmiştir.

Coşkun, 2015; seyahat acentelerinde e-pazarlama üzerine yapmış olduğu çalışmada, seyahat acentelerinin e-pazarlama faaliyetleri kapsamında müşterilerle iletişim kurma, satış sonrası destek sağlama, online satış yapma gibi amaçları olduğunu ve daha önce hizmet satın alan müşterilerle elektronik ortamda yeniden iletişime geçildiğinde yeni ürün satın alma noktasında olumlu davrandıkları sonucuna ulaşmıştır.

Hazırlanan bu tez ise seyahat acentelerinin satış başarılarının çalışanların yumuşak başarı faktörleri ile ilişkilendirilmesi temeline dayandırılmıştır. Böylece hazırlanan bu tez özgünlüğünü ortaya koymaktadır. Bu doktora tezi dört bölümden oluşturulmuştur. İlk üç bölüm tezin kuramsal yapısını ortaya koyarken dördüncü bölüm saha çalışmasını içeren uygulama bölümünü kapsamaktadır. Birinci bölümde seyahat acenteciliği tanımı ve seyahat acenteciliği ile ilgili diğer kavramlara, ikinci bölümde yumuşak başarı faktörlerine ve ilgili açıklamalara ve üçüncü bölümde satış, satış süreci, satış çeşitleri konularına yer verilmiştir. Dördüncü bölümde ise araştırmanın amacı doğrultusunda uygulama kısmına yer verilmiş, anket aracılığıyla elde edilen verilerin analizleri yapılarak bulgular değerlendirilmiştir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### SEYAHAT ACENTECİLİĞİ

Turizm endüstrisinde turistik ürün talebinde bulunan tüketiciler, turistik ürünün bulunduğu yere gitmek durumundadır. Turizm endüstrisinin bu yapısı, turistik bölgelere gitme isteğinde bulunan tüketicilerin bir aracıya ihtiyaç duymasına yol açmaktadır. Turizm dağıtım sistemindeki temel aracı kuruluş ise seyahat acenteleridir ve destinasyonlar, turistik hizmet üreticileri ve tüketiciler arasındaki bağlantıyı sağlamaktadırlar (Küçükaslan, 2009).

#### 1.1. KAVRAM OLARAK SEYAHAT VE TURİZM

Günümüzde insanlar, teknolojinin gelişmesiyle beraber çalışma saatlerinin kısılması, artan gelir seviyeleri ile yaşam standartlarının yükselmesi ve boş zamanların artmasıyla tatil yapma, dinlenme ve eğlenme gereksinimlerini karşılamak için daha fazla seyahat etmektedir. Sürekli yaşanan yer haricinde diğer yerlere yapılan kısa, uzun veya günübirlik gezilere seyahat denilmektedir. Yapılan ilk seyahatler günümüzdeki gibi eğlenme veya boş zamanı değerlendirme adına yapılan seyahatlerden farklılık göstermektedir. Çünkü yapılan ilk seyahatlerdeki ana amaç; yeme-içme, barınma, güvenlik gibi temel ihtiyaçları karşılamaktır. Bir başka ifade ile insanlar hayatta kalma mücadelesi vermek için seyahat etmiştir.

Günümüzdeki anlamıyla seyahat kavramının yaygın kullanımı 19. yüzyılın ortalarından itibaren kitlesel turizm hareketleri ile başlamıştır. Hudman (1980), yapmış olduğu çalışmada; saygınlık, sağlık, spor, merak, zevk, dini, eş-dost ziyareti, köken sendromu, profesyonel ve iş olarak dokuz ana başlıkta seyahat motivasyonlarını ifade etmiştir. Tarihi süreç içerisinde farklı nedenlerle seyahate çıkan insanların amacı çoğu kez dinsel, sağlık ve merak olmuştur (Kahraman ve Türkay, 2014). Seyahat hareketleri olmadan herhangi bir turizm faaliyetinden söz etmek mümkün değildir. Çünkü seyahat, turizmin ayaklarından biri ve turizm faaliyetlerinin tamamlayıcı öğelerindedir.

Turizm kavramını tanımlamaya yönelik olarak literatürde çok sayıda ifade yer almaktadır. Bu tanımlardan bazılarına değinmek gerekirse; Olalı ve Timur (1980)'a göre turizm; insanların daimi konutlarının olduğu yer dışına çıktıkları geziler ve geçici

konaklamaları gereği oluşan faaliyetlerdir. Meyer, her insanda az veya çok değişen kaçma isteğinin karşılanması ve uzaklaşma isteğinin neden olduğu insan hareketlerinin toplamını turizm olarak tanımlamıştır (Akt. Dinçer, 1993). Zevk amacıyla gidilen seyahatlerde gerçekleştirilen her türlü faaliyet turizmdir şeklindeki ifade de Uluslararası Turizm Sözlüğünde yer almaktadır (Akt. Taştan, 2008). Uluslararası Bilimsel Turizm Uzmanları Birliği'nin yaptığı tanıma göre turizm; insanların ikamet ettikleri, çalıştıkları, günlük temel ihtiyaçlarını karşıladıkları yerlerin dışına olan seyahatleri ve gittikleri yerlerde bulunan turistik ürün ve hizmet üreten işletmeleri kullanarak geçici olarak konaklamaları sonucu oluşan olaylar ve ilişkiler bütünüdür (Akt. Akgündüz, 2016). Yapılan bir seyahatin veya konaklamanın turizm faaliyeti sayılması için taşıması gereken bazı özellikler bulunmaktadır. Bunları şu şekilde sıralamak mümkündür (Kozak vd. 2014):

- Konaklamanın geçici süreliğine olması,
- Turistik ürün veya hizmet üreten işletmelerin kullanılması,
- Gelir elde etme amacı olmaması,
- Daimi yaşanılan yerlerin dışına çıkılması,
- Seyahatin en az 24 saat süreyle olması,
- Seyahatlerin iş arama ya da eğitim amacıyla olmamasıdır.

Toplum içerisinde gerçekleştirilmesi, iletişim ve etkileşim gerektirmesi gibi özelliklerinden dolayı turizm sosyal bir olaydır. Konaklama, yeme-içme, eğlenme, ulaşım ve diğer tesislerin ortak ve uyumlu çalışma zorunluluğu turizme bütünleşik endüstri olma özelliği kazandırmaktadır. Ayrıca ulusal ekonominin gelişmesinde rasyonel ilkelere ve uygulamalara dayandırıldığı ölçüde endüstrileşmeyi sağlayan endüstri özelliğine sahiptir (Usta, 2014).

Turizmin tarihi üzerinde çalışan araştırmacılar, bu sürecin İlk Çağ'a hatta tarih öncesi devirlere kadar uzandığını belirtmişlerdir (Doğanay ve Zaman, 2016). Kaynak yetersizliği ve siyasi baskılar nedeniyle ülkeler arası seyahat mümkün değildi. Konargöçer olarak hayatını devam ettiren ilk insanlar tarımla birlikte yerleşik hayata geçmişlerdir. Artan ihtiyaçları karşısında tek başına üretim yapamaz hale geldiklerinde komşularıyla, daha sonra da uzak kentlerde bulunan insanlarla alışveriş yapmaya başlamışlardır. Doğal olarak bu alışverişler de ilk seyahat hareketlerini, kentler arası



ulaşımı doğurmuştur (Bahar, 2016). Akıl ve merak sahibi olan insan canlılar içinde en faal olanıdır. Bu sebeple seyahat veya yer değiştirme mobilitesi insanın tipik özelliği sayılır. Bununla birlikte, ilk insanların yer değiştirme aktivitelerinden bir kısmının turistik aktivite sayılabileceği konusunda somut görüşler yer alır. Seyahat aktivitesinin öncüsü olarak Sümerler görülür (Doğanay ve Zaman, 2016).

Sümerler, tekerleği icat etmiş, alet yapımında ve ulaşımda kullanmışlardır. Seyahat için önemi büyük olan tekerlek sayesinde eskiden birkaç kilometre ile sınırlı olan seyahat mesafesi yüzlerce kilometreye ulaşmıştır (Mcintosh, 1995). Ticari ve askeri amaçlar, ilköğretimde insanları seyahate sürükleyen en önemli faktörlerdi. Hatta Mezopotamya ve Anadolu arasında ilk düzenli ticari seferler olmuştur. M.Ö. 2000'li yıllarda Sümerler ve Akadlar, bakır ve demir açısından zengin olan Anadolu'ya kervanlar yollamışlar ve ticaret yapmışlardır. O dönemin ana ulaşım aracı ise develerdi (Ahipaşaoğlu ve Arıkan, 2005). M.Ö. 2700'lü yıllarda Mısırlıların Piramitleri inşa etmeye başlamasıyla birlikte ziyaretçi sayısı artmıştır. Antik Yunan zamanında turizmle ilgili ilk büyük gelişmeler yaşanmıştır. Olimpiyat oyunları gibi festivallerin sayısı artmıştır ve seyahatler bu festivallere katılmak için gerçekleştirilmeye başlamıştır. Seyahatlerin daha organize hale gelmesiyle beraber ilk rehberler ortaya çıkmıştır. O dönemde özellikle Antik Yunan için rehber kullanımı yararlı hatta zorunlu bir ihtiyaç olarak değerlendirilmiştir. Antik Roma'da da benzer bir durum söz konusuydu. Antik Roma'nın efsane yolları ve ekonomik başarıları orta sınıfın bile seyahat faaliyetlerine katılmasına imkan vermişti (Keleş, 2015). Orta Çağ'da Hristiyanlığın ve kilisenin ön plana çıktığı, taşınmaz mallara, çiftçi ve asillerden oluşan feodal sistemlere dayalı bir toplum ortaya çıkmıştır. Bu dönemde bile Roma dönemi kadar olmasa bile şövalye ve asiller tabakasının düzenlediği düello gösterileri o zamanın kısıtlı imkanlarında seyahat ve konaklama faaliyetlerini tetikleyici bir unsur olmuştur (Page, 2011). Bu zamana özgü en uzun süreli ve en yaygın seyahat türü dini ziyaretler veya hac amaçlı seyahatlerdi ki bu olaya sadece asiller ve zenginler değil aynı zamanda orta ve alt tabakadan insanlar da katılabiliyorlardı.

1350 yılından sonra İtalya'da Rönesans ortaya çıkmıştır ve önceki dönemlerdeki gibi festivaller devam etmiştir. Temel turizm hareketlerinin özünü bu festivaller oluşturmaktaydı. Gezici tiyatroların ortaya çıkması ve sanattaki gelişmeler seyahat imkanı oluşturmaktaydı. Grand Tour, zengin, aristokrat sınıfın kültür ve eğitim amaçlı, Avrupa'daki önemli yerleri içeren bir turdu. İngiltere'de başlayıp Fransa, Almanya,

Avusturya, İsviçre ve son olarak İtalya'yı içine alan bir güzergah dahilinde gerçekleştirilirdi (Page, 2011). Grand Tour'a katılanların seyahatlerinden iyi bir yabancı dil bilgisi, görgü, bilginin yanında tecrübelenmiş olarak dönmeleri beklenirdi. Bu turların başında bir rehber veya akıl hocaları bulunurdu. Bir turizm formu olarak Grand Tour en parlak dönemini 18. yy 'da yaşamıştır

18. yy'ın sonlarına doğru birçok Avrupa ve Kuzey Amerika ülkesinde denize kıyısı olan yerler çekim merkezi haline gelmiştir. Ulaşım imkanlarının artmasıyla turistik hareketlerde de artış söz konusu olmuştur (Yeoman, 2008). 1841 yılında Thomas Cook tarafından Leicester'den Loughborough'a yapılan alkol karşıtı toplantılar için yapılan turlar ile ilk paket turlar ortaya çıkmıştır. Bu turun biletlerinin bir acente tarafından satılması turun en önemli özelliklerinden biriydi. Ulaşım imkanlarının artmasına paralel olarak tatil hakkını veren çeşitli düzenlemeler de turizm hacmini artıran önemli unsurlar arasında sayılmaktadır. 1848 yılında Thomas Cook, İskoçya'ya turlar düzenlemeye başlamıştır. 1880 lerde Nil nehrine gemi turları başlamış ve Henry Lunn tarafından İsviçre'ye kayak için paket turlar düzenlenmeye başlamıştır. Böylelikle iç turizmdeki işlem hacmiyle birlikte dış turizmde de hareketlenmeler ortaya çıkmıştır (Keleş, 2015). Birinci Dünya Savaşı ve en büyük ekonomik kriz olan Büyük Buhran sebebiyle turizm hareketleri durma noktasına gelmiştir (Bahçe, 2012). Sonrasında savaşta kullanılan ulaşım araçlarının sivil amaçlar için kullanılmaya başlamasıyla seyahat hareketleri tekrar canlanma göstermiş ve artan teknolojik gelişmelere paralel olarak refah seviyesi artarak kitlesel turizm hareketlerini tetiklemiştir.

Osmanlı İmparatorluğu döneminde, denetim altında olan bölgelerde yol sistemleri geliştirilmiş ve yol boyunca menzil noktalarında konaklama, yeme-içme, güvenlik ihtiyacını sağlamak amacıyla kervansaraylar inşa edilmiştir. Böylece imparatorluk içinde ticari ve kültürel amaçlı seyahatlerin gelişmesi sağlanmıştır (Doğanay ve Zaman, 2016). Osmanlı vatandaşlarının seyahat faaliyetlerini düzenleyen bir izin kağıdı bulunması gerekiyordu. 1867 yılında Pasaport Nizamnamesi çıkarılarak yurt dışına çıkma ve yurda girme konuları yasal çerçeve içine alınmıştır (Sezer 2003). Piri Reis, askeri ve ekonomik amaçlı birçok tura çıkmış bir Türk amiralidir ve yaptığı haritalarla ünlüdür. Yaptığı geziler ve gözlemleri ile kendisini turizm hareketlerine dahil etmek mümkündür (Doğanay ve Zaman, 2016). II. Mahmut döneminde Kırlangıç adlı buharlı geminin alınmasıyla deniz taşımacılığı başlamıştır. Daha sonra tersanelerde gemi yapımına

başlanmıştır ve Bandırma ve Tekirdağ seferleri düzenlenmiştir. Bu gemiler aynı zamanda Türkiye Denizcilik İşletmeleri Genel Müdürlüğü'nün başlangıcı olarak değerlendirilebilir (Mengü, 2013). 1863 yılında Sultanahmet Meydanı'nda düzenlenen Sergi-i Umumi-i Osmani yani İstanbul Uluslararası Sergisi, Osmanlı döneminde iç turizme yönelik ilk faaliyetler arasında yer almıştır.

1923 Yılında Mustafa Kemal Atatürk'ün emriyle Türk Seyyahin Cemiyeti kurulmuştur. Kurulduktan üç yıl sonra Türkiye Turing Kulübü ve 1930 yılından itibaren Türkiye Turing ve Otomobil Kurumu adını almıştır. Kurulma amacı, seyahat düzenlemek ve önemli şehirlerdeki eserleri vatandaşlara ve yabancılara tanıtmaktır. Ayrıca yurt dışından Türkiye'ye ve oradaki benzer kurumlarla bağlantıya geçerek Türkiye'den yurt dışına seyahatler düzenlemektir (Şahin, 2006). Taşımacılık alanında 1924 yılında ilk yataklı vagon hizmete girmiştir. Türkiye Tayyare Cemiyeti 1925 yılında kurulmuş ve 1933 yılında Türk Hava Yolları İşletmesi adını almıştır. Turizm Müdürlüğü 1937 yılında kurulmuş olup 1950 lerin ikinci yarısında Türkiye Seyahat Acenteleri Cemiyeti (TÜSTAC) kurulmuştur. Turizm ve Tanıtma Bakanlığı'nın 1963 yılında kurulmasıyla birlikte turizm alanında ciddi bir kurumsallaşmaya gidilmiştir. Turizm Teşvik Kanunu'nun 1982 yılında çıkarılmıştır (TÜRSAB,2015). Türkiye'deki turizm arzının gelişmesinde büyük rol oynamıştır.

## **1.2. SEYAHAT ACENTELERİ TANIMI**

İnsanların tükenmeyen çalışma temposu, bireysel olarak seyahat düzenlemenin masraflı ve uzun bir süreç olması, kişilerin seyahat düzenlemeyi bu konuda tecrübeli olan profesyonellere bırakma eğilimleri gibi sebepler seyahat sektörünün gelişmesindeki önemli etkenlerden bazılarıdır. Bu bağlamda bakıldığında turizm endüstrisi içerisinde ayrı bir sektör olarak karşımıza seyahat düzenleyen işletmeler çıkmaktadır. Bu işletmeler, turizm endüstrisinin bütün sektörlerini birleştirme özelliğine sahiptir. Turistlerin her türlü ihtiyaçlarına yönelik turistik ürünleri bir bütün halinde tüketiciye ulaştıran, seyahat organizasyon sektörü ya da başka bir ifade ile seyahat acenteleri ve tur operatörleridir.

Hizmet sektörünün temel yapıtaşlarından biri olan seyahat acenteleri, turistlere ulaştırma, konaklama, yiyecek-içecek hizmetleri sağlayan, onlara turistik hizmetlerle ilgili bilgiler veren ve turizm ekonomisine katkıda bulunan ticari kuruluşlardır.

Turizm endüstrisindeki tüketiciler, ürün veya hizmetlere ulaşmak ve seyahatlerini planlamak için ilk iş olarak bilgi toplama ihtiyacı duymaktadırlar. Bu bilgiler ise farklı kaynaklardan (çevreden, arkadaşlardan, yazılı veya elektronik kaynaklardan) elde edilebilir. Farklı alternatifleri değerlendirmek, kendi ihtiyaç ve bütçelerine uygun seçenekleri tespit etmek için ihtiyaç duyulan verilere ulaşmada kullanılacak etkili kanallardan birisi de seyahat acenteleridir (Ahipaşaoğlu ve Arıkan; 2005). Seyahat acentesine giden tüketiciler alternatiflerin çoğunu bir arada görme şansını yakalamaktadır. Tüketicilerin, bir seyahat acentesinde bulabildiği alternatiflerle ilgili bilgilere kendi çabaları ile ulaşması hem zaman alıcı hem de masraflı bir süreçtir. Ayrıca satın alma kararı verdiklerinde yaptırılması gereken rezervasyon işlemleri, vize alma vb. rutin işlemleri yaptırmak içinde emek ve zaman kaybı yaşanmaktadır (Lane ve Dupre, 1997). Fakat seyahat acentesi aracılığıyla ürün almaya karar veren tüketiciler bu sıkıntılarla karşılaşmamaktadır. Çünkü seyahat acenteleri tüm işlemleri tüketici adına yapmaktadır. Seyahat acentelerinin bilgi birikimlerinin yanı sıra bu işlemleri gerçekleştirmek üzere geliştirilmiş sistem ve teknolojileri mevcuttur.

Turizm endüstrisinin dağıtım sistemi içerisinde perakendecilik görevi yapan seyahat acenteleri, tüketiciler ve turizm endüstrisi arasında bir köprü gibidir ve tüketicilerin var olan ürün ve hizmetlerden yararlanmasında ve anlamasında önemli rol oynamaktadırlar. İlgili literatür tarandığında seyahat acentesinin tanımı ile ilgili pek çok çeşit mevcuttur (Altay ve Akgül, 2010; Dönmez ve Çevik, 2010; Cheyne vd., 2006; Hacıoğlu, 2013; Mengü, 2018; Kılıçdere, 2018; Taştan, 2008; Baltacı, 2015). Bu tanımların ortak noktası ise seyahat acentelerinin aracı kuruluşlar olduklarıdır.

***Seyahat acentesi tanımlarını şu şekilde sıralamak mümkündür:***

Dünya Turizm Örgütü'ne göre perakendeci seyahat acenteleri; tüketicilere seyahat etme olanakları, kalacak yer ve destinasyona ulaşma konularında bilgiler veren ve önceden belirlenmiş bir komisyona karşılık tur operatörlerinin hazırladığı ve bütün haline getirdiği turistik ürünlerin satışını yapan aracı kuruluşlardır (Keleş, 2015).

Avcı'ya (1998) göre ise; turistlere kar amacıyla kara, deniz, hava ulaştırma araçlarının tarifeli ve tarifesiz biletlerinin satışı, ticari amaçla kayıtlı otomobillerin şoförlü veya şoförsüz olarak yazılı bir sözleşmeyle kiralanması, rekreatif faaliyet sunan işletmeler ile konaklama tesislerinde kalma imkanlarını sağlayan, tüketicilere turizmle

ilgili bilgiler veren ve bu konuya ilişkin bütün hizmetleri sağlayan, turizm ekonomisine ve özellikle ödemeler dengesine katkıda bulunan ticari kuruluşlardır.

Gökdeniz'e (1990) göre seyahat acentesi; turizm endüstrisinde turistik ürün ve hizmetlerle bunları talep eden insanlar arasında aracılık yapan işletmelerdir.

1618 sayılı seyahat acenteciliği kanununa göre seyahat acentesi; kazanç sağlamak amacıyla turistlere ulaşım, yiyecek-içecek, konaklama, animasyon, gezi ve eğlence olanağı sunan, turistik ürün tüketicilerine turizmle ilgili bilgiler veren, bu konuya ilişkin tüm hizmetleri gören, turizme ekonomik olarak katkıda bulunan ticari kuruluşlar olarak tanımlanmaktadır (Seyahat Acenteleri ve Seyahat Acenteleri Birliği Kanunu).

Altay ve Akgül (2010) ise çalışmalarında seyahat acentesini; ticari bir amaçla kurulmuş, turistik ürün tüketicilerinin yolculuklarına ilişkin bütün ihtiyaçlarının karşılanmasında ve yer değiştirmelerinin sağlanmasında aracılık yapan perakendeci işletmeler olduğunu belirtmişlerdir.

Cheyne vd. (2006) seyahat acentelerini; tüketiciler ve tedarikçiler arasında iletişimi sağlayan kilit nokta olarak tanımlamışlardır.

Walker'e (1996) göre seyahat acentesi; tüketicilere seyahat etme noktasında danışmanlık yapan, ulaştırma işletmelerinden tüketiciler adına uçak, tren, deniz ve karayolu bileti kesen, konaklama işletmelerinden oda kiralayan, yiyecek-içecek işletmeleri ve araç kiralama şirketlerinden kiralama yapan ve pazarlayan aracılardır.

Mcintosh vd. (1995) yaptıkları çalışmada seyahat acentesini; turizm endüstrisinin ürünlerini tek tek veya kombinasyonlar halinde pazarlayan, tüketici adına üreticilerle temasa geçen aracılar olarak belirtmişlerdir.

Lundberg'e (1990) göre uçuş programları, konaklama, eğlence ve bunların fiyatları konularında bilgilerini güncel tutabilen profesyoneller, kişisel danışma, seyahat bilimi ve sanatında uzman olan kuruluşlara seyahat acentesi denmektedir.

Ditmer ve Griffin'e (1993) göre seyahat acentesi; uzmanlığı ile tüketiciler için seyahat düzenleyen, destinasyonlar, konaklama olanakları, ulaşım araçları ve seyahatin tüm yönleri ile ilgili geniş bilgiye sahip profesyonellerdir.

Seyahat acentesi ile yapılan tanımlar incelendiği zaman; seyahat acentelerinin uzmanlık bilgisine sahip, üretici ve tüketiciler arasında aracılık rolü olan, tüketicilere

danışmanlık yapan, insan ilişkilerinde gelişmiş profesyoneller olduklarını söylemek mümkündür. Seyahat işletmeleri içinde önemli bir işleve sahip olan seyahat acentelerinin hedef kitlesinin dışında ülke, bölge, sektör ve diğer işletmelere turizmle ilgili sektörel gelişmeler hakkında bilgi verme, danışmanlık yapma, sorunlara çözüm üretme gibi sosyal sorumlulukları da mevcuttur (Demir, 2014). Bu durum seyahat acentelerinin kar amacı güden bir işletmeden çok sürdürülebilir ilişkiler ve sosyal sorumluluk işleriyle sektöre yön verdiğini ortaya çıkarmaktadır. Seyahat acenteleri, bir yandan turizm sektörü içinde diğer işletmelerle birlikte arz yaratılması, diğer yandan bu arza karşı talep oluşturulması amacıyla tüketicilerin beklenti ve isteklerinin karşılanmasına yönelik faaliyetleri nedeniyle farklı görev ve yükümlülükler üstlenebilmektedir. Bu da seyahat acentelerinin çok boyutlu iş yapısının olduğunu göstermektedir.

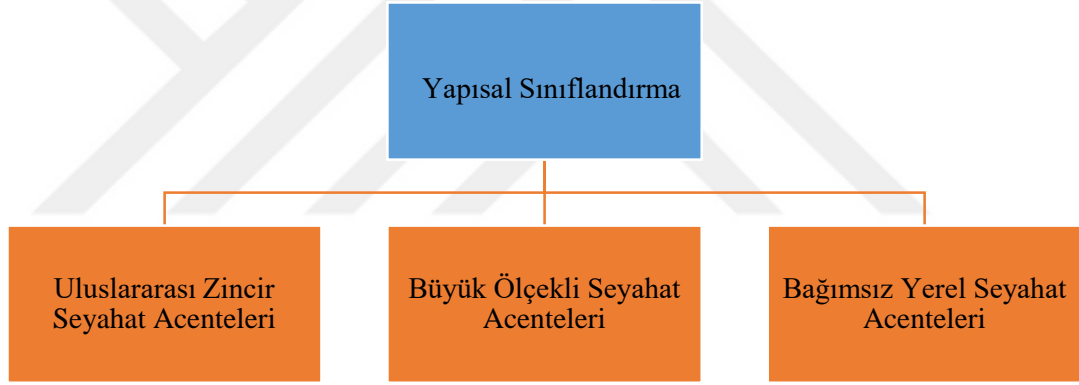
Seyahat acentelerinin görev, yetki ve sorumlulukları düşünüldüğünde faaliyetlerinin de farklılaştığı göze çarpmaktadır. Turizm endüstrisi içinde seyahat acentelerini çok yönlü ve dinamik işletmeler olarak değerlendirmede pek çok değişkenin belirleyici olduğu ancak acentelerin her ne şekilde olursa olsun amaçlarının birbirinden farklı olmadığı da açıktır. Seyahat acentelerinin ortak amacı turizme yönelik faaliyetleri gerçekleştirmektir. Farklılaşma sadece sunulan turizm faaliyetleri ve turistik ürünler de olabilir.

### **1.3. SEYAHAT ACENTELERİNİN SINIFLANDIRILMASI**

Diğer sektör ürünlerinden özellikleri açısından değişiklik gösteren turistik ürün ve hizmetler farklı dağıtım sistemine sahiptir. Turizm endüstrisi içerisinde dağıtım sektöründeki seyahat acentelerinin hedef pazar ve faaliyetlerinin çeşitlilik göstermesi ve birbirinden farklı yapı ve özellikte olmaları, seyahat acentelerinde sınıflandırma yapılmasını gerekli kılmaktadır. Bu sınıflandırmanın belirgin bir şekilde oluşması üzerinde ülkedeki yasal düzenlemeler, seyahat acentelerinin işlevsel yapısı ve faaliyet konuları etken olmaktadır (Demir, 2014). Seyahat acentelerinin sınıflandırılmasını; yapısal, işlevsel, faaliyet alanına göre ve yasal sınıflandırma olarak dört temel başlık altında toplamak mümkündür.

### 1.3.1. Yapısal Sınıflandırma

Seyahat acentelerinin yapısını belirleyen en önemli etken acentenin büyüklüğüdür. Seyahat acentelerinde nitelik ve niceliksel ölçütlere göre oluşan büyüklüğü belirleyen değişkenler mevcuttur. Seyahat acentelerinin faaliyet çeşitliliği ve satış hacmi, işletme sermayesinin büyüklüğü, mali durumu, insan kaynaklarının sayısal değeri, işbirliği içinde olduğu işletme sayısı, sahip olduğu ya da kullandığı araç sayısı, şube sayısı, hizmet verdiği yıllık turist sayısı, ekonomiye kazandırdığı döviz, gelir, vergi miktarı gibi değişkenler büyüklük üzerindeki niceliksel ölçütlerdir (Demir, 2014). Seyahat acentelerinin örgüt ve yönetim yapısı, yönetimde işletme sahibi veya profesyonel yöneticiler, faaliyet alanlarının uzmanlık konularına göre belirlenmesi ve yapılanması, Pazar genişliği, işletme hedeflerine ilişkin plan ve programların varlığı, örgütsel değerler gibi değişkenler ise yapısal sınıflandırmanın (Şekil.1.1.) niteliksel değişkenleridir.



**Şekil 1.1.** Seyahat Acentelerinin Yapısal Sınıflandırılması

\*Kaynak: Demir, 2014.

#### 1.3.1.1. Uluslararası Zincir Seyahat Acenteleri

Yerli veya yabancı büyük ölçekli seyahat işletmeleri ve franchising sözleşmeleri ile faaliyet gösteren işletmeler olarak bilinmektedir. Bu işletmelerin hem imtiyazını aldığı işletmeler ile hem de bağımsız olarak bağımsız olarak faaliyetlerde bulunması yapısal sınıflama açısından çok yönlü işletmeler olduğunu ortaya koymaktadır (Trott, 2008). Turizm ürünü ile ilgili üretim, pazarlama, satış gibi faaliyetlerinin yanında aracılık, temsilcilik gibi rolleri de mevcuttur

### **1.3.1.2. Büyük Ölçekli Seyahat Acenteleri**

Farklı coğrafi bölgelerde birden fazla şubesi olan işletmelerdir. Herhangi bir imtiyaz sözleşmesi ya da yapısında olmayan büyük ölçekli seyahat acentelerinin en önemli işlevi; tur operatörlüğünün boşluğunu doldurarak üretim ve pazarlama faaliyetlerini aynı yapı içinde sürdürmesidir. Bu yüzden hem üretici hem toptancı hem aracı hem de perakendeci özelliği bulunmaktadır (Demir, 2014).

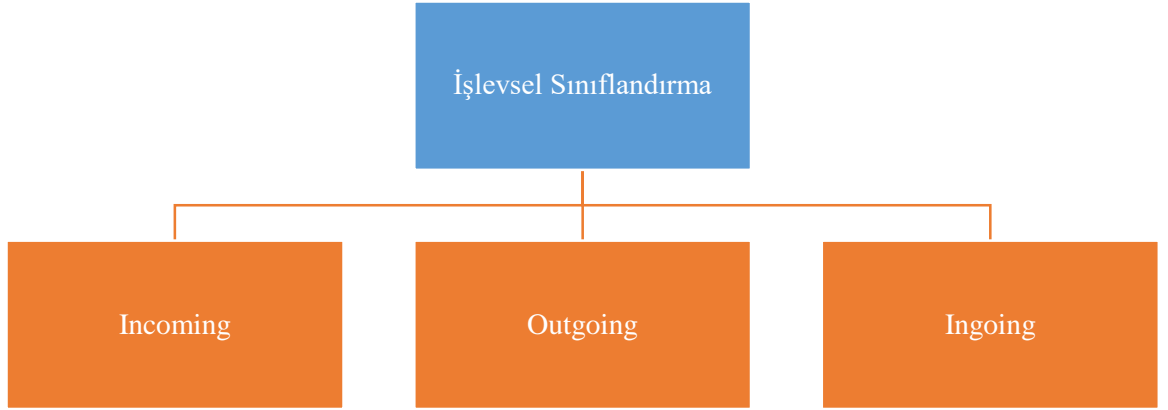
### **1.3.1.3. Bağımsız Yerel Seyahat Acenteleri**

Herhangi bir zincire bağlı olmadığı gibi daha küçük ölçekte hizmet veren işletmelerdir. Seyahat ile ilgili tüm işlemleri yapabilme olanağına sahip ancak ölçeği nedeniyle belirli faaliyetlerde bulunan acenteler olarak bilinmektedir.

## **1.3.2. İşlevsel Sınıflandırma**

Seyahat acentelerinin işlevlerini farklılaştıran bazı etkenler bulunmaktadır. Bunları, sunulan hizmetin ve turistik ürünlerin birbirinden farklılık göstermesi, işletmenin amaç, yöntem ve uygulamalarının değişkenliği, faaliyetin şekli ve içeriğinin farklılık göstermesi olarak sıralamak mümkündür. Seyahat acentelerinin faaliyetleri göz önünde bulundurulduğunda genel olarak yurt dışından gelen turistleri karşılama, yurt dışına çıkan turistlere hizmet verme ve yurt içinde seyahat etmek isteyenlere yönelik işlemler olduğu görülmektedir (Williams ve Shaw, 2011). Seyahat acentelerini işlevsel açıdan incoming (karşılıyıcı), outgoing (gönderici) ve ingoing (yurt içi) olarak üç grupta incelemek mümkündür (Şekil 1.2).





**Şekil 1.2.** Seyahat Acentelerinin İşlevsel Sınıflandırılması

\*Kaynak: Demir, 2014.

### 1.3.2.1. Incoming (Karşılıyıcı) Seyahat Acenteleri

Turist gönderen ülkedeki seyahat işletmelerinin destinasyonda temsilciliğini yapan ve onun adına gelen müşterilerin karşılanması ve tatil sonrası yurtdışına hareket noktasına ulaştırılmasına kadar yapılan ikili anlaşmalar çerçevesinde seyahat hizmetlerinin yerine getirilmesini sağlar. Destinasyondaki turizm işletmelerinin hizmetlerinin satış ve pazarlamasını da yurtdışındaki seyahat işletmelerine yapabilmektedir (Özdemir, 2008). Ülkeye döviz girdisi sağlaması nedeniyle turizm sektörünün en önemli aktörleri arasında yer almaktadır. Karşılıyıcı seyahat acenteleri, turizm pazarını çok iyi analiz ederek ileriye dönük rekabetçi planlar yapmak zorundadır. Tur operatörlerinin programları doğrultusunda transfer, konaklama hizmetleri, rehberlik hizmetleri, şehir turları, yeme-içme, eğlenme gibi hizmetlerini etkin bir şekilde gerçekleştirme bu tür acentelere farklı iş olanakları sağlamaktadır. Karşılıyıcı seyahat acentelerinin belli başlı bazı önemli işlevleri mevcuttur (Buhalis ve Laws, 2001):

- Tur operatörleri ve destinasyonlar arasında köprü kurma,
- Tur operatörleri ile temsil ettiği işletmelerin bağlantısını sağlama,
- Tur operatörleri ve temsil ettiği işletmeler arasında fiyat ve sözleşme görüşmelerini yürütme,
- Destinasyon bilgi materyallerini yayma,
- Konaklama, yeme-içme ve eğlence hizmetlerinin denetimi,

- Destinasyonla ilgili sunum ve karşılama hizmeti,
- Tur operatörü temsilcileri için ofis hizmetleri sağlama,
- Özel ilgi ve etkinlik programı organizasyonu,
- Konferans ve toplantı organizasyonları,
- Araç kiralama,
- Döviz işlemleri vs.

### **1.3.2.2. Gönderici Seyahat Acenteleri (Outgoing)**

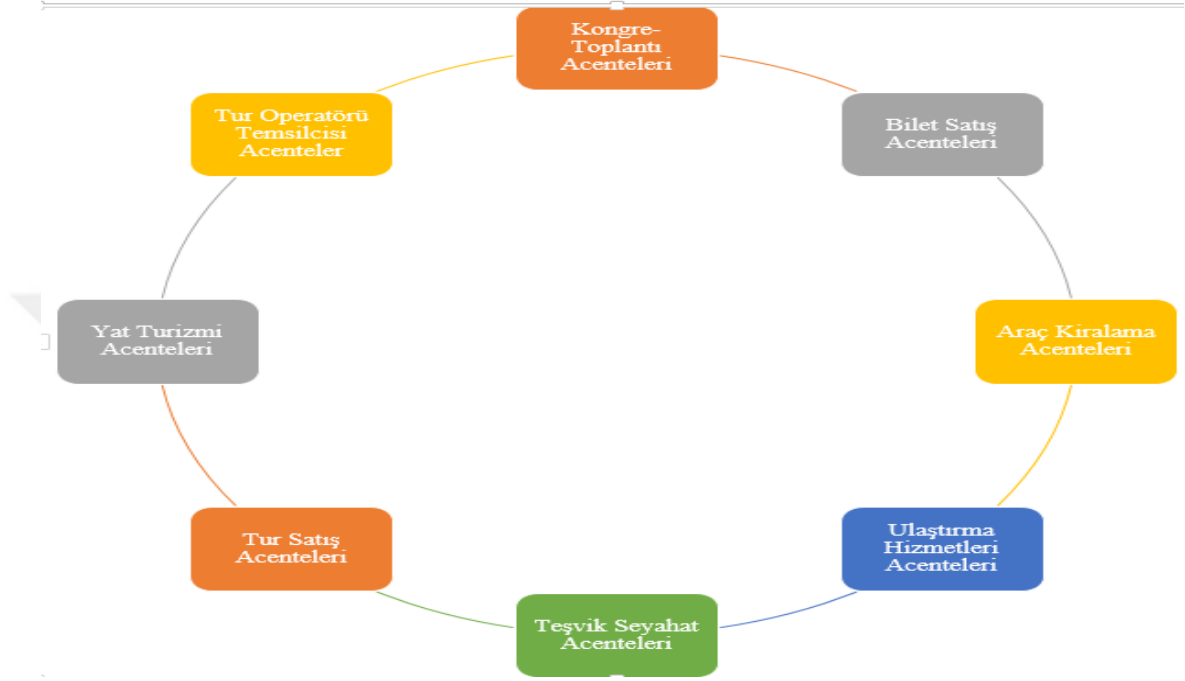
Yurtdışına yönelik tur düzenleyen ve bu kapsamda turist gönderen işletmelerdir. Gönderici seyahat acenteleri, yurtdışındaki seyahat işletmeleri ile yapmış oldukları sözleşmelerle hizmetlerin yurtdışı ayağını destinasyondaki yerel acentelere yaptırır. Bu sınıflandırmada yer alan seyahat acenteleri, faaliyette bulunduğu coğrafi alan genişliği, işletme ölçeği ve türü, faaliyet konusuna göre kendi içinde çeşitli şekillerde gruplandırılabilir ( Buhalis ve Laws, 2001). Bu işleve sahip acenteler, yalnızca müşterilere tur satışı ile ilgili faaliyetlerde bulunmaz, aynı zamanda onların seyahatle ilgili vize, pasaport işlemleri ve diğer formaliteleriyle de ilgilenirler. Bu sınıfta değerlendirilen acenteler, yapmış oldukları satışlara ilişkin rezervasyonlarını sözleşmelere bağlı olarak destinasyondaki işletmelere önceden bildirmek ve onay almak zorundadır. Faaliyetleri itibarıyla değerlendirildiğinde gönderici seyahat acentelerinin basit bir tur operatörü işlevine de sahip oldukları söylenebilir (Demir, 2014).

### **1.3.2.3. Yurtiçi (Ingoing) Seyahat Acenteleri**

Yurtiçi seyahat faaliyetlerinin gerçekleşmesinde hizmet veren acentelerdir. İç turizme yönelik çalışan bu acentelerin önemli maliyet kalemlerinden birini oluşturan reklam harcamalarının toplam giderdeki oranını düşürmek için konaklama işletmelerinden maddi destek aldıkları bilinmektedir (Köfteoğlu, 2013). Acentenin turizm sektörü içindeki konumu ile konaklama işletmesinin durumu aralarındaki işbirliğinin yönünü ve boyutunu etkiler (Demir, 2014).

### 1.3.3. Faaliyet Alanına Göre Sınıflandırma

Seyahat acentelerinin farklı faaliyetlerde bulunması, belirli alanlarda uzmanlaşması ve tüm faaliyetlerini buna göre yoğunlaştırması faaliyet alanına göre sınıflandırma yapma ihtiyacını doğurmuştur (Şekil 1.3).



**Şekil 1.3.** Seyahat Acentelerinin Faaliyet Alanına Göre Sınıflandırılması

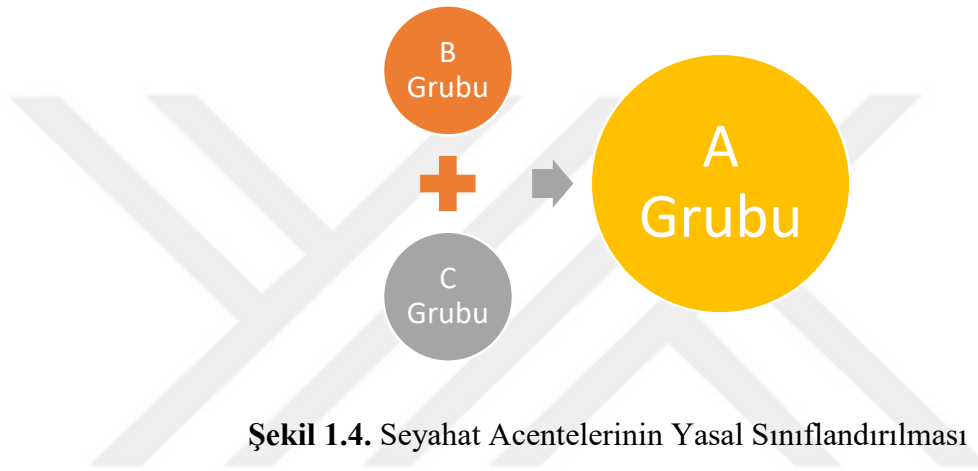
**Kaynak:** Demir, 2014.

Bilet satış acenteleri, çeşitli ulaşım araçlarının biletini satarlar (İçöz, 2009). Tur satış acenteleri, tur operatörlerinin hazırlamış olduğu yurtiçi ve yurtdışı turların satışını gerçekleştirirler. Birden fazla tur operatörünün ürünlerini pazarlayabilirler (Çevik, 2009). Tur operatörü temsilcisi olan acenteler, perakendeci seyahat acentelerinin tur satışları dışında kalan uçak bileti, araç kiralama, rezervasyon ve diğer etkinliklerinde sözleşme ve çalışmalar yapabilir. Kongre toplantı acenteleri, kongre sahipleri adına toplantı düzenlenmesi amacıyla rezervasyon, salon düzenlemesi, gezi gibi temel organizasyonel ve yan etkinliklerin planlanması ve gerçekleştirilmesini sağlarlar (Mammadov, 2009). Teşvik seyahati acenteleri, iş seyahatleri piyasasının hızlı büyüyen diliminde yer almaktadır. Ticari kuruluşlar tarafından satışları yükseltmek, belirlenen satış kotalarına ulaşmak, satış personelini ve bayileri özendirmek, önemli müşterileri takdir etmek amacıyla sunulan ücretsiz tatil gezilerini düzenlerler (Ünal, 2006). Yat turizmi acenteleri,

tekne turlarının düzenlenmesinde uzmanlaşmış seyahat acenteleridir. Özel yat organizasyonları yapma, charter yat gezileri düzenleme, günübirlik yat turları ve grup yatçılığı başlıca faaliyetleri arasında yer almaktadır (Ahipaşaoğlu, 2001).

#### 1.3.4. Yasal Sınıflandırma

1618 sayılı Seyahat Acenteleri ve Seyahat Acenteleri Birliği Kanunu'nda yer aldığı gibi seyahat acenteleri yasal açıdan A, B ve C olmak üzere üç gruba ayrılmaktadır (Şekil 1.4).



**Şekil 1.4.** Seyahat Acentelerinin Yasal Sınıflandırılması

**Kaynak:** Demir, 2014.

##### 1.3.4.1. A Grubu Seyahat Acenteleri

1618 Sayılı Seyahat Acenteleri ve Seyahat Acenteleri Birliği Kanunu'nda kendilerine tanınan seyahat acenteciliği hizmetlerinin tümünü görürler (Seyahat Acenteleri ve Seyahat Acenteleri Birliği Kanunu). A grubu seyahat acenteleri, bir önceki yıl yurtdışına düzenlemiş oldukları tur ve gezilerden sağladıkları döviz miktarının % 25'ini geçmemek şartıyla yurtdışına tur düzenleyebilirler. Kültür ve Turizm Bakanlığı'ndan aldıkları işletme belgesi ile faaliyete geçerler (Şapçılar, 2013). A grubu seyahat acentelerinin merkezlerinde ve diğer şubelerinde devamlı olarak en az bir enformasyon memuru, düzenlenen yurtiçi ve yurtdışı turlarda bir tercüman rehber bulundurmaları yükümlüdürler. Seyahat Acenteleri Birliği'ne (TÜRSAB) giriş ve üyelik aidatı ödemek zorundadırlar (Seyahat Acenteleri ve Seyahat Acenteleri Birliği Kanunu).

### **1.3.4.2. B Grubu Seyahat Acenteleri**

Karayolu, havayolu, denizyolu ve demiryolu ulaştırma araçları ile A grubu seyahat acentelerinin düzenledikleri turların bilet satışlarını gerçekleştirirler (Akat, 2008). İşletme belgesi almaları için asgari döviz miktarı koşulu aranmamaktadır. Kültür ve Turizm Bakanlığı'na kuruluş teminatı yatırmak ve TÜRSAB'a üyelik ile aidat ödemek zorundadırlar (MEGEP, 2011). Acentelerinin merkezinde ve varsa Şubelerinde en az bir yabancı dil bilen iki enformasyon memuru ve düzenledikleri yurt içi turlarda en az bir rehber bulundurmakla yükümlüdürler (Seyahat Acenteleri ve Seyahat Acenteleri Birliği Kanunu).

### **1.3.4.3. C Grubu Seyahat Acenteleri**

Sadece Türkiye içinde faaliyet gösterebilirler. Yurtdışı bağlantıları olmadığı için döviz getirme zorunlulukları bulunmamaktadır. Acentelerinin merkezinde ve varsa Şubelerinde en az bir tane enformasyon memuru bulundurma yükümlülükleri vardır (İçöz, 2009). Kültür ve Turizm Bakanlığı'na kuruluş teminatı yatırmak ve TÜRSAB'a üyelik ile aidat ödemek zorundadırlar (Seyahat Acenteleri ve Seyahat Acenteleri Birliği Kanunu).

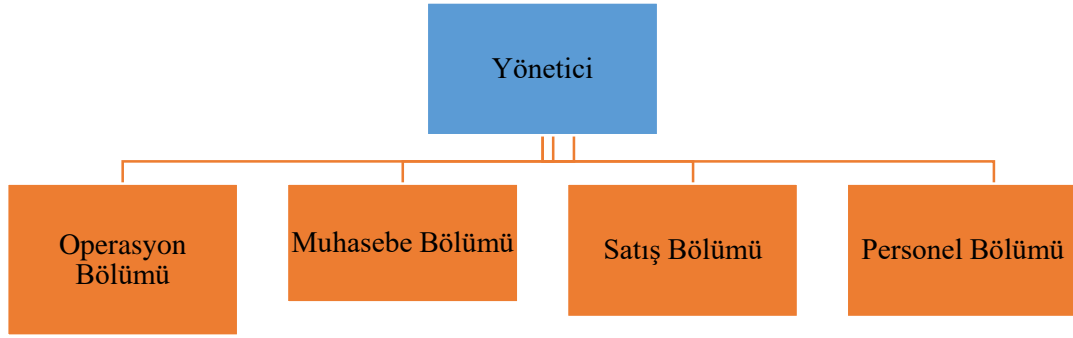
## **1.4. SEYAHAT ACENTELERİNİN ORGANİZASYONU VE YÖNETİMİ**

Bütün ticari ve ekonomik işletmeler gibi seyahat acentelerinin de asıl hedefi kar elde etmektir (Demir, 2014). Kar amacı güden bu örgütler, büyüklüklerine ve yaptıkları iş kapasitesine göre organizasyon yapılarını meydana getirmektedirler.

### **1.4.1. Seyahat Acentelerinde Organizasyon**

Organizasyon; kelime olarak, belli bir faaliyeti yerine getirmek maksadıyla aynı parçaları bir araya getirmeyi ifade eder. Başka bir ifadeyle organizasyon; işlerin ya da faaliyetlerin aksamadan yürütülmesini sağlamak için yapılan düzenlemeler, oluşturulan kurumsal yapı, örgüt veya hazırlanan ilkelerdir (Pırnar, 2011).

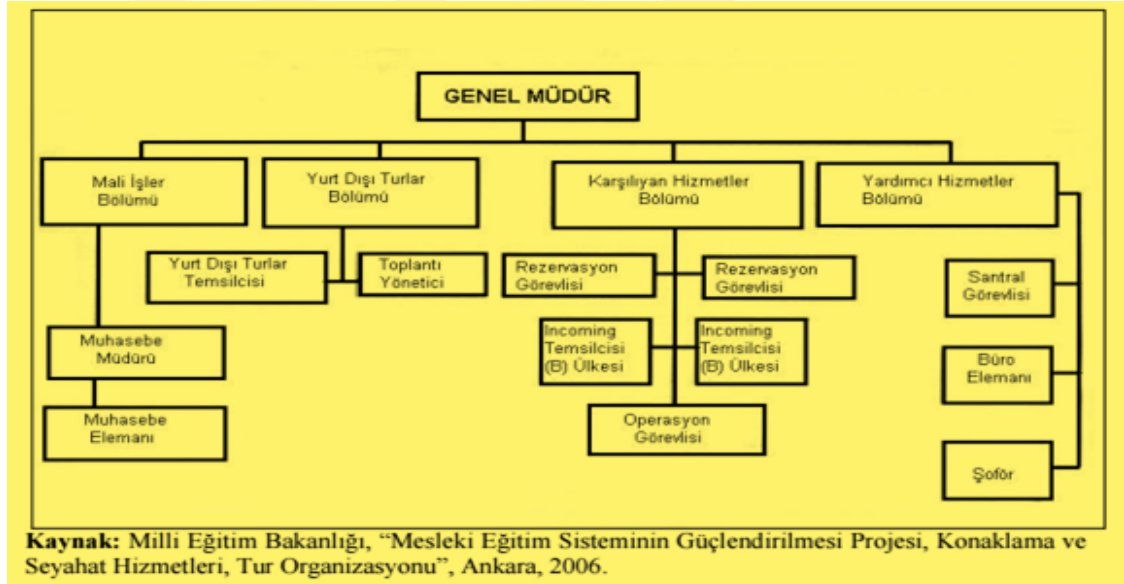
Basit düzeydeki bir örgüt kurulumu hemen hemen tüm işletmeler için aynı geçerliliğe sahiptir (Şekil 1.5).



**Şekil 1.5.** Küçük Ölçekli Seyahat Acentesi Organizasyon Şeması

**Kaynak:** MEB, 2006.

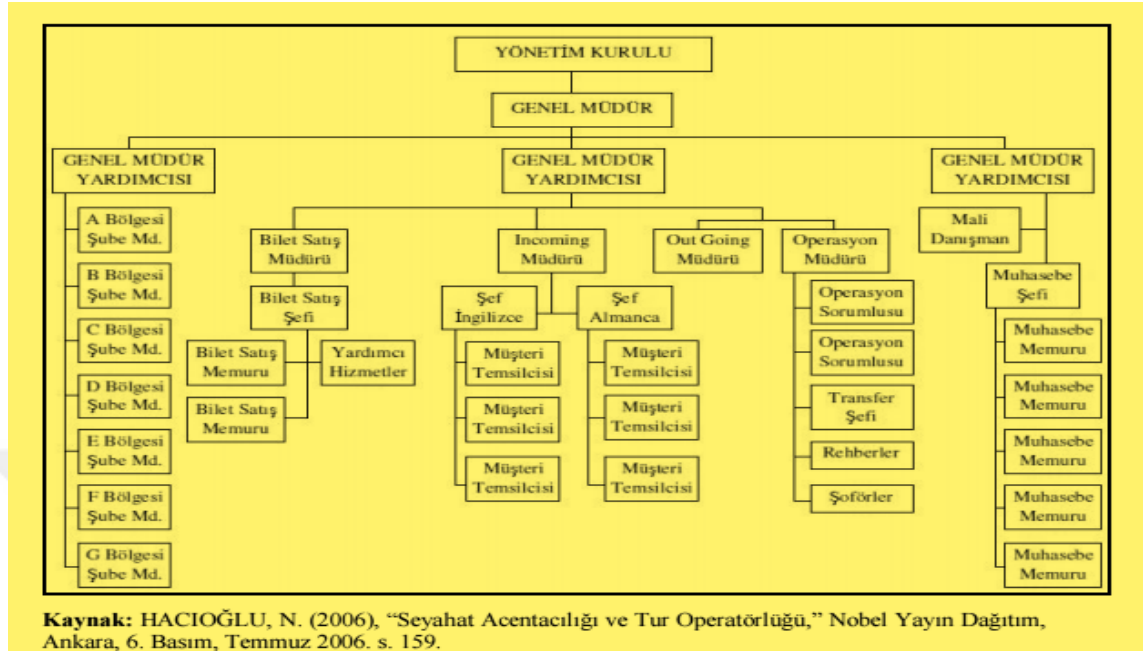
Küçük ölçekli bir seyahat acentesinde satış, finans ve muhasebe ile ilgilenen iki ila beş çalışan mevcuttur. Bu çalışanların hepsi genelde yönetici ya da sahibinin denetimi altında çalışmaktadır.



**Şekil 1.6.** Orta Ölçekli Bir Seyahat Acentesinin Organizasyon Şeması

Orta ölçekli bir seyahat acentesinde (Şekil 1.6) ise çalışan sayısı 12'ye kadar çıkabilmektedir. Acentenin başında başkan ya da acente sahibi bulunmaktadır. Bunlara karşı acentenin genel faaliyetleri ile ilgili raporlar sunan bir genel müdür mevcuttur. Bu kişi, acentenin günlük işleyişinden sorumludur. Finans ve muhasebe uzmanı ya da küçük bir finans ve muhasebe departmanı ise tüm muhasebe ve otomasyon işlemlerini yerine

getirmektedir. Eğer acente yurt dışı satışlarla da ilgileniyor ise daha fazla sayıda finans ve muhasebe yöneticisine ihtiyaç duyabilir (MEGEP, 2006).



Şekil 1.7. Büyük Ölçekli Bir Seyahat Acentesinin Organizasyon Şeması

Genelde operasyon birimleriyle birlikte marka olmuş büyük bir acente, satış ve pazarlama için ayrı ayrı departmana sahiptir. Bu departmanların her biri, yöneticisine veya yönetici yardımcısına rapor sunmaktadır. Finans ve muhasebe bölümü; muhasebe kaydı, dosyalama ve otomasyon ile ilgili tüm işlevleri yerine getirmektedir. Satış bölümü; acentenin ürettiği hizmetleri satan ya da satışını yapacağı ürünlere aracı olmak kaydıyla faaliyet yürüten bir bölümdür (Hacıoğlu, 2006). Bölümün yöneticisi satış müdürüdür. Pazarlama bölümü ise; finans ve muhasebe yöneticisine ek olarak yurt dışı satışlarını yürüten reklam müdürü istihdam etmektedir.

Söz konusu bu örgütsel yapının olması; her bölüme, kendi birimi içerisinde kararlarını alıp bu kararları her bir çalışanı ile paylaşması için yetki ile birlikte sorumluluk yüklemektedir. Organize olmuş bir yapı, daha iyi çıktı üretir; alınan kararların daha net anlaşılmasını sağlar ve belirsizliği ortadan kaldırır (Coşkun, 2015). Eğer böyle bir yapı mevcut değilse; bir departmanın bir üst departmanına hesap verebilirliği söz konusu olmayacaktır.

Seyahatin ticarete dönüşme süreci, farklı dönemler boyunca gelişme göstermiştir. 19. yy. 'da küçük bir ticari faaliyet olarak başlayan bu süreç; 20. yy. 'ın son çeyreğinde

ekonominin dünya çapında liberalleşmesiyle birlikte büyük bir ticarete dönüşmüştür. Bu yüzden böylesi gelişim gösteren bir piyasada bir seyahat işletmesini yönetmek; profesyonel bir örgüt kültürü, bölümler arası iletişim ağının sağlam olduğu ve uygulanabilir bir organizasyon yapısıyla mümkün olacaktır (Keleş, 2015).

Faaliyette bulunan birçok büyük seyahat acentesi, departmanları arasında etkili bir iletişim ve sürdürülebilir bir entegrasyon için örgütsel yapılarını tanımlamıştır (Mengü, 2018). Birçok seyahat acentesi ise, diğer rakip firmalara karşı rekabet üstünlüğü elde etmek için müşteri ve operasyon yönetimi noktasında yeniden yapılanmaya gitmiştir.

Büyük ölçekli bir seyahat acentesi; yönetim politikasını, planlama ve bütçelerini, tedarikçiler ile ortak müzakerelerini; enformasyon sisteminin, raporların, yenilikçi ve uygun maliyetli çözümlerin, kalite standartlarının, ödeme seçeneklerinin ve seyahat bütçe yönetiminin hazırlanmasını güçlü bir organizasyon yapısının kurulmasıyla gerçekleştirmektedir (Demir, 2014). Aynı zamanda rekabete dayalı bir ticaret faaliyetinde, işletme kültürü ve politikasına uygun yetki devri ile birlikte nitelikli, eğitilmiş ve uzman insan gücüne ihtiyaç vardır.

İyi tasarlanmış bir organizasyon yapısı; seyahat acentesine, fonksiyonel ve operasyonel alanlardaki hizmet kalitesini iyileştirme ve aynı zamanda hesap verebilirlik imkanı sağlamaktadır.

#### **1.4.2. Seyahat Acentelerinde Yönetim**

Günümüz dünyasının değişen şartları içerisinde fert ya da toplumların ihtiyaçlarını karşılamada ve tatmin düzeylerini arttırmada yönetimin ve yöneticilerin rolü gittikçe daha da önem kazanmaktadır.

Yönetim, değişen çevre koşullarında kıt kaynakları verimli bir şekilde kullanarak bir işletmenin hedeflerine etkin bir şekilde erişmek için işletme çalışanları arasında işbirliği ve koordinasyonu sağlamaya dönük faaliyetleri kapsamaktadır. İşletme hedeflerinin etkinlik ve verimlilik içerisinde gerçekleştirilmesi noktasında bir yönetimin belirli işlevler çerçevesinde hareket etmesi gerekmektedir (Ülgen ve Mirze, 2013).

Bu işlevler aşağıda sıralanmıştır; (Ünsalan ve Şimşekler, 2012).



- *Planlama* (örgütsel amaçlara ulaşılabilmesi için gerekli olan eylemlerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi süreci),
- *Örgütlenme* (birimlerin ve hiyerarşik örgütsel yapının oluşturulması, örgüt yapısında dikey ve yatay koordinasyonu belirleme, faaliyetlerin sınıflandırılması ve gruplandırılması, gerekli yetki ve sorumlulukların belirlenmesi),
- *Yürütme ya da yöneltme* (örgütü oluşturan insan kaynaklarının belirlenen amaçlar doğrultusunda etkin bir şekilde harekete geçirilmesi, yönlendirilmesi),
- *Uyumlaştırma ya da koordinasyon* (yönetici ve iş görenlerin çalışma ve çabalarını örgütsel amaçlar çerçevesinde birleştirme ve zaman açısından uyumlu kılma; iş süreçlerinin ilişkilendirilmesi ve bütünleştirilmesine yönelik çabaların tümü) ve
- *Denetleme* (yönetimsel faaliyetlerdeki işlem ve uygulamaların izlenmesi, değerlendirilmesi, ölçülmesi, gerektiğinde önleyici tedbirlerin alınması ve sonunda düzeltici faaliyetlerin gerçekleştirilmesi).

#### **1.4.2.1. Seyahat Acentelerinde Yönetim Fonksiyonları**

Seyahat acentelerindeki yönetim mekanizması da diğer işletmelerdeki yönetim mekanizmasına benzemektedir (Hacıoğlu, 2013). Ancak seyahat acentelerinin hizmet sektörü içerisinde yer alması ve sektörün kendine özgü özellikleri nedeniyle bu tür işletmelerin yönetim işlevleri diğer işletmelere nazaran bazı farklılıklar göstermektedir.

##### **1.4.2.1.1. Planlama Fonksiyonu**

Planlama, belirlenen amaçlar doğrultusunda yapılacak işin zaman ve kaynak kullanımını öngörmektir. Planlama işlevi sayesinde, işletmenin hedeflerini, bunlara dönük yöntem ve stratejilerin neler olacağını kararlaştırmaya yardımcı bilgiler toplanır (Kozak, 2012). Bu yüzden yönetimin ilk ve en önemli fonksiyonu planlamadır.

Seyahat acentelerinde planlama işlevi, özellikle büyük ölçekli tur operatörlerinin planlama çalışmalarının içinde işletme düzeyinde öngörülen işler olabileceği gibi turizm sektörüne özgü ve sektörü de etkileyebilecek düzeydeki işlerde de olabilmektedir. Planlama süreci altı aşamadan oluşmaktadır (Hacıoğlu, 2013).

- Temel hedefin belirlenmesi
- Amaçlara ulaştıracak yolların belirlenmesi
- İşletmenin sahip olduğu kaynakların değerlendirilmesi
- Alternatiflerin kıyaslanması
- Karşılaştırılan alternatifler içinden seçim yapma
- Faaliyetlerin planlanması.

Bu bağlamda seyahat acenteleri faaliyetlerini, belirledikleri hedefler doğrultusunda işletme kaynaklarını da göz önünde tutarak var olan alternatif yollardan en rasyonel olanını seçmek kaydıyla planlamaktadır.

Bu işletmeler; üretim, pazarlama, finansal vb. faaliyetlerinin tümünü kapsayan faaliyet planlaması yaparak hizmet sektöründe rekabetçi ve kalıcı olabilmektedir. Ayrıca planlar genelde kısa, orta ve uzun vadeli olarak yapılmaktadır. Örneğin bir paket tur satışı yapan seyahat acentesi, operasyonel faaliyetlerine dönük çalışmalarda kısa vadeli planlar yaparken; paket tur üretimini gerçekleştirecek bir tur operatörü ise orta ve uzun vadeli planlar yapmak durumundadır.

Özellikle büyük ölçekli seyahat acenteleri; finansman yatırım seçeneklerini analiz etme, cari kararların gelecekte doğuracağı sonuçları tahminleme, seçilecek alternatiflere karar verme ve finansal açıdan saptanmış hedeflere göre ulaşılan performansı ölçme amacıyla finansal planlamaya başvurmaktadır (Akoğlan Kozak, 2012).

Seyahat işletmelerinde gerçekleştirilen her bir faaliyet, esasında bir süreçten meydana gelmektedir. Örneğin bir paket turun hazırlanması, ilkin pazar araştırmasıyla başlar; daha sonra üretim, pazarlama, yönetim aşamalarıyla devam eder (Demir, 2012). Bu yüzden bu aşamalara dönük bir süreç planlaması hazırlamak gerekmektedir.

#### **1.4.2.1.2. Örgütlenme Fonksiyonu**

Seyahat işletmelerinde belirlenen hedeflere ulaşabilmek adına yapılan planların başarılı bir şekilde hayata geçirilmesi için oluşturulan örgütlenme işlevi, belli ilkeler çerçevesinde gerçekleştirilmektedir. Bu ilkeler (Ülgen ve Mirze, 2013).

- Plan ve amaçların incelenmesi,
- Amaçlara ulaştıracak faaliyetlerin belirlenmesi,

- Faaliyetlerin gruplandırılması,
- İnsan kaynaklarının belirlenmesi,
- Yetki ve sorumlulukların belirlenmesi,
- Yer, araç ve yöntemlerin belirlenmesidir.

Hizmet üreticisi emek yoğun işletmeler olan seyahat acentelerinde üretim planlaması her ne kadar önceden yapılırsa dahi, fiili olarak üretimin gerçekleştirilmesi ile tüketim eş zamanlıdır (Keleş, 2015). Belli bir süre içerisinde ve ardıl olarak yerine getirilme zorunluluğu, diğer birçok işletmeye nazaran tüm bu hizmetleri aksamadan yerine getirecek insan gücünün çok iyi bir şekilde örgütlenmesini daha da önemli hale getirmektedir.

Seyahat acentelerinin örgütlenme çalışmaları, acentenin amaçları doğrultusunda yapılması gereken faaliyetlere ilişkin her çalışanın sorumluluklarını kolayca algılayabileceği ve yerine getirebileceği bir sisteme dayanmaktadır (Yılmaz Akın, 2012). Burada amaç; hangi işi kimin yapacağı, kime karşı ve hangi işten sorumlu olunacağını belirlemektir.

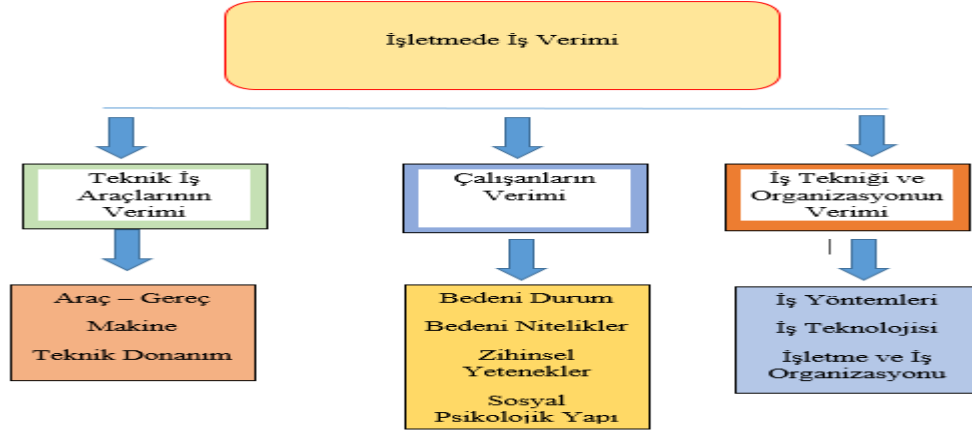
#### **1.4.2.1.3. Yürütme ya da Yönelme Fonksiyonu**

Yönelme ya da yürütme işlevi, işletmenin amaçlara ulaşma noktasında işletmeyi oluşturan insan kaynaklarının etkin bir şekilde harekete geçirilmesi, yönlendirilmesi ve insan kaynakları arasında emir komuta işlevinin kurulması sürecidir (Ünsalan ve Şimşekler, 2012).

Bir işletmede çalışanların verimi, büyük ölçüde iyi bir iş birliğine; işletmenin genel başarısı ise her bir çalışanın başarısına bağlıdır. İşletmeyi hedefe götüren faaliyetlerin aktif hale gelmesi, bu faaliyetlerin etkin ve verimli bir şekilde yapılmasını gerektirmektedir (Kurtulay, 2016).Yapılan iş ya da işlerin verimli olabilmesi, birçok etkenin verimine bağlıdır. Toplam iş verimini etkileyen faktörler temel hatlarıyla şunlardır;

- Çalışan insanların verimi,
- Teknik iş, araç ve gereçlerinin verimi,
- İş tekniği ve organizasyonun verimi.

Yönelme sürecinde, yukarıdaki faktörlere dikkat edilmediği takdirde verimlilikten de bahsetmek söz konusu olmayacaktır. Aşağıdaki Şekil 1.8’de iş verimini etkileyen faktörler ve bu faktörlerin etken öğeleri gösterilmiştir:



**Şekil 1.8.** İş Veriminde Etken Öğeler

**Kaynak:** Yazıcı, 1971.

#### 1.4.2.1.4. Uyumlaştırma ya da Koordinasyon Fonksiyonu

Genel olarak turizm işletmelerinde farklı hizmet departmanlarının bir arada olması, çeşitli mal ve hizmetlerin üretiminin ve satışının değişik yer ve zamanlarda toptan ya da perakende yapılması, uyumlaştırma ya da koordinasyon işlevinin önemini ortaya çıkarmaktadır.

Koordinasyonun etkili olabilmesi, örgütsel düzeyde etkin iletişim ve haberleşme sisteminin kurulmasına bağlıdır. Çünkü iyi bir iletişim ve haberleşme sistemi, işletmedeki birimlerin ve çalışanların bir diğer birim ya da çalışanın yaptıkları işlerden haberdar olmalarını sağlar (Ahipaşaoğlu ve Arıkan, 2005). Aksi durumda birim ya da çalışanlar arasında bir güvensizlik ve kararsızlık ortaya çıkacaktır.

***Etkili bir koordinasyon sağlama yolunda şu hususlara dikkat etmek gerekmektedir:***

- İlgili ve sorumlu kişilerin direkt olarak ilişkilerinin sağlanması,
- Koordinasyona yönetim sürecinin en başından önem verilmesi,
- Bir durumla ilgili tüm faktörlerin göz önünde tutulması,

- Örgüt yapısının anlaşılabilir ve birimlere ayırmanın koordinasyona elverişli olması,
- Etkin bir iletişim ve haberleşme sisteminin kurulması,
- Personelin gönüllü olarak işbirliğine teşvik edilmesi.

*Seyahat işletmelerinde iç ve dış olmak üzere iki tür koordinasyon sağlama yolu mevcuttur* (Akoğlan Kozak, 2012).

**1- İç koordinasyon** (yönetici, iş gören ve birimler arası)

a-) yatay koordinasyon (aynı örgütsel düzeydeki çalışanlar arasında),

b-) dikey koordinasyon,

b1-) yukarıdan aşağıya; yani üstlerden astlara

b2-) aşağıdan yukarıya; yani astlardan üstlere

c-) çapraz koordinasyon (bölümler arasında değişik düzeydeki çalışanlar arasında),

**2- Dış koordinasyon** (işletme ve çevresi ile koordinasyon)

a-) tur operatörleri

b-) oteller

c-) ulaştırma işletmeleri

d-) eğlence işletmeleri

e-) müze ve ören yerleri, vb.

**1.4.2.1.5. Denetleme Fonksiyonu**

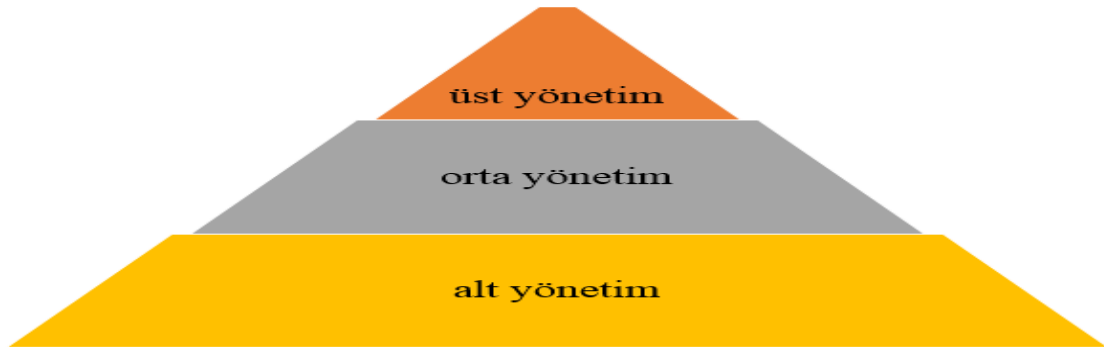
Denetim; olması gereken ile olanın karşılaştırılması, aradaki farkın saptanarak düzeltici önlemlerin alınması için gerçekleştirilen faaliyetlerin tümüdür. Seyahat acentelerinin belirledikleri hedeflere ne oranda, ne kadar ulaşıldığını ölçebilmek denetim mekanizmasını devreye sokmakla mümkün olacaktır. Bu bağlamda yöneticiler belirli aralıklarla çalışanlarını, verilen hizmetin kalitesini, faaliyetleri ve maliyetleri kontrol etmek zorundalar (Pırnar, 2011).Örneğin günlük satılan bilet sayısı, alınan komisyonların toplamı, borç-alacak dengesi, haftalık ve aylık göstergeler, performans özetleri, pazar payının gelişimi gibi faaliyetler seyahat acentelerinin kontrol işlevine örnek gösterilebilir.

Seyahat acentelerinde bir hizmetin gerçekleştirilip gerçekleştirilmediği, o işin denetlenip denetlenmediğiyle ilgilidir. Bu faaliyetler işletme içi olduğu kadar işletmenin diğer acentelerle olan ilişkilerini de kapsar (Taştan, 2008). İşletmenin başarısı, yöneticilerin, faaliyetlerini zamanında ve devamlı kontrol etmelerine bağlıdır

### 1.4.3. Seyahat Acentelerinde Yönetim Kademeleri

Seyahat işletmelerinde, işletmenin büyüklüğü ve faaliyet konularına göre farklı yönetim kademeleri bulunmaktadır. Yönetimin belirli kademelere ayrılmasının amacı, yönetimi daha sistemli ve etkin işler hale getirmektir (Hacıoğlu, 2013). Bu kademelerin belirlenmesindeki temel etkenlerden biri sorumluluk düzeyi ve alanıdır.

Seyahat işletmeleri içerisindeki seyahat acenteleri de örgüt yapısı ve büyüklüğüne göre üst kademe, orta kademe ve alt kademe yönetim olmak üzere üç yönetim kademesinden oluşmaktadır (Şekil 1.9).



Şekil 1.9. Yönetim Kademeleri

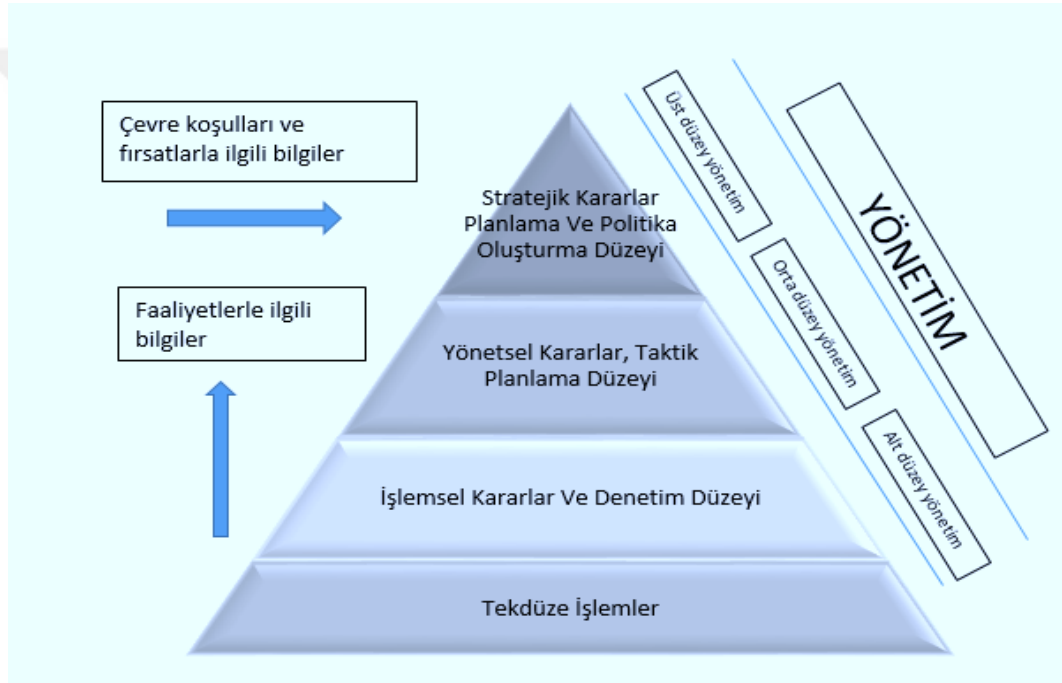
\*Kaynak: Daft, 1983.

**a) Üst Kademe Yönetimi;** seyahat işletmelerinin en üst basamağını oluşturan yönetim düzeyidir. Genel Müdür veya Yönetim Kurulu Başkanı, vb. yönetim kademesini oluşturur. Bu kademe, stratejik kararlar alınır (Baltacı, 2015). Dışarıdan ve işletme içinden gelen bilgiler çerçevesinde stratejik planların hazırlanması ve politikaların oluşturulması bu kademenin sorumluluğundaki faaliyetlerdir.

**b) Orta Kademe Yönetimi;** yönetsel kararların alındığı bu yönetim kademesi, genel olarak bölüm yöneticilerinden oluşmaktadır. Aynı zamanda işletmelerin elinde bulundurduğu güç ve kaynakların dağıtım planlarının yapıldığı taktik kararlar da bu

kademenin sorumluluğundadır (Ünsalan ve Şimşekler, 2012). Üst yönetim düzeyinde alınan stratejik kararların, saptanan amaç ve hedeflere ulaşmak için gerekli plan, program ve faaliyetlerin koordinasyonunu sağlayarak fiilen uygulanmasına hizmet edecek faaliyetleri yönlendirme kararı orta kademe yöneticilerin yetkileri dahilindedir.

c) **Alt Kademe Yönetimi;** alt yönetim düzeyi, işletmenin günlük yapılması gereken faaliyetlerle ilgili kararların alındığı ve kontrolün yapıldığı bir kademedir. Bu kademedeki karmaşık bir karar verme süreci yoktur. İşletmenin ihtiyaç duyduğu bilgiler rutin ve diğer yönetim düzeylerine göre de basittir. Yöneticileri, amir ya da şef olarak adlandırılmaktadır (Hacıoğlu, 2013).



**Şekil 1.10.** Yönetim Kademelerinde Kararlar Ve Gereksinim Duyulan Bilgi Düzeyleri

\*Kaynak: Kurt, 1991.

Yönetim kademelerinde kararlar ve gereksinim duyulan bilgi düzeyleri (Şekil 1.10) ile ilgili şekil (Kurt, 1991) incelendiğinde, stratejik kararlar, planlama ve politika oluşturma ile ilgili üst düzey yönetimin ilgilenmektedir. Yönetimsel kararlar, taktik planlama düzeyi ile ilgili orta düzey yönetimin karar alırken, işlemsel kararlar, denetim düzeyi ve rutin işlemlerle ilgili alt düzey yönetimin etkin olduğu görülmektedir.

## 1.5. SEYAHAT ACENTELERİNİN SUNDUĞU HİZMETLER

Turistik ürün tüketicilerine belirli bir ücret karşılığında deneyimlerini ve mesleki yeterliliklerini kullanarak seyahat organizasyonları düzenleyen, müşterilerini zaman alıcı seyahat formaliteleriyle uğraşmaktan kurtaran seyahat acenteleri, tüketicilerin kısıtlı zamanlarını verimli ve etkin bir şekilde kullanmalarını sağlamaktadır.

Seyahat acenteleri, geniş anlamda yolculuk yapmak isteyen herhangi bir kişinin yolculuğuna ilişkin tüm gereksinimlerini karşılayan kar amacıyla kurulmuş ticari işletmelerdir. **Bu bağlamda bir seyahat acentesinde verilen hizmetleri şu şekilde sıralamak mümkündür** (Mesci, 2008):

- Müşteriler adına her türlü rezervasyon işlemlerini yapmak
- Tur düzenlemek
- Seyahat ile ilgili vize, pasaport, gümrük işlemleri gibi formaliteleri yürütmek
- Turistik tanıtım malzemeleri satmak
- Transfer işlemi
- Tarifeli ve tarifesiz biletlerin satışını gerçekleştirme
- Kongre ve konferans organizasyonları yapmak
- Enformasyon hizmeti sağlamak
- Araç kiralamak
- Rehberlik hizmetleri sunmak
- Seyahat sigortası satışı yapmak
- Özel organizasyonlar düzenlemek

### 1.5.1. Rezervasyon İşlemleri

Seyahat acentelerinin tüketiciler adına ilgili turistik işletmelerde yer ayırması ve kayıt yaptırması işlemine rezervasyon adı verilmektedir (Çolakoğlu ve Çolakoğlu, 2007). Rezervasyonlar manuel ve otomasyon sistemleri üzerinden yapılabilmektedir ancak rezervasyon işlemlerinin mutlaka belgelendirilmesi gerekmektedir.

Rezervasyon işlemi daha çok ulaştırma ve konaklama işletmeleri ile seyahat acentesi arasında geçen bir olaydır. Acentelerin talebi, işletmenin onaylaması ve



öncesinde telefon veya mail ile kurulan iletişimin yazılı evrak ile yeniden onaylanması ile kesinlik kazanmaktadır. Rezervasyon işlemi tek bir aşamada bitirilebileceği gibi ön rezervasyon, opsiyonlu rezervasyon ve kesin rezervasyon gibi aşamalarda da yapılabilmektedir (Şahin, 2011).

**Ön Rezervasyon**, belirli bir tarihte konaklama veya ulaşım işletmesinden yararlanmayı düşünen kişilerin kararlarını verebilmeleri için kendilerine zaman kazandırmak ve seçenekleri değerlendirme fırsatı tanımak için yapılır. Ön rezervasyonda kişilerin adı verilmeden seyahat acentesi adına yapılır, grup olduğu zamanda grup kodu verilmektedir.

**Opsiyonlu Rezervasyon**, belirli bir tarihe kadar acente tarafından kesinleştirilmediği takdirde işletmeye tek taraflı iptal hakkı tanıyan bir ön sözleşme niteliğindedir (Yeşildağ, 2016).

**Kesin Rezervasyon**, seyahat acentesi ile işletme arasında konaklama işletmeleri için giriş-çıkış tarihleri, pansiyon şekli, ulaştırma işletmeleri için uçuş veya hareket günü, saati, sefer sayısı, bedeli, ödeme şekli gibi tüm ayrıntıların belirtildiği rezervasyon türüdür (Şahin, 2011). Acenteler bu noktada hem tüketiciler hem de işletmeler arasında garantör pozisyonundadır.

### 1.5.2. Tur Düzenlemek

Seyahat acentelerinin tur düzenlemeleri için müşteriden talep gelmesi gerekmektedir. Bu talep, bireysel olabileceği gibi grup ya da şirket bazında da olabilmektedir. Tur düzenleme, sektörde yer alan bütün işletme türleri ile yakın ilişki kurulmasını gerektiren bir faaliyettir. Seyahat acenteleri tur düzenlerken tüketicilerin bütün gereksinimlerini göz önünde bulundurmaları durumundadırlar (Hacıoğlu, 2006). Bunu yaparken gidilecek yer, tercih edilen ulaşım şekli, kalınması düşünülen konaklama işletmesi türü ve standartı, istenilen özel hizmetler gibi detayları gözden geçirmek zorundadır. Seyahat acenteleri yurtiçinden yurtdışına, yurtdışından yurt içine veya yurtiçi turlar düzenleyebilmektedirler.

### **1.5.3. Vize ve Gümrük İşlemleri**

Yurtdışına seyahate çıkmak isteyen tüketiciler gerekli belgeleri ve işlemleri yaptırmakta uzun bir zaman harcayabilmektedir. Ancak seyahat acenteleri tüketiciler adına kısa bir sürede ve kolaylıkla vize-pasaport işlemlerini halledebilmektedirler. Bu işlemler için harç, pul vb. elçilikler tarafından alınan zorunlu ödemeler dışında seyahat acenteleri genellikle ek bir ücret talep etmezler (MEB, 2011).

### **1.5.4. Turistik Tanıtım Malzemeleri Satmak**

Seyahat acenteciliği hizmeti alan turistik ürün tüketicilerine yönelik olarak seyahat acenteleri, işyerlerinde kitap, resim, kartpostal, hediyelik eşya, form, broşür vs. malzemeleri satabilirler (Keleş, 2015). Ancak günümüz teknoloji çağı olduğu için müşteriler bu ihtiyaçlarını (broşür, kitapçık vs.) bilgisayarlar ve cep telefonları aracılığıyla karşıladıklarından eskisi kadar talep görmemektedir. Sadece hediyelik, hatıra eşya satışı müşteriler tarafından ilgi görmektedir.

### **1.5.5. Kongre Ve Konferans Organizasyonları Düzenleme**

Son zamanlarda dünya genelinde artma eğilimi gösteren kongre, konferans gibi etkinlikler turizm hareketliliğinde de etkili olmaktadır. Katılımcıların eğitim düzeylerinin yüksek oluşu ve özel bir amacı gerçekleştirmek üzere düzenlenen organizasyonlar daha detaylı bir şekilde yapılmaktadır (Saylan, 2018).

Kongrelerin masrafları genellikle sponsorlar tarafından üstlenilmektedir. Bu nedenle katılımcıların kişisel giderleri nispeten daha düşük olmaktadır. Konaklama, ulaşım gibi konularda bedel ödemeyen konukların, turizmin yan ürünlerine olan talepleri yüksek olmaktadır (Mısırlı, 2010). Bu bağlamda kongre katılımcılarının gittikleri yöreye ekonomik katkı oranları diğer turistlere göre daha fazla olmaktadır.

### **1.5.6. Bilet Satışı**

Seyahat acentelerinin en yoğun işlerinden birisi bilet satışı yapmaktır ve en çok kar sağlanan faaliyetlerin başında gelmektedir (Mısırlı, 2010). Seyahat acenteleri, genellikle tüm ulaştırma araçları için kara, deniz, demir ve hava yollarının biletlerini satmakla

birlikte en çok yoğunlaştıkları alan hava yolu ulaşım bileti satmaktır (Çolakoğlu ve Çolakoğlu, 2007). Hava yolu biletlerinin seyahat acenteleri tarafından satışı, uluslararası organizasyonlar ve ulusal hava yolu şirketlerinin onayına bağlıdır. Bu konuda yetkili kuruluş IATA (Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği)'dir (İçöz, 2009). Sadece ulaşım araçlarının biletini satmakla kalmayıp aynı zamanda festival, geçici organizasyonlar, tiyatro gibi etkinliklerin biletlerini de satarlar.

#### **1.5.7. Enformasyon Hizmeti Sunmak**

Seyahat acenteleri, müşterileri için onların bilmedikleri ama gitmeyi planladıkları ülkelerin coğrafi özellikleri, toplumsal yaşam şartları, turistik çekicilikleri gibi konularda bilgi hizmeti sunmaktadır. Ayrıca saat farklılıkları, para ve ölçü birimleri konularında da müşterilerinin bilgilendirilmesini sağlamaktadırlar (İçöz, 2009). Enformasyon memurlarının konuklara aktaracakları bilgileri edinmeleri açısından en önemli kaynakları broşürler, gezi kitapları, internet yayınları, genel kültürleri, kişisel deneyimleri ve şirket içi bilgilendirme toplantılarıdır.

#### **1.5.8. Araç Kiralama Hizmeti**

Turistik ürün tüketicileri, işadamları veya firma çalışanları gittikleri yerlerde zamanı verimli kullanmak ve farklı yerler görmek için araç kiralama talebinde bulunabilmektedir. Kiralık araba işiyle uğraşan acenteler, kendi mülkiyetlerinde olan araçları kiraya verebildikleri gibi sadece bu hizmeti vermek üzere kurulmuş olan işletmelere ait araçları da kiraya verebilmektedirler (Şengel, 2017). Kiralanacak araçlar, trafiğe kayıtlı olmalı, kiralamak isteyen kişiye bir sözleşme imzalatılmalıdır. Genellikle araç kiralama hizmetinden şoförsüz binek otomobili anlaşılmaktadır (Mısırlı, 2010). Fakat şoförlü olarak da kiraya verilebilmektedir. Ayrıca yat, otobüs, motor, yelkenli gibi ulaşım araçları da kiralık olarak sunulabilmektedir.

#### **1.5.9. Seyahat Sigortası Satışı**

Sigorta işlemleri acentecilik etkinlikleri kapsamında olmakla birlikte sık rastlanan bir hizmet türü değildir. Sigorta işlemleri, hava, kara ve deniz yolu taşımacılığında taşımacı şirketler tarafından otomatik olarak yapılması zorunlu olan ve bilet fiyatlarının

içinde yer alan bir hizmettir (Çolakoğlu ve Çolakoğlu, 2007). Buna ek olarak, turistin seyahat süresince her türlü riske karşı sigortalanması birçok ülkede yasal bir zorunluluktur. Sigorta için ödenecek bedeller gidilecek ülke veya yörenin taşıdığı risklere göre farklılık gösterebilmektedir.

#### **1.5.10. Transfer**

Bir yerden başka bir yere nakil olarak adlandırılan transfer işleminde turistlerin, düzenlenen turun başlangıcında ve bitişinde gidilecek yerlere götürülmesi amacı taşınmaktadır. Seyahat acenteleri, hizmet sattıkları turistlerin düzenlenen turun başlangıcından, sınır giriş-çıkış kapıları, marinalar, şehirlerarası veya uluslararası ulaşım hizmetlerinin sunulduğu otogar, liman, havaalanı gibi yerlerden konaklama yapılacak işletmeye veya konaklama yapılacak işletmeden ulaşım hizmetlerinin sunulduğu yerlere taşınmaları ile yükümlüdürler (Mısırlı, 2010). İnsanların transfer hizmeti almalarında rahatlık, konfor, güven, zaman tasarrufu ve bilgilenme gibi çeşitli nedenler yatmaktadır.

#### **1.5.11. Özel Organizasyonlar**

Seyahat acentelerinin temel işlevi çeşitli mal ve hizmetleri bir araya getirmek yani organize etmek olduğu için özel organizasyonları da kolaylıkla yapabilmektedirler. Tüketicilerden gelen talepler doğrultusunda özel organizasyonlar düzenlenebilir. İş yemekleri, düğün, balayı, doğum günü gibi etkinlikler örnek olarak verilebilir (Dölalan, 2008). Tüketicilerin istek, ihtiyaç, beklenti ve bütçeleri doğrultusunda özel organizasyon paketleri hazırlanarak seyahat acentelerine ayrıca bir gelir sağlama kalemi yaratılabilir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### YUMUŞAK BAŞARI FAKTÖRLERİ (YETKİNLİK, EMPATİ, GÜVENİRLİK, İLETİŞİM, YANIT VERME)

Herhangi bir işletmede çalışan personelin sahip olması ve kullanması gereken özellikleri birde becerileri vardır. Bunlar hard skills (uzmanlık becerisi) ve soft skills (yumuşak başarı faktörleri) olarak ikiye ayrılır. Personelin sahip olması ve kullanması gereken hard skills; personelin işini yapabilmesi için gereken mezuniyet, teknik bilgiler, alan bilgisi vs. iken, soft skills; personelin karakter özellikleri ve bireyler arası etkileşim becerileri olarak ifade edilir (Güzgün, 2012).

Günümüzün iş dünyası, artık personelin sadece mesleki ve teknik becerilere sahip olmasını yeterli görmemektedir. Bunun yanında yumuşak başarı faktörlerini (yetkinlik, güvenilirlik, empati, iletişim ve yanıt verme) dengeli kullanarak kısa sürede iş hedeflerine verimli bir şekilde ulaşabilen personeli tercih etmektedir. Yumuşak başarı faktörlerinde (yetkinlik, güvenilirlik, empati, iletişim ve yanıt verme) tam anlamıyla uzmanlaşmanın kesin bir yöntemi ya da kuralı bulunmamaktadır (Güzgün, 2012). Yani sahip olunan yumuşak başarı faktörlerinin etki düzeyi, o andaki ruh haline, iletişimde bulunulan kişilere ve dış faktörlere göre değişebilir.

Yumuşak başarı faktörleri, insanların duygusal zekaları ile ilgili sosyolojik bir kavramdır. Diğer insanlara karşı iyimserlik, davranışlar, sosyal zarafet, iletişim gibi konularla ilişkilendirilir (Ertürk, 2010). Bireyin sahip olduğu yumuşak başarı faktörleri, iş performansı ve kariyeri üzerinde büyük öneme sahiptir ve işletmenin başarısını da doğrudan etkilemektedir. Özellikle müşterilerle yüz yüze iletişim kurulması gereken emek-yoğun bir sektör olan turizmde yumuşak başarı faktörleri ayrı bir önem teşkil eder. Turizm sektöründeki işletmeler için çalışanları, davranışlar, kişiler ve alışkanlıklar üzerine eğitmek uzun vadede başarıyı beraberinde getirir (Demir ve Kozak, 2013). Turizm sektöründe teknik bilgiler ve becerilerden çok yumuşak başarı faktörleri, müşteri istek, beklenti, ihtiyaç ve şikayetleri çözümlenerek müşteri memnuniyetini ve sadakatini beraberinde getirir.

## 2.1. YETENEK KAVRAMI

Teknolojide yaşanan inovasyonel gelişmeler neticesinde günümüz iş hayatında rekabetin en önemli unsuru insan kaynağı olarak görülmeye başlanmıştır. İşletmeye maksimum katkı sağlayan, aidiyet hissi kuvvetli ve en önemlisi yetenekli çalışanlar, işverenler için bulunmaz işgücü profilini yansıtmaktadır. Yetenekli çalışanlar, işletmenin rekabet avantajının göstergesi niteliğinde kabul edilmektedir. İşletmelerin ayakta kalabilmesi, stratejik hedeflerine ulaşabilmesi ve devamlılığının sağlanması için yetenekli çalışanların seçilmesi, amaçlar doğrultusunda eğitilmesi, uygun konumda çalıştırılması ve işletmede tutulması, işletme açısından önemli gereklerdendir (Şahin Perçin, Güzel ve Aydın Tükeltürk, 2016).

Organizasyonun stratejik başarı kazanmasında entelektüel sermaye ve yetenek olarak görülen insan daima kritik bir öneme sahiptir. Yetenek, organizasyonu öne geçirme potansiyeli taşıyan ayırt edici değerlerdendir (Turan, 2015). Yetenek on üçüncü yüzyıla kadar eğilim ya da yaradılışla, on beşinci yüzyıla kadar hazine, mal, doğuştan gelen zihinsel yetenek olarak kabul edilmiştir. On yedinci yüzyıla kadar doğuştan özel bir kabiliyet ya da bir üst düzenin zihinsel sırası, zihinsel güç gibi çeşitli yetilerle ilişkilendirilirken (Tansley, 2011); on dokuzuncu yüzyıla kadar da kabiliyetlerin şekillenmesi olarak görülmüş ve böylece insan becerisi ve yeteneği ortaya çıkmıştır.

Yetenek kavramının ilk tanımı, Asyalılar, Babiller, Yunanlılar, Romalılar ve diğer eski çağ insanları tarafından insanları, toplumları birbirinden ayrı kılan özelliklerine vurgu yapan ölçüt, para birimi, mezhepsel farklılık, toplumsal farklılık anlamlarında kullanılmıştır. Yetenek, kişinin kabiliyetlerinin toplamıdır (Honey, 2004). Bir başka deyişle kişinin doğuştan gelen ayırt edici kabiliyetleri, becerileri, bilgisi, deneyimleri, zekası, düşüncesi, tutumu, karakteri ve dürtülerini kapsamaktadır. Bunların yanı sıra, akıl, girişkenlik, kapasite, deha ve dahilik ile ilişkili olarak ele alınırken öğrenme ve gelişmeyi de içermektedir.

Yetenek, kişinin farkına varılan yapabilirliklerini içermektedir (McDonnell vd. 20011). Tansley'e göre (2004), yetenek; kişinin çaba gösterdiği en azından bir alanda üst düzey uzmanlığı sistematik olarak geliştirilen bilgi ve becerileri belirleyen unsurdur. Genel olarak hem doğuştan getirilen hem de sonradan kazanılan nitelik olarak yeteneği ele almak mümkündür (Gagne, 2000). Bu bağlamda yetenek, genetik faktörlere, çevreye,

fırsatlara, teşvik etmeye ve bu değişkenlerin fiziksel ve psikolojik özellikler üzerine etkisine bağlı olarak insanın çaba göstermesiyle ilgilidir demek mümkündür. Gerek akademik, edebiyat, beşeri bilimler, eğlence, spor, sosyal faaliyetler, teknoloji gerekse işletme gibi belli bir alanda farklı olmak için gerekli kapasiteye sahip olma ve kişinin öğrenme deneyiminin bir sonucu olarak beceri şeklinde ortaya çıkmaktadır.

Yetenek, yüksek performans ile sergilenmektedir. Yüksek performans, bir zaman ve deneyim aralığında tutarlı bir şekilde gösterilen yüksek kabiliyettir (Cannon ve McGee, 2011). Yapılan bu yetenek tanımına göre yetenek ve performans ilişkisinin ölçüt alındığı görülmektedir. Yeteneğin işlenebilir bir özellik taşıdığı ve geliştirilebilir bir süreç içinde olduğunu söylemek de mümkündür. Deb (2005), yapmış olduğu çalışmada yeteneğin İngilizce tanımından yola çıkarak, iş hayatına yönelik olarak Triumph (başarı), Ability (kabiliyet), Leadership (liderlik), Easiness (pratiklik), New-fangled (yaratıcılık), Time (zaman) olarak yeteneği tanımlamıştır.

Erdoğan (1999) çalışmasında, bireylerin, ilişkileri idrak etme, bunların analizi, çözümlenmesi, sonuçlanması sürecinde zihinsel ve bedensel becerilerini yetenek olarak tanımlamıştır. Yetenek, bir işi, olguyu yapabilme gücüyle ilgili kalıtsal ve davranışa yansıyan bir özellik olarak kabul edilmektedir (Ceylan, 2007). Harvatova ve Davidova (2011)'ya göre yetenek; insanların hem maksimum bir performans sergilemesi hem de en üst düzeyde bir potansiyele sahip olmasıdır. Açıkalın (2002), yeteneklerin meydana gelmesinde ve geliştirilmesinde bireylerin yaşantılarının önemli olduğunu vurgulamıştır.

Örgütlerde iş verimliliğini artırmanın önemli etkenlerinden birisi, yetenekli iş görenlerin iş ortamında potansiyellerini yüksek düzeyde yansıtabilmeleridir (Yıldırım, 2016). Yetenek faktörleri göz önüne alındığında sosyal yetenekler, teknik yetenekler ve estetik yeteneklerden bahsetmek mümkündür (Tablo 2.1)

**Tablo 2.1.** Yetenek Faktörleri

Sosyal yetenekler	- Kişilerarası iletişim - Yazılı ve sözlü iletişim - Girişkenlik - Kibarlık - Saygılı olma - Duyarlı ve hevesli olma - Farklı kültürlere uyum - Takım çalışmasına yatkınlık
Teknik yetenekler	-Bilgi teknolojilerine hâkimiyet - Görevi yerine getirmedeki işlem başarısı - Yöntemleri kavrama kabiliyeti
Estetik yetenekler	- Düzgün görünüş - Diksiyon - İyi sunuş kabiliyeti

\***Kaynak:** Akoğlan Kozak M. Ve Özdemir C. (2013).

Yetenek faktörleri ile ilgili tablo incelendiğinde, kişilerarası iletişim, girişkenlik, kibarlık, duyarlı ve hevesli olma, takım çalışmasına yatkınlık gibi faktörlerin sosyal yetenek kapsamında değerlendirildiği görülmektedir. Teknik yeteneklerde ise bilgi teknolojilerine hakimiyet, görevleri yerine getirmedeki işlem başarısı gibi faktörler yer almaktadır. Estetik yetenekler incelendiğinde ise düzgün görünüş, diksiyon ve iyi sunuş kabiliyetlerinin olduğu görülmektedir.

### 2. 1.1. Yetenekli Çalışan Kavramı ve Yetenekli Çalışanların Özellikleri

Güven sağlayan, kısıtlamalara razı olmayan, değişime ve gelişime açık bireyler, işletme açısından yetenek sahibi kişiler olarak görülmektedir (Tekinay, 2005). İşletmeler, yetenekli çalışanlardan yeni fikirler üretme, hedef pazara odaklanma, takım çalışmalarına yatkın olma, etkili iletişim kurma, öğrenmeye istekli olma gibi özellikler aramaktadırlar (Altınöz, 2009).

İşletmenin geleceğinde etkili olacak düzeyde kabiliyete sahip, teknik ve yönetim pozisyonlarını dolduracak potansiyeldeki bireyler, yetenekli çalışanlar olarak ifade edilmektedir (Çırpan ve Şen, 2009). Önümüzdeki yılların iş dünyasında artık yetenekli çalışanların çalışmak istedikleri işletmeyi kendilerinin seçecekleri öngörülmektedir (Altınöz, 2009). İlgili literatür tarandığında **yetenekli çalışanların özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür:**

- Hiyerarşiye bağlı olmamakla birlikte yaptıkları işe bağlıdırlar,



- İnce düşünürler ve küçük detayların farkına varırlar,
- Üretken ve pratik zekalıdırlar,
- Öğrenmeye hevesli, değişim ve gelişime hemen uyum sağlayabilirler,
- Kısıtlanmaktan sıkılırlar,
- İyi bir rol model ve takım lideridirler,
- Uzmanlık alan bilgisi hakimiyetleri kuvvetlidir,
- Empati kurmakta başarılıdırlar,
- Deneyimlerine oldukça güvenirlere,
- Motivasyonları ve performansları maksimum düzeydedir.

Yetenekli çalışanların özellikleri dikkate alındığı zaman işletmelerin bu tip çalışanlarla ilerlemesi büyük bir rekabet üstünlüğü sağlamanın habercisi olarak görülmektedir.

### **2.1.2. Yetkinlik**

İşletmelerde hedeflere ulaşabilmek adına farklı pozisyonlarda benimsenmesi gereken yetkinliklerin olması kaçınılmazdır. İnsanların bağlı oldukları işletme açısından gerekli olan yetkinliklerin belirlenmesi önemli bir faktör olarak görülmektedir (İnan, 2017). İşletmelerin mevcut pozisyonlar için ihtiyaç duydukları yetkinlikleri önceden belirlemeleri durumunda çalışanlar da kendilerinden beklenen yetkinlikleri açık bir şekilde fark etmekte ve kendileri geliştirme fırsatı yakalamaktadırlar.

Türk Dil Kurumu'nda gerekli olgunluğa erişmiş, kamil, mükemmel kişiler yetkin olarak tanımlanmaktadır. Klemp'e göre yetkinlik; kişilerin üstün veya etkin performansa ulaşmasını sağlayan temel özellikleridir (Akt. Mayatürk Akyol, 2011). Biçer ve Düztepe (2013)'nin yaptıkları çalışmada, maksimum performansın sağlanmasında ayırt edici bilgi, beceri ve tutumları içeren gözlenebilir davranışlar yetkinlik olarak ifade edilmiştir. Beklenen standartları karşılayan performansa vurgu yapan bir başka tanımda ise yetkinlik; belirli bir kriter ile nedensel olarak ilişkili olan ve çalışan personelin işinde yada bir durumda etkili performans göstermesini sağlayan temel karakteristik özellikler şeklinde belirtilmiştir (Turan, 2015). İş ve görev odaklı yetkinlik bir işi yapabilme, görevi yerine getirebilme, sonuç üretebilme olarak tanımlanmaktadır (Gander, 2006). Yetkinlik,

kişinin rol ve ortamına göre şuan ki gelişen çalışma ortamında kurulan performans standartları ile karşılaştırılarak belirlenmektedir.

Bilgi-beceri-deneyim, yetenek, stil ve motivasyon yetkinliğin bileşenleri olarak kabul edilmektedir. Ayrıca yetkinliğin, teknik, yönetim, insan, tutum, değer ve zihni durum şeklinde bileşenleri olduğu da söylenebilir. Kurum içinde ortak bir dilin kullanılmasını sağlaması yetkinliklerin önemli faydalarından biridir. Bu durum gerek kişisel bazda gerekse takım bazında yapılan analizlerin sistematik hale getirilmesini mümkün kılmaktadır (Biçer ve Düztepe, 2003).

Yetkinlikler; temel yetkinlikler, takım yetkinlikleri, liderlik yetkinlikleri ve fonksiyonel yetkinlikler olmak üzere dört başlıkta değerlendirilmektedir (Mayatürk Akyol, 2011).

#### **2.1.2.1. Temel Yetkinlikler**

Stratejik yönü şekillendirmekte, bir örgütün rakiplerine nazaran daha iyi yaptığı şeyleri ifade etmektedir. Çalışanların geçici olması dolayısıyla söz konusu yetkinliklerin örgüt içinde kurumsallaştırılması önem taşımaktadır (Özçelik ve Ferman, 2006). Temel yetkinlikler, çalışanların örgüt kültürüne ve genel performans standartlarına uyum göstermesini mümkün kılmaktadır.

#### **2.1.2.2. Takım Yetkinlikleri**

Çalışma birimi olarak bir takımın belirli özellik ve yeteneklerini tanımlamaktadır (Akt. Mayatürk Akyol, 2011). Takım yetkinliklerinin örgüt içindeki önemi, grupların değerlendirilmesi ve geliştirilmesi açısından rehber niteliğinde olmasından kaynaklanmaktadır.

#### **2.1.2.3. Liderlik Yetkinlikleri**

Çalışma yaşamına ilişkin engelleri ortadan kaldırabilmek için liderlik vasıflarını taşımak oldukça önem arz etmektedir. Liderlik, önceden belirlenen hedef ve amaçlar doğrultusunda insanları etrafında toplayarak onları harekete geçirecek yeteneklerin

toplamıdır (Erol ve Koç, 2017). Liderler, işletme adına vizyon oluşturarak bu vizyonu işletme içinde benimsetmekle sorumludur.

#### **2.1.2.4. Fonksiyonel Yetkinlikler**

Proje yöneticiliği ya da müşteri temsilciliği gibi çalışma rollerine ilişkin uzmanlık bilgisini ve becerisini tanımlamaktadır (Garavan ve McGuire, 2001). İş rolleri ile bağlantılıdır. Bu yetkinliklerin performansa temel oluşturduğu ve hem teknik hem de örgütsel olabildiği ileri sürülmektedir.

#### **2.1.3. Yetenek Yönetimi**

Teknolojinin hızla geliştiği global dünyada işletmelerin rekabet ortamında karşılarına çıkabilecek her türlü zorlukla mücadele edebilmesi ve hedeflerini gerçekleştirebilmesi doğrultusunda mevcut yetenekleri ve potansiyel yetenekleri arasında yürüttüğü sürece yetenek yönetimi denilmektedir. Blass (2007)'ın yapmış olduğu çalışmada, işletmedeki yetenekli çalışanlara ek olarak sağlanan yönetim süreçleri ve fırsatları yetenek yönetimi olarak tanımlanmaktadır.

Yetenek yönetimi hakkında yapılmış diğer bir tanım ise; şu anda mevcut ve gelecekte ihtiyaç duyulacak örgütsel gereksinimleri karşılamak amacıyla gerekli beceri ve yeteneklere sahip kişilerin işe alınması, eğitilmesi, geliştirilmesi ve işletmede devamlılığının sağlanması için belirlenmiş stratejilerin uygulanmasıdır (Abraham, 2011). Yetenek yönetimi uygulayan işletmeler, işletmenin hedeflerine ulaşma noktasında uygun özellikler taşıyan bireyler seçmeli ve yetenekleri konusunda gelişim sağlayacak stratejiler geliştirmelidirler (Doğan ve Demiral, 2008). Yetenek yönetimi uygulamalarında, işletmede hangi işler yapılacak, hangi personel hangi işi daha iyi yapıyor ya da hangi personel hangi işi yapmaktan zevk alıyor gibi konular göz önünde bulundurulmalıdır.

Yetenek yönetimi, çok yönlü karmaşık bir kavramdır ve insan kaynakları uygulamacıları tarafından desteklenmekte, yetenek savaşını körüklemekte ve stratejik insan kaynakları yönetimi temelleri üzerine kurulmaktadır. Yetenek yönetimi, kurumsal bir kültür olarak görülebilir ve bu kültürde çalışanlar gerçek anlamda değer görürler, bu durumda rekabet avantajının kaynağı oluşturulur (Perçin, Güzel ve Tükeltürk, 2016).

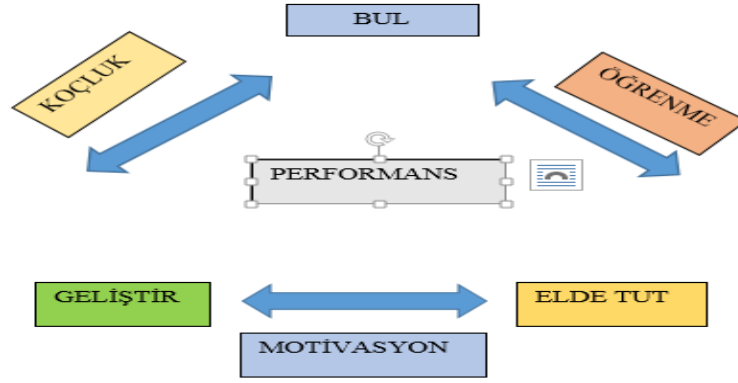
Yetenek yönetimine, süreç, kültürel, rekabetçi, insan kaynakları planlama ve değişim yönetimi perspektifinden bakarak yaklaşmak stratejik bir adım olarak görülebilir.

Yetenek yönetimine süreç perspektifinden bakıldığı zaman, işletmede bulunan personellerin olabilecek en iyi biçimde kullanılması için ihtiyaç duyulan süreçlerin bütününe dikkate almak gerekmektedir. Süreç perspektifi işletmenin gelecekte ulaşacağı başarısının yetenekli personellerin çalıştırılması temeline dayanmaktadır. Bu bağlamda süreç perspektifi, yetenekli çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesine yardımcı olmanın ve yönetilmesinin işletmenin günlük sürecin bir parçası olduğunu ileri sürmektedir.

İşletmenin önceden planladığı hedeflerine stratejik olarak ulaşabilmesi ve başarılı olabilmesi için yetenek yönetiminin zihinsel bir yapı olduğuna inanan kültürel perspektifin işletmeye kazandırılması oldukça önemlidir. Kumudha ve Senthilkumar (2012)'a göre yetenek yönetimi uygulamalarındaki rekabetçi perspektif, işletmedeki fikirleri yöneterek rekabet ortamında avantaj sağlamaktadır ve yetenek piyasa değerine katkı yapmaktadır.

Yetenek yönetiminin doğru zamanda doğru pozisyonlara doğru kişilerin atanması ve doğru şeylerin yapılması olduğunu ileri süren insan kaynakları planlama perspektifini benimseyen işletmeler, bir yeteneğin ardından diğerinin yetiştirilmesinin planlanması yolunda bir eğilim göstermektedir (Perçin, Güzel ve Tükeltürk, 2016). Değişim yönetimi perspektifi, işletme içinde gelişim ve değişimin güdüleyicisi olarak ele alınmaktadır. İşletmenin içinde bulunduğu mevcut durum, yer, zaman ve rekabet koşulları dikkate alınarak değişim noktasında harekete geçmeyi tetiklemektedir.

Ooi (2009), yetenek yönetimini “bul-geliştir-tut” adımı ile üç aşamada ele almaktadır (Şekil 2.1). Bu aşamaları toprak, su ve emeğin uygun koşullarda birleşip ürünler ortaya çıkarmasından esinlenerek oluşturmuştur ve modeline yetenek çiftliği adını uygun görmüştür. Yeteneği bul aşamasında; yetenek ihtiyacı, ilke ve sorumluluklar belirlenerek yeteneği kazanma süreci kurulmaktadır. Yeteneği geliştirme aşamasında; yenilikçi düşünceye motive ve teşvik için uygulamalar geliştirilerek eğitimler tarafından modüller oluşturulmaktadır. Yeteneği elde tutma aşamasında ise; yetenekli çalışanların işletmeye bağlılıkları artırılmakta ve örgüt kültürü ile çalışanların sürekliliği sağlanmaya çalışılmaktadır.



Şekil 2.1. Yetenek Çiftliği

\*Kaynak: Ooi, 2009.

Yeteneklerin bulunması iç ve dış kaynaklardan sağlanabilmektedir. Yeteneklerin iç kaynaklardan temin edilmesi işletme içinde performans değerlendirme sonucu sağlanırken, dış kaynaklardan temin daha uzun bir dönemi kapsayabilmektedir. Lisans öğrencilerine yönelik çalışmalara yer verilmesi dış kaynak teminine örnek olarak verilebilir (Ooi, 2009). Yetenekli çalışanların geliştirilmesi noktasında en uygun eğitim yönteminin seçilmesi, yürütülmesi ve eğitimin hedefine ulaşmasında herhangi bir aksaklığın yaşanmamasına dikkat edilmelidir. Yetenek yönetimi uygulamalarında kullanılan en yaygın eğitim yöntemleri olarak projeler, koçluk, mentorluk, işletme içi eğitimler örnek olarak verilebilir (Atlı, 2012). Yetenek çiftliği modelinin son adımında yer alan yetenekli çalışanların elde tutulması için personeli ödüllendirme, gelişim fırsatları sunma ve kariyer planlaması yapmalarına imkan sağlanması kritik süreçler olarak kabul edilmektedir (Ooi, 2009). Ayrıca çalışan bağlılığını sağlama, kurum kültürü oluşturma, çalışan motivasyonunu sağlama, teşvik programları, iş yaşam dengesi programları, sosyal bağların güçlendirilmesi gibi uygulamalar da yapılmaktadır.

#### 2.1.4. Turizm Sektöründe Yetenek Yönetimi

Bütün iş kollarında rastlanıldığı gibi turizm endüstrisinde de rekabet yoğun bir şekilde yaşanmaktadır. Dolayısıyla sektörde yerini almış turizm işletmeleri iç ve dış etmenlerden kolayca etkilenmektedir. İşletmelerin bu etmenlerle başarılı bir şekilde başa çıkabilmeleri için personelleri ile müşterilerinin istek ve beklentilerini karşılayabilmek adına yetenek yönetimi uygulamalarına yer vermeleri gerekmektedir (Çavuş, 2008).

Turizm işletmelerinin emek-yoğun yapısında önemli rolü olan çalışanların hizmet üretimine uygun yeteneklerde olması beklenmektedir. Baum (2006), turizm sektöründe yürütülen iş ve hizmetlerin teknik yeteneklere bağlı olduğunu ancak süreç içinde sosyal yeteneklerin daha ön plana geçtiğini ifade etmiştir. Ayrıca, konaklama ve turizm işletmelerinde yaygın olan karmaşık ve zayıf işgücü ile yetenek yönetiminin her çalışana bilgi, becerilerinin geliştirmek için gelişme ve eğitim fırsatı sunan eğitime açık görüşlü bir yaklaşım üzerine odaklanması gerektiğini önermiştir.

Nickson ve diğerlerinin (2005) yapmış oldukları çalışmada, turizm sektörünün yapısından dolayı yetenekler “estetik yetenekler” olarak adlandırılmıştır ve sosyal yeteneklerle birlikte estetik yetenekler (düzgün diksiyon, hoş görünüş ve iyi sunuş) “yumuşak yetenekler” olarak belirtilmiştir (Tsai, 2009). Cho ve Wong (2001)’a göre turizm sektöründe istihdam edilen personelin işe alımlarında önemli olan heves ve yardım etme eğiliminin yüksek olması bireysel ve sosyal yetenektir. Turizm çalışanlarının sahip olduğu bu yetenekler kalitenin önemli bir göstergesidir. Grobler ve Diedericks (2009), Güney Afrika’da bulunan oteller üzerine yaptıkları çalışmalarında yetenek yönetiminin, ekonomik anlamda stratejik bir işletme fonksiyonu olduğu, en iyi yeteneklerin kazanılması ve elde tutulmasının devamlılığının sağlanması gerektiğini ifade etmektedirler.

Uluslararası konaklama ve turizm endüstrisinin özellikleri sektördeki işin doğası üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Böylece alt sektörlerin kapsamı, işletmelerin büyüklüğü, sahipleri, hizmet ettikleri pazarlar ve mevsimsellik başta olmak üzere değişken talebin etkisi üstlenilen görevlerin çeşitliliği, işe alınanların sayısı ve ihtiyaç duyulan becerilerin belirlenmesinde katkıda bulunan faktörleri tanımlar (Baum, 2008). Bu faktörlerden biri de yetenek yönetimi uygulamalarıdır. Yetenek yönetimi popülerlik kazanmaya devam etmekte ve turizm işletmeleri tarafından öncelikli konu olarak ele alınmaktadır (Kollrud, 2008).

Turizm endüstrisinde yer alan işletmelerin bazıları yetenek yönetimi uyguladıklarını hem çalışanlarından hem de dış çevreden gizlemeyi tercih ederken, büyük bir kısmı da açıklık ve şeffaflık politikasını benimseyerek çevresiyle paylaşmaktadır (Şahin Perçin vd., 2016). Uygulamalara ve ilgili literatüre bakıldığı zaman gerek ulusal

gerekse de uluslararası boyuttaki turizm işletmelerinde yetenek yönetimi uygulamalarına rastlanmaktadır.

Deery (2008), yapmış olduğu çalışmada iyi çalışanların elde tutulması ve iş-yaşam dengesi konularının bir işletmede kalması veya işletmeyi terk etme yönünde bir çalışanın kararında oynadığı rol ile ilgili literatürü incelemiştir. Bu incelemede stabil bir işgücüne sahip olmayı sürdürmenin etkin bir yetenek yönetim stratejisinde önemli bir unsur olduğu bunun yıllardır konaklama ve turizm işletmecileri için bir sorun olmaya devam etmekte olduğunu belirtmiştir. Yetenekli çalışanların elde tutulması ile ilgili çalışmaların devam etmekte olduğunu tespit etmiştir ve personel devir oranının yüksekliği sorununa yetenek yönetimi uygulaması ile çözüm bulunabileceğini önermiştir (Şahin Perçin vd., 2016).

## 2.2. EMPATİ KAVRAMI

Sevmek, değer vermek ve paylaşmak adına empati yapmak günümüz şartlarında oldukça zor bir davranış şekli halini almıştır. Teknolojinin esir aldığı insanoğlu, çevresindeki insanlara karşı hoşgörü, yardımlaşma, duyarlı olma gibi değerlerden uzaklaşmaya başlamıştır. Dolayısıyla anlaşmazlıklar ve iletişim problemleri ortaya çıkmaktadır. Bu sorunlardan kurtulmanın yollarından biri ise; insanların muhatap oldukları kişilerin yerine kendilerini koyarak karşıdaki insanın hislerini, düşüncelerini anlamak yani empati yapmaktır (Can vd., 2012). İnsanlar, empati kurduklarında durum ve olaylara karşılarındaki insanın bakış açısıyla bakmaya ve algılamaya başlamaktadır. Empati, insanlarla yoğun ilişkilerin yaşandığı meslek gruplarında ilişkilerin kolaylaştırıcısı olarak görülmektedir (Kılıç, 2016). Örneğin, turistlerin geceleme sürelerinde etkisi olan, ülke veya bölgelerin tanıtımında önemli rolü bulunan turist rehberlerinin, turistlerle ilişkilerinde empatik becerilerini kullanmaları sorunsuz bir turun ve memnun turistlerin müjdecisidir.

İnsanlar arasındaki iletişim ve ilişkilerin kavranmasında empati önemli bir noktadadır. Empatik olabilmeyi başarmak iletişimde temel ilkelerden biri olarak kabul edilmektedir. Düşünce, duygu yada davranışlarıyla karşımızdakini anlama ve saygı gösterme çabası empati olarak tanımlanmaktadır (Ertürk, 2010). Empati becerisi özellikle bireylerin yaratıcılık, dogmatizm, etkileyicilik özellikleri ile doğrudan ilişkilidir. Yaratıcı kişilerin çevresine daha duyarlı olduğu, çevreden gelen uyarıcıları doğru tanımladıkları,

farklılıkları daha kolay algıladıkları, diğer kişilerin duygularının kısa sürede farkına varabildikleri bu nedenle de empati kurarken diğer kişinin duygularının algılanmasında yetenekli oldukları bilinmektedir. Diğer bir faktör olarak dogmatizm ise; kişinin bilgileri alma, anlama, değerlendirme ve eylemde bulunmaya karşı açık ya da kapalı olması ile ilgili bir özelliktir. Düşük düzeyde dogmatizme sahip kişiler diğerlerini algılamaya daha açık, yüksek düzeyde dogmatizme sahip kişiler ise diğerlerini algılamaya kapalı olmaktadır. Düşük düzeyde dogmatik özelliğe sahip kişilerin daha etkili empati kurabileceği ifade edilmektedir (Ertürk, 2010). Etkileyicilik özelliğinde ise; kişinin ilişkilerinde karşısındakiyle özel olarak ilgilenme eğilimi gösterdikleri görülmektedir. Etkileyici olan kişilerin kişilerarası iletişimde empatik anlayış geliştirmede daha başarılı oldukları görülmektedir.

Empati kurmak için öncelikle karşımızdaki kişinin bizim gibi bir varlığı, bizden farklı değer yargıları ve inançları olduğunu bilmek ve bunu kabul etmek gerekir. Bu kabulden hareketle etkileşimde bulunduğumuz kişinin haklı/haksız, iyi/kötü biçiminde yargılanmaması, sadece onun durumunun anlaşılabilmesi için çaba gösterilmesi gerekmektedir (Demir, 2011). Kişi, birçok şeyi diğer insanların bakış açısıyla görebilmeyi başarır ise diğerlerini daha iyi anlayabilir ve iletişimlerini daha kolay şekillendirebilir. İstenmeyen iletişim hataları ve çatışmalar empatik öngörü ile daha çözülebilir boyutta yaşanabilir.

Kişiler, sosyal ilişkileri çerçevesinde empatiyi başarmak istiyorsa öncelikle diğer kişileri değerlendirmekten kaçınmalı, diğer kişilerin olayları veya durumları neden o açıdan gördükleri noktasında ifade etmelerine izin verebilmelidirler. Empati, olumsuz durumlarla baş edebilmek ve strateji geliştirebilmek için kaçınılmazdır. Psikoterapi alanında özellikle empatik iletişim kurma becerileriyle ilgili çalışmalar yapan ve empati kavramıyla özdeşleşen Carl Rogers'a göre empati; bir kişinin kendisini karşısındaki kişinin yerine koyarak olaylara onun bakış açısıyla bakması, o kişinin duygu ve düşüncelerini doğru olarak anlaması, hissetmesi ve bu durumu ona iletmesi sürecidir. Rogers'a göre insanın kendini keşfetmesi, tanınması ve olumlu yönde değişmesi açısından empati önemli bir olgudur. Rogers'ın önemle üzerinde durduğu nokta, empatinin taklit değil yer değişimi olduğudur (Dökmen, 1994). Yani birey başkasının davranışlarını olduğu gibi yapmaz, sadece onun duygu, düşünce ve davranışlarını kendini onun yerine koyarak anlamaya çalışır ve anladığını karşısındakine yansıtır

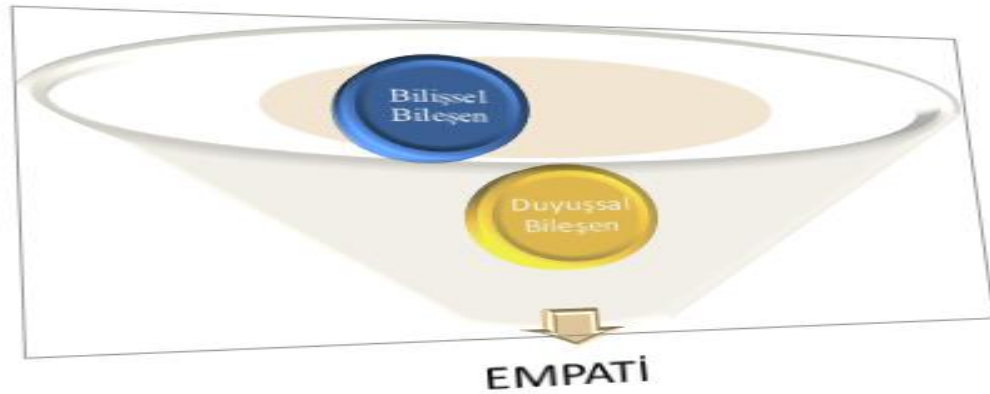


Barut (2004), yapmış olduğu çalışmasında empatiyi; kişinin başka birini önyargı yapmaksızın dinlemesi, duygularını idrak etmesi, bireye yönelik tespitlerini geri bildirimle desteklemesi olarak tanımlamıştır. Alver'in (2005) çalışmasında bireylerin muhataplarının duygu ve düşünceleri hususunda kendilerini çok fazla kaptırmadan rol alma ve rol yapma sanatı empati olarak ifade edilmiştir. Çelik'e göre (2008) empati; insanların düşünce ve hislerinin farkına varmak, bu düşünce ve hisleri onun açısından düşünerek temsili olarak yaşamak ve paylaşmaktır. Metin (2011), ben olsam ne yapardım sorusunun cevabı empatidir şeklinde bir ifade kullanmıştır.

Empati ile ilgili verilen tanımlar incelendiğinde her birinin ortak yönü olarak başka insanları yargılamadan, iyi ya da kötü herhangi bir değerlendirme yapmadan anlamak, onlar gibi hissetmek olduğu görülmektedir.

### 2.2.1. Empatinin Bileşenleri

Empati, kavram olarak incelendiği zaman bir kişinin karşıdaki kişinin yerine kendini koyması ve onun duygu ve düşüncelerini onun bakışıyla algılaması olduğu görülmektedir (Ertürk, 2010). Bu bağlamda karşıdaki kişinin duygu ve düşüncelerini öneme alma noktasından hareket edilirse empatinin duyuşsal ve bilişsel olarak iki bileşene ayrıldığından söz etmek mümkündür (Şekil 2.2).



Şekil 2.2. Empati Bileşenleri

**Kaynak:** Ertürk, 2010.

Bilişsel bileşen denildiği zaman, bir insanın karşıdaki insanın düşüncelerini anlamaya yönelik çabalaması anlaşılmaktadır. Yani başkasının duygusunu bire bir

yaşamak yerine insanların bu duyguları anlaması bilişsel nitelikte bir etkinliktir (Hasta ve Güler, 2013). İnsanların sosyal nitelikleri üzerinde etkili olduğuna inanılan bilişsel empati, bireylerin duygu ve düşüncelerini sözlü veya sözsüz ipuçları ile anlama yeteneğinin kapsamaktadır (Karkaç, 2013). Bu bağlamda çok dikkatli bir gözlem yapmayı ve düşünmeyi gerektirmesi kaçınılmazdır.

Duyuşsal bileşen ise; kişilerin, başkalarının duygularını hissetmesi ve onlar gibi tepki verebilmesi olarak ifade edilmektedir (Dereli ve Aypay, 2012). Empati kurmada başarılı olan insanların duygusal zekası gelişmiş insanlar oldukları ifade edilmektedir (Balçıkanlı, 2009).

### **2.2.2. Empatinin Günlük Yaşamdaki Önemi**

Empati kurmak hayatın her alanında etkili ve önemli olan bir davranış biçimidir. Empatik yaklaşımda bulunan insanlar, birlerine daha yakın olmakta ve iletişim kurma noktasında daha kolay anlaşabilmektedir. Kişiler, kendileriyle empati kurulduğunu anladıklarında kendilerini değerli hissetmektedirler (Yiğit ve Deniz, 2012). Başkaları tarafından anlaşıldığını ve kendisine önem verildiğini bilen insanlar kendilerini iyi hissederek rahatlamaktadırlar.

Empati becerisi gelişmiş insanlarla birlikte bulunulan ortamda daha az sorun, çatışma ve kriz durumu görülmektedir. Çünkü bu durumlarla karşılaşıldığında çözüme çok çabuk ulaşılmaktadır. Birbirini anlayan insanlar yani empati kurabilen insanlar başarılı olma yolunda kendilerini geliştirebilmektedir. İnsanlar, empati sayesinde birbirlerine daha çok saygı göstermekte ve genel mutluluk oranları artmaktadır. Empatik yaklaşımdan yoksun olan bireylerde, karşıdaki kişiye insan olarak değer verme oranı da düşmektedir (Umur, 2015). Kişilerarası iletişim, çalışma yaşamında sağladığı uyum, sosyal sorumluluk ve duyarlılık, toplumsallaşma üzerindeki etkisinden dolayı empati oldukça önemli bir kavramdır. Empati yapmak, sadece empati yapılan kişiye fayda sağlamaz aynı zamanda empati yapan kişiyi de toplum tarafından daha çok sevilen, takdir edilen kişi olarak yüceltir.

Bellous'un (2001) çalışmasında empatinin önemine şu şekilde yer verilmiştir; empati kişilerarası ilişkilerde karşılıklı anlaşılmayı kolaylaştırmanın yanı sıra paylaşımda bulunabilmek için gerekli olan bilişsel ve duyuşsal ortamın oluşmasını sağlamaktadır.

Dökmen'e göre (2008) toplumla uyumlu sosyal ve aktif bireylerin yetişmesinde, kendilerini açık bir şekilde ifade etmelerinde, huzurlu bir toplum yapısı oluşmasında empatinin önemli bir yeri mevcuttur.

Stebnicki'e göre (2000) de insanların duygularını net olarak açığa çıkarmalarında empatinin yardımı oldukça büyüktür. Yılmaz ve Akyel (2008), insanlar arasında yardımlaşmayı artırmada ve insanların sosyal olarak gelişiminde empatinin önemine vurgu yapmışlardır. Rosetree'e göre (2007), empati becerisi gelişen bireyler bencil davranışlardan uzak durmaktadır.

Empatinin önemi üzerinde çalışması olan araştırmacıların ifadelerinden yola çıkarak empatinin insanoğlunun hayatının her aşamasında ne denli önemli olduğu görülmektedir. Daha huzurlu, anlayışlı, sorunsuz bir hayat tarzı için insanların empatiye önem vermeleri ve hayatlarında empati yapmaları gerekmektedir.

### **2.2.3. Empati ve Turizm Sektörü Çalışanları Açısından Önemi**

Emek yoğun bir sektör olan turizmde insanlar birbirleriyle yoğun ilişki içindedir. Hem çalışanların hem de müşterilerin motive ve memnun olması aralarındaki sağlıklı ve kaliteli ilişkilere bağlıdır. Bu bağlamda sağlıklı ve kaliteli ilişkilerin püf noktası empati yapmaktan geçmektedir (Yeniçeri, 2015). Hizmet sektörü çalışanları, temsil ettikleri işletmede müşterilerle bire bir iletişim kurmaktadır. Müşteriye verilen hizmetin eş zamanlı olmasından ötürü turizm sektörü çalışanları ve yöneticileri empati yapmaya daha çok önem vermelidir (Kozak vd. 2014).

İlgili literatür incelendiği zaman empati ve turizm ile alakalı çalışmalara rastlamak mümkündür. Spor turizmi üzerine çalışma yapan Costa vd. (2004), spor turizmi kapsamında hizmet sunan işletmelerde personelin empati eğitimi almalarının gerekliliğinden söz etmişlerdir. Konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma yapan Doğan vd. (2010), yöneticilerin ve personelin empati becerilerinin geliştirilmesi için çalışmalar yapılmasının uygun olacağı sonucuna varmışlardır.

Turizm sektöründeki personellerin, turistlerle yüz yüze iletişim kurma zorunluluğu sebebiyle kuvvetli bir empati yeteneğine sahip olmaları önem arz etmektedir (Kılıç, 2016). Turizm sektörü içerisinde hizmet veren, turistik destinasyonların tanıtımında ve turistlerin kalış sürelerini etkilemede stratejik bir öneme sahip olan turist rehberleri,

turizmin sektörünün anahtar oyuncularından birisidir (Tetik, 2006). Turist rehberleri; anlatım ve iletişim becerileri, bilgileri ve verdikleri hizmetlerle ülkeyi ziyarete gelen turistlere gezilerini eşsiz bir tecrübeye dönüştürme becerisine sahiptirler (Güzel, 2007). Turistlerin ülkeye karşı olumsuz ön yargılarının değiştirilmesinde ve yanlış bilgilerin düzeltilmesinde rehberin sözlü sunumu ve iletişim becerisi önem arz etmektedir (Soykan, 2002). Turist rehberlerinin kişilerarası iletişimde başarılı olabilmeleri için hizmet ettiği grubun üyelerini doğru bir şekilde anlamalıdır (Tangüler, 2002). Bu noktada, iletişim yöntemlerinden biri olan empati yani; karşımızdaki bireyi anlayabilme becerisi, devreye girmektedir (Yurttaş ve Yetkin, 2003). Empatik olmak dikkat, algı, duyarlılık ve farkında oluş gibi bilişsel unsurları gerektirmektedir (Öz, 1998). Bu özelliklere sahip olmak turist rehberinin grup üyeleriyle olan iletişimde daha başarılı olmasını sağlayacaktır.

### 2.3. GÜVEN KAVRAMI

Güven kavramı ile ilgili yapılan pek çok tanımla karşılaşmak mümkündür. Kimi tanımlarda kişisel bir özellik olduğu, kişilerarası ilişkilerde bulunması gereken bir olgu olduğu vurgulanırken; kimi tanımlarda ise, kişilerarası etkileşimde ahlaki bir boyut olduğu belirtilmiştir (Colquitt vd. 2007). Güven, sosyoloji, psikoloji, ekonomi gibi pek çok alanda çalışma konusu olmuştur. Belirsiz bir durum karşısında iletişim kurduğumuz kişiyle sonuçların olumlu olması beklentisi güven olarak tanımlanmaktadır (Pekcan, 2010). Bir başka tanımda ise; herhangi bir şüphe duymadan karşımızdaki kişilere inanma ve bağlanma duygusu güven olarak belirtilmektedir (Kılıç, 2016).

İkili ilişkilerde güven yoksa arkadaşlığın, sevginin, aşkın, iş sürekliliği ve performansın sağlam temellere dayanması beklenemez. İlişki bağlarının temeli olan güven olgusu ne kadar sağlam olursa bağların kopma ihtimali de o kadar azalmaktadır. Empati, dürüstlük, açıklık, yeterlilik gibi kavramlar güvenin oluşmasında etkili ancak tek başına yeterli değildir. Güven, içerisinde belirsizlikler barındıran bir risk alma davranışdır. Kişilerin birbirlerine yahut kurum-kuruluşlara güvenmesi, güvenin kötüye kullanılma olasılığından dolayı risklidir (Özbek, 2006). İnsanlar arasında güven duygusunun oluşması emek ve zaman gerektirmektedir. İnsanların başka insanlara güven duyması, geçmiş yaşantısında başkalarına duyduğu güvenle ilişkilidir (Porras vd. 2004). Yani, kime güvenip kime güven duymayacağına kişi deneyimleri doğrultusunda karar vermektedir. Bu bağlamda güven kavramının bir geçmişi olması gerekmektedir.

İnsanların başkalarına verdikleri sözleri tutacaklarına dair beklentiler de güven olarak ifade edilmektedir. Bireylerin başkalarıyla ilişkilerine, üstlendikleri sorumluluklara, aldıkları kararlara yön veren güven, hayatın her anında var olan inanç, duygu ve davranış biçimidir. Bu noktada güven, insan ilişkilerinde, işletmelerde, sistemlerde ve akla gelebilecek her alanda kendini göstermektedir (Değirmenci, 2009). İlgili literatür ışığında yapılan tanımlardan bir başkası da; güven, insanların başka insanlar tarafından alınan kararlarda çaresiz ve savunmasız kaldıkları anlarda ahlaki kararlar alınacağı yönündeki olumlu beklentileridir. Ayrıca riskli koşullarda karşı tarafa inanma da güven olarak tanımlanmaktadır.

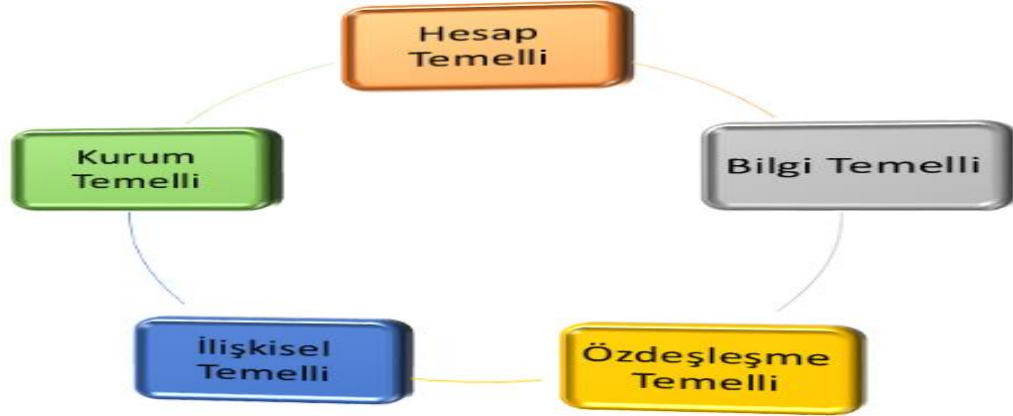
***Güven kavramının özelliklerinden bahsetmek gerekirse*** (Ayaz ve Batı, 2017);

- Herhangi bir ilişkide güven seviyesi ilişkinin kalitesini belirler
- Güven, yaşanmışlıkların sonucudur
- Toplumların ayakta kalma sebebi güvendir. Toplumun, liderine, kurumlara güveni zedelendiğinde sarsılmalar ve kültürel bozulmalar yaşanabilir
- Güven, elle tutulur, gözle görülür bir şey değildir ancak uzun bir zaman ve çabanın mahsulüdür
- Güven, risk ve tehlike algısını azaltır
- Günlük yaşamda insan ilişkilerinin temeli olan iletişimi kolaylaştırır
- Güven, insanları bir arada tutan, güvenlik hissi yaratan, bütünleştirici işlevi olan bir kavramdır
- Güven, çok hassas ve kırılmandır. Güven kazanmak çok uzun bir zamanı alırken güven kırmak için saniyeler yeterlidir
- Güven, insan hayatında mevcut olan ihtiyaçlardan birisidir.

***İnsanlar arasında güven olduğu zaman*** (Pekcan, 2010);

- Birbirlerinin gelecekteki davranışlarına ya da niyetlerine ilişkin pozitif bir beklenti içinde olurlar; birbirlerinin tutum ve davranışlarını tahmin edebilirler.
- Karşı tarafın onların zayıflığını istismar etmeyeceğinden, ikiyüzlülük yapmayacağından emin olurlar.

- Karşı tarafın verdiği sözleri tutacağına, açıkça söz vermemiş olsa bile aralarındaki ilişkinin gereği olarak kabul edilen davranışları sergileyeceğine; gerektiğinde cömertliğini ve yardım severliğini esirgemeyeceğine inanırlar.
- Karşılıklı ilişkilerinde çekinme, endişe ve korku benzeri olumsuzlukları yaşamazlar; kuşku duymadan inanma, emniyet ve bağlanma duygusu hissederler.
- Birbirlerine karşı samimi ve açık olurlar; bilgiyi ve fikirleri birbirleriyle serbestçe paylaşabilirler.
- Birbirlerini yeterli buldukları ve saygı duydukları hakkındaki duygularını güçlü bir biçimde iletirler.



**Şekil 2.3.** Güven Türleri

\*Kaynak: Değirmenci, 2009.

Yukarıdaki şekilden (Şekil 2.3) de anlaşılacağı üzere güven türlerini hesap temelli, bilgi temelli, özdeşleşme temelli, ilişkisel temelli ve kurum temelli olarak beş gruba ayırmak mümkündür (Değirmenci, 2009).

### 2.3.1. Hesap Temelli Güven

İnsanlar çoğu zaman icraatlarının ve söylediklerinin sonuçlarından korkmaktadırlar. Bu yüzden başkalarına güvenme gereksinimi duymaktadırlar (İşcan ve Sayın, 2010). Güven duymanın sonuçlarını ele alan, zararlarını-faydalarını inceleyen güven türü hesap temelli güven olarak ifade edilmektedir.

Davranışların tutarlılığına dayalı olan hesap temelli güvende, güven duyulan bireyin davranış ve tutumlarının güvenen birey açısından fayda sağlayacağı algısı üzerine meydana gelir. Bu güven türünde güvenen ve güvenilen bireyler arasındaki risk alma sorumluluğunu üstlenme, güven ilişkisinin şeklini ortaya çıkarır (Uzbilek, 2006). Yani, bu güven ilişkisi rasyonel ve maksimum faydayı kapsayan hesaplamalara dayanır.

### **2.3.2. Bilgi Temelli Güven**

Kişilerarası ilişkilerde birine güvenme noktasında karşı tarafın nasıl davranacağını kestirebilme, onu yeterince tanıma aşamasıdır. Bilgi temelli güvende riskler, korkular, tehditler veya faydalardan ziyade kişilerin birbirleri ile ilgili sahip oldukları bilgiler ön plandadır (Değirmenci, 2009). Temelde bireyler arası etkileşimin seyrine bağlı olan bilgiye dayalı güven, zamanla oluşur ve yüksek düzeyde bir güvendir. İnsanlara güvenmek veya güvenmemek için gerek duyulan bilgi, kişiler arasında yaşanan geçmiş ya da üçüncü şahısların tavsiyesi sonucu ortaya çıkar.

### **2.3.3. Özdeşleşme Temelli Güven**

Güven duyulan kişi, grup veya kurumun niyet ve istekleriyle özdeşleşme esasına dayanmaktadır (Zorlu Yücel, 2006). Yani, kişi diğeri olmasa da onun yerini tutabilmektedir. İlişkiler oldukça gelişmiştir. Özdeşleşmeye dayalı güvende bireyler, karşısındaki insanları tanır ve onların güvenini kazanmak için ne yapması ya da ne yapmaması gerektiğini bilir. Özdeşleşmenin artması “diğeri gibi düşünüp hissetme ve davranmayı” beraberinde getirir.

Özdeşleşmeye dayalı güven türünde taraflar birbirlerini uzun süredir tanıdıkları için birbirlerine alışmışlardır ve ilişkilere duygular karışır. İnsanlar, birbirine benzedikleri yani aynı değerleri paylaştıklarına inandıkları zaman özdeşleşmeye dayalı güven türü oluşur (Pekcan, 2010). Özdeşleşmeye dayalı güven kapsamında birbirine güvenen insanlar, çıkarlarının karşılıklı olarak korunacağına inandıkları için birbirlerine vekâlet edebilirler.

### 2.3.4. İlişkisel Güven

Kişilerarası ilişkiler neticesinde oluşan bu güvende ilişkilere dayanılarak bireyin güvenilirliği sorgulanmaktadır (Zorlu Yücel, 2006). Bu doğrultuda güvenme veya güvenmeme davranışı sergilenmektedir. Bu güven türünde de kişiler birbirini çok eskiden beri tanıyıp bildikleri için birbirlerine hangi konularda güvenilip hangi konularda güvenilmeyeceği noktasında fikir sahibidirler. İlişkisel güven türünde iletişim be etkileşim boyutunda duygular, kişilerin güven boyutunu belirlemektedir.

### 2.3.5. Kurum Temelli Güven

İçinde bulunulan çevre, insan davranışlarını şekillendirmektedir. Bireyin, kurumsal yapıların gelecekteki başarılı çabaları mümkün kılmak için var olduğuna inanması sonucunda gelişen güven, kurum temelli güven olarak ifade edilmektedir (Özbek, 2006).

Örgütlerin özellikle üzerinde durmaları gereken bir nokta çalışanların yönetime karşı duydukları güvendir. Eğer kurum içerisinde güven sağlanamazsa bu durumda o şirketin yöneticilerinin başarı beklentisi sadece çalışanlara aşırı baskı yaparak sağlanmaya çalışılacaktır. Tüm bunlar personel politikasının bir parçasıdır (Kılıç, 2016). Dolayısı ile yöneticilerin uygulayacakları personel politikaları işletme içerisinde güvenin oluşmasını ve üst yönetime güvenin oluşmasını sağlayan en önemli unsurlar arasında yer almaktadır. Eğer yönetim tarafından işçiler arasında güven yaratılırsa bunun pek çok olumlu sonucu ortaya çıkacaktır. Bunlar arasında, çalışanların örgüte olan bağlılıklarının artması, çalışanların enerjilerini kendilerini savunmak ve korumak yerine gösterecekleri performanslarını arttırmaya yönelik çaba göstermeleri gibi unsurlar yer almaktadır. Bu noktada örgüt içerisinde yaratılacak güven ortamının ne derece etkili bir faktör olduğu da ortaya çıkmaktadır. Dolayısı ile çalışma yaşamında güven konusunun önemi açıktır.

***İş hayatında güvenilir olmak ve güven duymak çok önemlidir. Çünkü*** (Ertürk, 2010);

- Güvenilir olmak, insanlar için olduğu kadar kurumlar için de güç kazanılan önemli bir değerdir.
- Güven güveni; güvensizlik de güvensizliği doğurur.



- Güvenilirlik uzun zamanda elde edilebilen, ancak çok kısa sürede yitirilebilen bir değerdir.
- Sürekli ve kalıcı başarının temelinde güvenilir olmak, güven duygusunu hissetmek ve hissettirmek yatar.
- Karşılıklı güven beraberinde kuruma sadakati, bağlılığı, özdeşleşmeyi ve motivasyonu getirir.
- Çalışanların işletmenin refahına olan ilgisini kaybetmelerini ve işletmeyi olumsuz etkileyecek beklenmeyen eylemleri gerçekleştirmelerini engeller.
- Taraflar arasında karşılıklı tatmine dayalı bir ilişki kurulabilir.
- Güven işlem maliyetlerini azaltır; güvensizlik sonucu oluşabilecek denetim ve izleme amaçlı pek çok işlemin yarattığı maliyetler güvenin sağlandığı bir ortamda ortaya çıkmaz.

### **2.3.1. Güvenilirlik ve Turizm Çalışanları Açısından Önemi**

İnsanların, güven duydukları kişilerin karakter ve davranış değerlendirmeleri güvenilirlik olarak tanımlanmaktadır (Costa, 2003). Albrecht'e göre (2002), güvenilirlik; insanların niyet ve amaçlarına yönelik kanaatleridir. Güvenilir olmak kişisel bir özellik olarak görülmektedir.

Belli bir işte yetkin olan, tutarlı, dürüst, itibarlı, yerinde ve doğru kararlar veren insanların kişilerarası ilişkilerde güvenilir oldukları bilinmektedir (Pekcan, 2010). Yapılan bir başka tanımda güvenilirlik; bir mesajın veya kaynağının inanılabilirliğinin olması olarak ifade edilmektedir (Yılmaz, 2013).

Güvenilirlik, işletmelerin, müşterilerine zamanında ve doğru hizmet vermesi, sıkıntı yaşadıklarında çözüm bulması, verdikleri sözleri tutması olarak da tanımlanmaktadır (Dalgıç, 2013). Güvenilirlik, bütün faaliyetlerin kilit noktasıdır. Bir hizmet nasıl vaat edildiyse ilk seferde ve daha sonraki seferlerde vaat edildiği gibi sunulması gerekmektedir. Bu şekilde müşteri memnuniyeti de sağlanmış olacaktır (Öztürk ve Seyhan, 2005). Memnun olan müşteri, işletmeyi tekrar tercih etme eğilimi göstermektedir. Ancak sunulan hizmetten memnun olmayan müşteri bir daha gelmeyecektir.

Yüz yüze iletişimin gereklerinden olan sosyal ve insani değerler ile psikolojik değerlerin önemli olduğu turizm sektörü, Türkiye ekonomisinde yadsınamayacak bir yer tutmaktadır. Tüketici isteklerinin eksiksiz olarak sağlanması, müşterinin güveninin kazanılması ile turizm sektöründe yer alan işletmeler uzun süreli rekabet avantajı sağlamaktadırlar (Mısırlı, 2013).Turizm sektörü çalışanları, turizm tüketicilerine seyahatleri, ulaşimleri, konaklamaları, yeme-içme gibi tüm faaliyetler hakkında gerçekçi bilgiler ve bu bilgilere istinaden doğru ve zamanında hizmet sunmakla mükelleftirler.

Teknoloji, günümüzün her alanında artık oldukça ilerlemiştir. Bu ilerlemeyle ilişkili olarak internetten alışveriş yapmak da hayatımıza hızlı bir giriş yapmıştır. Turistik ürün tüketicileri de seyahate ilişkin her türlü hizmeti veya ürünü internet üzerinden satın almaktadır (Öztürk, 2017). Bu bağlamda turistik ürün ya da hizmetlerle ilgili internet sitelerinde-forumlarda her zaman doğru bilgilerin yer almasına özen gösterilmelidir. Ancak doğru bilgi, zamanında ve eksiksiz hizmet sayesinde güven yaratılabilmektedir.

Turizm tüketicilerinin aldıkları hizmet, beledikleri hizmetten daha kaliteli olursa memnun kalma ve tekrar satın alma davranışları da yüksek olacaktır. Bu noktada işletmeler, verdikleri sözlerde, vaat ettikleri hizmette güvenilir olmalıdır (Avcıkurt, 2010). Globalleşen dünyada sürdürülebilir performans açısından turizm sektöründe güvene dayalı ilişkiler geliştirilmelidir. Bu bağlamda hem turizm sektörü çalışanları birbirlerine ve yöneticilerine hem de turizm tüketicileri turizm çalışanlarına güven vermelidir. Kişiler arası ilişkileri ayakta tutan şey, güven ve güvenilirliktir.

## **2.4. İLETİŞİM KAVRAMI**

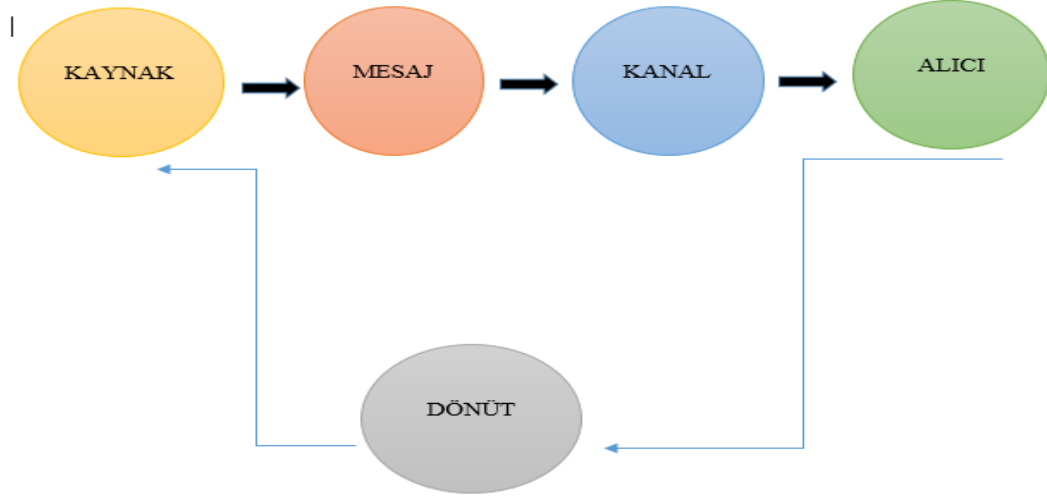
İnsanlar, diğer canlılardan ilk olarak tecrübelerini sembollerle anlattıkları ve paylaştıkları dil ile ayrılmaktadır. İnsanlar, gerçekleri keşfedebilir, bilgileri, teorileri, genel düşünce ve fikirleri geliştirebilmektedirler. Ayrıca şimdi ve gelecekte bu bilgileri insanlara aktarabilmektedirler. Bunu yaparken de iletişim yeteneklerini kullanmaktadırlar (Güney, 2013).İletişim, insanlığın başlangıcından günümüze ve sonsuza kadar insanların birbirleriyle anlaşmasını sağlayan ve birbirleri arasında bağ kuran bir olgudur. İletişim, kimi zaman bilinçli kimi zaman ise farkına varmadan kurulmaktadır ve insan hayatının her anında bir sürekliliği bulunmaktadır (Mısırlı, 2013).

Toplumsallaşmanın yansıması olarak kabul edilen iletişim, küreselleşen dünyada bir bilim dalı olarak karşımıza çıkmaktadır (Güney, 2013). Sosyal hayatta kişilerarası ilişkilerin kurulmasında rolü olan iletişim, insanların çalışma yaşamlarında da zorunlu ihtiyaçlar arasında sayılmaktadır (Demir, 2011). Erdoğan'a göre (2005), toplumsal var olmanın temeli iletişimdir. İnsanların bilgi, deneyim, düşünce ve duygularının diğer insanlara aktarılması süreci iletişim olarak tanımlanmaktadır (Güney, 2013). Sağlıklı bir iletişim sayesinde bireyler birbirlerini daha iyi anlamakta ve tanımaktadır. Ayrıca işletmelerde de işlerin yolunda gitmesi, problem çıktığında etkili çözümler bulunması da kurulan sağlıklı iletişim sayesinde gerçekleşmektedir.

İnsanların, sosyal gruplar oluşturması ve kendilerini kültürel anlamda geliştirebilmeleri için çeşitli bilgi ve beceriler gerekmektedir. Bu bilgi ve beceriler de ancak iletişim sayesinde oluşmaktadır. Bu bağlamda öğrenme sürecinde iletişim önemli bir yer tutmaktadır. İnsanlar, fiziksel ve sosyal ihtiyaçları gereği iletişim kurmaktadır. İletişim kurarken bir şeyi öğretmek-öğrenmek, bilgi vermek, eğlendirmek gibi amaçlar söz konusu olmaktadır. Fakat bu gibi amaçların temel hedefi iletişim kurulmak istenen birey, kurum veya grubu etkilemektir (Mısırlı, 2013). İnsan ilişkilerinde anlamların, her iki taraf için de ortak kılınması süreci Demir (2011) tarafından iletişim olarak tanımlanmıştır.

İletişim, sadece insanların birbirlerine bilgi veya duygu aktarımı değildir aynı zamanda yaşam tarzının dışa yansıması, kıyafet stili, bakışlar, kültür de iletişimdir. Karşı tarafta davranış değişikliği yaratmanın çıkış noktası da iletişim olarak kabul edilmektedir.

Herhangi bir amaca ulaşmak için birbirini etkileyen unsurlar bütününe sistem adı verilmektedir (Ergin, 2008). İletişim de bir sistem olarak ele alındığında gönderici, mesaj, araç, alıcı etki gibi öğeleri olan bir süreçten meydana gelmektedir (Şekil 2.4).



Şekil 2.4. İletişim Süreci

\*Kaynak: Demir, 2011.

Kaynak tarafından iletilen mesajın alıcı açısından doğru bir şekilde algılanması, iletişim sürecinin temel hedefidir (Gürdal, 1997). Diğer tarafa mesaj yollayan kişi, grup veya kurum kaynak olarak ifade edilmektedir. Yani iletişim sürecinin başlamasında esas rolü oynayan kaynaktır. Kaynak ne kadar yeterli, inandırıcı ve güvenilir olursa alıcı da o kadar etkilenmekte ve davranış değişikliği meydana gelmektedir (Tutar ve Yılmaz, 2003). Kaynak, alıcının algılayabileceği mesajlar göndermelidir. Kaynak tarafından karşı tarafa gönderilen fikir, duygu gibi sembollerle oluşturulmuş sözlü veya sözsüz kodlamalar ileti veya mesaj olarak adlandırılmaktadır. Mesaj anlaşılır ve etkileyici olmalıdır.

Kaynağın ulaştırmak istediği mesajları alıcıya taşıyan teknik ve yöntemler kanal olarak tanımlanmaktadır. Yani kaynak ve alıcının mesaj gönderme ve alım sürecinde köprü görevi görmektedir. Kanal bazen teknolojik bir alet veya araç, bazen sözsüz bir mimik, bazen de giyilmiş bir kıyafet olabilmektedir (Gürüz ve Temel Eğinli, 2016). Alıcı ise, kaynak tarafından gönderilen yazılı veya sözlü mesajları karşılayan taraf olarak ifade edilmektedir. Alıcının, kaynak tarafından gönderilen mesajı algılaması ve değerlendirmesi neticesinde kaynağa dönüş yapması iletişim sürecinde geribildirim veya dönüt olarak adlandırılmaktadır.

Kişinin kendi iç dünyasıyla başlayan iletişim, kişinin sosyal ve iş yaşamında da kendini göstermektedir. Bu bağlamda iletişim bireysel, kişilerarası, örgütsel ve kitlesel

olarak gruplara ayrılmaktadır (Demir, 2011). İnsanların duygularını denetim altına alıp yönetme süreci, kişinin kendisi ile iletişimi sayesinde mümkündür. Hislerini fark etme, yönlendirme, aktarabilme, hedef koyup bu hedefe ulaşma gibi etkinlikler bireysel iletişim kapsamında yer almaktadır (Demir, 2010). İnsanların sosyal hayatlarında ve çalışma yaşantılarında işlerini kolaylaştıran yahut problemlerin içine sürükleyen ilişkiler bulunmaktadır. Bu noktada kişiler arası iletişim devreye girmektedir. İnsanların empati kurma becerileri ne kadar gelişmiş ise sağlıklı ve etkili iletişim kurma becerileri de o kadar gelişmiştir (Gülşen, 2008). Teknolojinin hayatımıza hızlı ve etkili bir biçimde girişi ile artık dünya küçülmüştür. Kitlel araçlar sayesinde diğer ucuya bile iletişim kurulabilmektedir ve kitle iletişimi olarak adlandırılmaktadır (Ecevit, 2009).

Herhangi bir misyonu ve vizyonu bulunan, amacı kar elde etmek ve sürdürülebilirliğini sağlamak olan veya kar amacı gütmeyen toplumsal yardımlaşmayı hedef alan kurum ve kuruluşlar örgüt olarak adlandırılmaktadır. Örgütlerin kısa ve uzun vadedeki amaçlarına ulaşabilmeleri hem çalışanlar ve yöneticiler hem de müşteriler ve diğer örgütlerle kurulacak olan etkili iletişime bağlıdır. Bu noktada iletişim, örgütü ayakta tutan önemli bir olgudur. İç ve dış çevre iletişimine önem veren örgütler olumlu bir imaj sergilemektedirler (Gürüz ve Yaylacı, 2004). Bu da hedef kitlesi tarafından anlaşılmasını sağlamaktadır. Örgütsel iletişim iç ve dış olmak üzere ayrılmaktadır. Örgüt içi iletişim denildiği zaman yöneticiler, çalışanlar, ortaklar akla gelirken, örgüt dışı iletişimde rakip işletmeler, aracılar, müşteriler, finansal kurum ve kuruluşlar akla gelmektedir. Hem örgüt içi hem de örgüt dışı iletişim sayesinde amaçlar ve hedeflere ulaşılmakta, işler yolunda gitmekte, çatışma halinde çözüm önerileri geliştirilmektedir.

İletişim kurmanın etkili öğelerinden biri olan empati ile insanlar birbirlerini açık ve net bir şekilde anlayabilmektedirler. Ayrıca empatik iletişim sayesinde bireyler çevreleri tarafından da sevilme, sayılma gibi faydalar kazanmaktadırlar (Gürüz ve Temel Eğinli, 2016).

#### **2.4.1. İletişim ve Turizm Çalışanları Açısından Önemi**

Turizm sektöründeki rekabet de her alanda olan günümüz rekabeti gibi giderek artmaktadır. İşletmeler arasında teknik, stratejik pek çok özellik birbirine benzemektedir. Ancak işletme personelinin iletişim kabiliyeti ve tecrübe sahibi oluşu gibi özellikler

rekabette avantaj sağlamaktadır. Bu bağlamda turizm sektöründe yer alan işletmelerin, müşterilerine karşı en iyi hizmet ve kaliteyi sunması çalıştırdığı bireylerin etkili ve sağlıklı iletişim yetenekleriyle ilişkisi söz konusudur (Yılmaz, 2012). Personelin, müşteriyle kurduğu sağlıklı, empatik ve etkili iletişim sayesinde çatışmalar en aza indirilmekte, problemler çözüme kavuşturulmakta ve müşterinin istek, ihtiyaç ve beklentileri maksimum düzeyde karşılanmaktadır.

Turizm sektöründe hizmet ve ürün sunumu müşteriyle yoğun bir şekilde kurulan iletişime bağlıdır. Her sektöre ait tipik özellikler bulunmaktadır. Doğal olarak örgütlerde uygulanan örgütsel iletişim sistemleri de değişiklik göstermektedir. Bu durum turizm işletmeleri için de geçerlidir. Aynı sektör içinde yer alsa da farklı turizm işletmeleri (konaklama, eğlence, seyahat, yeme-içme) mevcuttur. Dolayısıyla bu farklı işletmelerin örgütsel iletişimleri de farklılaşmaktadır. Turizm sektöründeki bu farklı işletmelerin, kendi yapıları ve müşteri profillerine uygun olan etkili iletişim kurma sistemleri geliştirmeleri gerekmektedir.

Turizm işletmelerinin temel amacı, sundukları ürün ve hizmetler karşısında müşterilerinin memnuniyetini sağlamak ve geri gelme niyetleri üzerinde etkili olmaktır (Şahin Perçin, 2016). Bu da, turizm işletmeleri yöneticilerinin hedef kitesinde yer alan araçların, çalışanların ve müşterilerin istek ve beklentileri doğrultusundaki davranışları analiz ederek sundukları hizmetlere yansıtılmalarını gerektirmektedir.

Turizm endüstrisinde başarılı olmanın yolu insanları anlamaya bağlıdır. Anlama ve sonrasında anlaşma ise iletişim ile ilgilidir. Bu yüzden iletişim, turizm sektörünün olmazsa olmazlarından. Hizmet sektörü içinde yer alan turizmde müşteriler ile doğrudan iletişim sürecinde yer alan çalışanların sempatik, yardımsever ve ikna edici olmalıdır. Turizm işletmeleri, kendilerini tercih etmeleri için turistleri; yöneticiler, işletmenin amaçlarına ulaşılması için gerekli performans düzeyini sağlama noktasında çalışanlarını; çalışanlar, kariyer planında arzu ettiği yere gelebilmek için kendilerini ve yöneticilerini; işletmeler, faaliyet gösterdiği çevreye katkıda bulunduğunu anlatmak için bölge sakinlerini ikna etmek zorundadır (Yılmaz, 2016). Dolayısıyla ikna, turizm endüstrisinin her aşaması için önemli bir süreçtir ve ikna edici iletişim süreci ile taktiklerinin çok iyi bilinmesi gerekir. Turistik ürün tüketicileri üzerinde istendik bir etki

oluşturulması için bu tür tutum ve davranışların belirli bir sistematik içinde uygulanması gerekir.

Hizmeti satın alanların algılarını büyük ölçüde belirleyen, hizmeti sunan çalışanların performansıdır. Diğer bir ifade ile hizmet anında bir çalışanın iletişim becerisi, o kişinin hizmet sunumunu gerçekleştirdiği andaki asıl performans düzeyini belirlemektedir (Karaca ve Gülmez, 2010). Bu yüzden müşterilerin belirli bir hizmet ile ilgili yaşadığı deneyim ile hizmeti sağlayanın kişisel kalitesi arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır.

Turizme arz ve talep yönünden bakıldığında katılımcılarına kültürel alışveriş olanağı yaratan bir endüstridir. Yeni medya olarak da kabul gören sosyal medya platformu paydaşlar arasında oluşan etkileşime dayalı alışverişin mimari rolünü üstlenmektedir. Sosyal medya, kendisine sunulanla yetinmeyen, kendi istek ve ihtiyaçlarını etkileşimli ve içerik üretimi sayesinde işletmelerle paylaşan, hizmeti sunanın ve hizmetten faydalananın birlikte hareket etmesini sağlamaktadır. Bu yüzden turizm işletmeleri sosyal medya platformlarının özelliklerini ve işleyişini iyi bilmelidir.

Turizm endüstrisi, farklı ülkelerden, farklı kültürlerden insanların bir araya gelmesini sağlar. Hem kültürel farklılıklar hem de dil farklılıkları bireyler arası iletişimde olumsuz sonuçlar doğurabilir. Çalışanların sözlü ve sözsüz iletişim becerilerini doğru ve etkin olarak kullanması, müşterilerin taleplerini yeterli seviyede gerçekleştirmek ve müşteri memnuniyetini sağlamak açısından önemli bir role sahiptir (Atar ve Yılmaz, 2016). Bir çalışan beden dilini iyi ve doğru okuyabildiğinde müşterilerin gerçekte ne düşündüğünü ya da ne hissettiğini tanımlama konusunda diğerlerine göre daha donanımlı olur ve müşteri memnuniyetini maksimum düzeye çıkarmayı başarabilir.

Çalışanların, müşterilere yönelik kibar tutumlar sergilemesini sağlayacak şekilde eğitimleri ve hizmet ederken müşterilerin kendilerini rahat hissetmesini sağlayacak şekilde doğru mesafeyi korumaları gerekir (Yaylagül, 2006). Hizmet verenlerin, müşterilerin olumsuz duygular hissetmelerini engellemek için kibar ve olumlu tutumlarını sürdürmeleri ve müşterilerin kendilerini rahat hissetmeleri için konuşma hızı, ses tonu ve telaffuz gibi noktalarda dikkatli iletişim kurmaları fayda sağlamaktadır.

## 2.5. YANIT VERME

Ürün yaşam evrelerinin kısalması, teknolojide artan değişim hızı, pazar piyasasındaki küreselleşme, rekabet ortamının sürekli artması hem seyahat işletmelerini hem de çalışanları zorlamaktadır (Mesci, 2008). Bu noktada seyahat işletmeleri piyasada tutunabilmeleri için hızlı ve kaliteli ürün ve hizmetlerle müşterilerinin karşısına çıkmalıdır.

Her işletmede olduğu gibi turizm endüstrisi işletmelerinin müşterileri de ihtiyaçlarının giderilmesini ve sunulan hizmetlerden memnun kalmayı ister (Akdu, 2017). Bu bağlamda yanıt verme; işletmelerin kalitesini artırmaya yönelik olarak müşterilerine karşı söz verilen zamanda ve hızlı bir şekilde hizmet sunma olarak tanımlanır.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### SATIŞ BAŞARISI

Satışın özünde ihtiyaç vardır. İnsanların ihtiyaçlarının doğru bir şekilde tanımlanması ve bu ihtiyacın faydalı bir yaklaşımla giderilmesi satışın esasını oluşturur (Ürkmez, 2015). Tüketicie yarar sağlayan, tüketicinin satın alma kararına yardım eden ve tüketici ile satıcının memnuniyetini karşılayan satış kalitelidir denebilir. Tüketicilerin ihtiyaçlarını fark ettikleri anda satın alma güçleri ve istekleri de var ise satış süreci başlamış demektir. Bu noktada tüketicilerin, ürün veya hizmeti alacakları ya da almayı düşündükleri firmaya güven duymaları gerekmektedir.

#### 3.1. SATIŞ KAVRAMI

Günümüz pazarlarındaki işletmeler rekabeti yoğun bir şekilde yaşayarak varlığını sürdürme çabası içindedirler. Bu çabada başarılı olmak ise verimli ve aktif satış gücüyle doğru orantılıdır. İnsanoğlunun varoluşuyla birlikte ihtiyaçları da doğmuştur. Bu ihtiyaçlar neticesinde de satış kavramı ortaya çıkmıştır. Satış; bir ürün veya hizmetin alıcı ile satıcı arasında belirlenmiş bir bedel karşılığında yapılan işlem olarak tanımlanır. Bir başka tanıma göre ise; ihtiyaçların karşılanması amacıyla alıcı ve satıcı arasındaki alışveriş satış olarak ifade edilir (Ada, 2014). Aslında satış kavramı, sadece insanlara ürün veya hizmet satmakla sınırlı değildir. Kişisel gelişim, davranış bilimleri, iletişim, psikoloji ile satış ilişki içindedir.

Ürkmez'e göre (2015) satış; *“satıcı ve müşteri ortak bir geleceğin resmini paylaştığında ve sunulan ürün ya da hizmet bu geleceğin resmini karşıladığında gerçekleşir.”*

Satış eylemi için her zaman bir ihtiyacın ortaya çıkmasına gerek yoktur. Kimi zaman ihtiyaç olmasa da ikna olma yoluyla sonra kullanmak üzere tüketici satın alma eylemi gerçekleştirebilir (Ünkar, 2016). Birileri üretirken diğerleri tüketiyorsa satış bu noktada doğuyor demektir (Tozcan, 2013). Bu bağlamda ifade etmek gerekiyorsa satış; insanların birbiriyle iletişim kurması, empati yapması, etkileşimlerde bulunulması, pazarlık edilmesi, özgüven geliştirilmesi, teşvik edilerek ihtiyaç giderilmesi, ekonomiye katkı sağlanması, ürün veya hizmet geliştirilmesidir. Sonuç itibariyle de ikna etme, başarma ve satmadır.

Kurtkaya (2017) satışı; bir ikna sanatı ve yaşam biçimi olarak tanımlar ve işletmenin hangi ürün veya hizmeti sattığını veya satacağını çok iyi bilmesinin satışın ilk aşaması olduğunu belirtir.

### **3.1.1. Üretim Anlayışı Dönemi**

Satışın temelinde tüketicilerin ucuz mallara yöneleceği düşüncesi vardı. Bu sebeple üretim artışıyla maliyetler düşürülür ve elde edilen fiyat avantajı ile daha geniş bir tüketici kitlesinin ürünleri tercih etmesi sağlanırdır (Yükselen, 2001). Bu dönemde satış çabaları çok önemli değildi ve üreticiler, tüketicilerin istek ve beklentilerini dikkate almamışlardı. Ne üretirsem, ne zaman üretirsem, ne kadar üretirsem, kaç üretirsem ve nerede üretirsem satarım mantığı söz konusuydu.

### **3.1.2. Ürün Anlayışı Dönemi**

Satışın temeli, tüketicilerin kendilerine sunulan en üstün nitelik, performans ve özellikteki ürünleri tercih edecekleri anlayışına dayanırdı. Bu dönemde tüketicilerin istek, beklenti ve ihtiyaçları göz ardı edilerek sadece en iyi ürünü yaratma ön plandaydı ve reklam aracılığıyla büyük kitlelere ulaşma hedefi vardı (Tunçer, 2017).

### **3.1.3. Satış Anlayışı Dönemi**

Satışın ana temasında, tüketiciler yalnız bırakılırsa işletmenin ürünleri yeterince satın almayacağı düşüncesi yer alırdı (Mucuk, 1997). Bu yüzden satış anlayışı döneminde tüketicilere ulaşmak için yoğun bir satış ve tutundurma çabaları olmuştur. Bu dönemde tüketiciler kendiliğinden yeterli miktarda ürün satın almadıkları için satıcı uyarıcı çeşitli araçlarla tüketiciyi satın almaya özendirirdi ve yine tüketicilerin ihtiyaçları dikkate alınmazdı. Ne üretirsem satarım, yeter ki nasıl satması gerektiğini bileyim düşüncesi hâkimdi.

### **3.1.4. Pazarlama Anlayışı Dönemi**

Hedef pazarın istek ve ihtiyaçları tespit edilmiştir. Rakiplerden daha etki ve yeterli müşteri memnuniyeti sağlanması bu dönemin ana temasını oluşturur (Tracy,

2018). Rekabet kızışmış satın alınacak ürün alternatifleri çoğalmıştır. Tüketiciler artık bilinçlidir. Kalite artırılmış ve müşteri memnuniyeti ön plana çıkarılmaya çalışılmıştır.

### 3.1.5. Günümüzde Satış

Teknolojik gelişmelere paralel olarak değişmekte ve gelişmektedir. Teknolojik gelişmeler, üretim hızını ve maliyetini düşürdüğü kadar firmanın ve satışçının verimliliğini artırır. Üretimde olduğu kadar satış ve pazarlamada da verim öne çıkmaktadır (Kotler, 2003). Ortaya çıkan rekabet koşulları teknolojiyi ve gelişimleri takip etmeyi gerekli kılmakta ve bunu takip eden firmalar ise satış ve pazarlama konusunda önemli aşamalar kaydetmektedirler. Şirketler artık satış maliyetlerini azaltmak için müşteri adaylarına, özellikle küçük çapta olanlarına ulaşmak için bir telepazarlama grubu kurmayı tercih ederler. Elektronik çağda satış temsilcisi, internet vasıtasıyla müşterilerle görüntülü iletişim kurarak ürününü ekranda göstererek alıcıyı ikna etmeye çalışır.

Son zamanlarda geleneksel satış anlayışı yerine müşteri odaklı satış anlayışı hızla yayılmaktadır. Bu doğrultuda işletmeler de müşterilerinin istek, beklenti ve ihtiyaçlarına göre üretim, pazarlama ve satış yapmaktadırlar. Geleneksel satış yaklaşımında satıcı, tüketiciler üzerinde baskı kurarak potansiyel alıcıları kontrol etmeye çalışır. Satış eylemi esnasında tüketiciye psikolojik baskı uygulayarak almayı yönünde zorlama yapar (Tunçer, 2017). Müşteri odaklı satış kavramında müşterinin satın alma kararına yardımcı olma eylemi yer alırken karşılıklı etkileşim ve iletişim söz konusudur. Bu bağlamda müşteri odaklı satış algısında hem satıcının hem de alıcının kazanması düşüncesi ön plana çıkmaktadır.

### 3.2. SATIŞ ÇEŞİTLERİ

Satış, işletmenin içindeki ve dışındaki farklı iktisadi, siyasi, sosyal ve beşeri etkenlere göre çeşitlilik arz eder. Satış niteliklerindeki bu farklılık, satılan ürünlere, dağıtım kanallarına ve satıldıkları yere göre değişir. Somut ürünlerin satışı ile soyut ürünlerin satışı ya da ucuz bir tüketim malı ile pahalı bir sanayi malının satışı yetenek ve bilgi yönünden farklı özellikleri olan satışçılara ihtiyaç gösterir. Tezgâhtan yapılan satışlarda müşteriler genellikle almaya yatkın olduklarından satışçıların burada yaratıcı

satış yeteneklerini göstermeleri pek mümkün değildir. Sigorta, reklam, eğitim gibi soyut ürünler daha fazla yaratıcı satıcılık gerektirmektedir (Taşkın, 2000).

### 3.2.1. Doğrudan Satış

Bazı ürünler doğrudan tüketiciye veya kullanıcıya satılabilir. Doğrudan satış, satıcının ürün veya hizmetleri doğrudan tüketicilere anlattığı, gösterdiği, tanıtıp satışını gerçekleştirdiği satış türüdür (Özaslan, 2011). Tüketicilerle kişisel ilişkiler kurarak yüksek düzeyde kaliteli ürünleri sunmak, doğrudan satış ile mümkün olabilmektedir.

Doğrudan satışta tüketiciler, ürünü taşıma zahmetine girmez, ürün veya hizmet kapıya kadar geldiği için zaman kaybetmez. Doğrudan satış yapan satıcı da esnek çalışma saatleri ile artan zamanda ek iş yaparak daha fazla para kazanma şansına sahiptir (İslamoğlu ve Altunışık, 2014). Ayrıca herhangi bir mekana kira bedeli ödemek ve çeşitli işyeri prosedürleri ile uğraşmak zorunda kalmaz. Doğrudan satış, kapıdan kapıya satış da denilen satışçının doğrudan tüketiciye ulaşarak yaptığı satış biçimidir.

### 3.2.2. Dolaylı Satış

İşletmelerin ürettiği mal veya hizmetin, işletmenin personeli yerine ortaklar ya da bağlı şirketler gibi üçüncü şahıslar tarafından satılması dolaylı satış olarak tanımlanır (Çabuk, 2012). Dolaylı satış türünde üretici işletme satış sürecinde yer almadığı için marka mesajının kontrolünde hâkimiyeti zayıftır.

İşletmeler, satışlarını yapacak aracılara seçerken çok seçici davranmalı ve onları motive etmek için teşvik edici programlar kullanmalıdır. Satıcı doğrudan tüketicilerle değil mevcut ve muhtemel müşterilerle iletişim kurarak onlarda olumlu duygular uyandırır ve bu ikna çabalarının satışla sonuçlanmasını sağlar (Tunçer, 2017). Tıbbi mümessillerin, ilacın hekim reçetesinde yer alması için yaptıkları sunumlar dolaylı satışa iyi bir örnektir.

Satıcılık, dağıtım kanallarına göre değişik özellikler gösterir. Toptancı, perakendeci ve bayii özellikleri değiştikçe satış şekilleri de değişir. İşletmeler, mali güçlerine, rekabete, tüketicileri beklentilerine, kazanç miktarına, müşteri yoğunluğuna ve buna benzer pek çok değişkene bağlı olarak ürettikleri mal ve hizmetlerin dağıtım kanallarını

belirlerler. Doğal olarak bu kanalların her birinde satıcılık görevleri birbirinden farklıdır (Sezgin, 2013).

### **3.2.3. Toptan Satış**

Ürünlerin tek tek yerine toplu ve büyük hacimde perakendeci kuruluşlara satıldığı satış türüdür. Toptan satışlarda sürümden para kazanılır ve kar oranı diğer satış türlerine nazaran daha azdır (Özaslan, 2017). Satış elemanı yapılan tahsilatı ile birlikte toptancının stoklarını sürekli izler ve stok azalmalarını önler. Ayrıca toptancıdan perakendecilere yapılan satışlar takip edilir ve gerekirse toptancının satış temsilcileri, perakendecilerin satış elemanlarını eğitir ve satış desteği sağlar.

Toptan satış türünde tüketiciler, mal ve hizmetleri uygun fiyatlardan satın alabilirler. Böylece bir nevi tasarruf etme olanağı doğar. Toptan satış ile birlikte çok miktarda alım satım yapılarak rakip işletmelerin önüne geçilebilir (Kotler, 2003). Toptancılar, güvenebilecekleri üretici ağına gereksinim duyar. Bu yüzden üretici işletmeler, toptancılara sorunsuz çalışma ortamı sağlamalı, teslimatları zamanında yapmalı ve ürün standartları yüksek olmalıdır. Marka sürdürülebilirliği noktasında üretici ve tedarikçi ilişkilerinin olumlu yönde olması kaçınılmaz bir gerekliliktir (Bulut, 2007). Toptan satışta çok miktarda ürün alındığı için depo bulma ayrıca nakliye ücretleri ek maliyet olarak sıkıntı yaratabilir.

### **3.2.4. Perakende Satış**

Ürünlerin tek tek veya parçalar halinde tüketicilerle buluşturulduğu satış türüdür. Bu satış türünde kar oranı daha yüksektir (Tunçer, 2017). Perakendecilere satış da toptancıların satış elemanları görev alır. Bu satıcılar genellikle sipariş alıcıdır. Aracı kuruluşlara satış yapan satıcılar, işletmenin mallarını o bölgede satacak ve dağıtacak güvenilir kişi ve kuruluşları araştırırlar ve onlara sürekli ve düzenli ziyaretler yaparlar.

Üretici işletmeler, zaman ve maliyet konusunda avantajlı olmasından dolayı mal ve hizmetlerini, nihai tüketiciye ulaştırmak için aracılar kullanırlar ve bu araçılardan perakendeciler, tüketicinin istek, beklenti ve şikâyetlerini üretici işletmeye sunarak satıştan sonra tüketici memnuniyetini sağlarlar (Sırtıkara, 2018). Perakendeciler, üreticilerden büyük miktarlarda ürün alarak stokladıkları için tüketicilere ihtiyaç

duydıkları anda hizmet verebilmektedirler (Ulubağ, 2015). Ayrıca perakendeciler, tüketicilere ödeme kolaylığı sağlamak için kredili satışlar yapabilirler. Böylece kendi finansal güçlerini kullanırlar (Aydoğmuş, 2016).

### **3.2.5. Tezgâhtan Yapılan Satış**

Perakendecinin doğrudan tüketiciye yaptığı satıştır. İşletmeden içeri giren müşteriyi ikna etmeye ve onu sürekli müşteri haline getirmeye yönelik satış türüdür (Tunçer, 2017). Tezgâhtar, işletmede bulunan bütün ürünlerin özellikleri ve kullanım şekilleriyle birlikte işletmesi hakkında tam ve doğru bilgiye sahip olursa müşteriye en uygun ürünü satabilir ve müşteri memnuniyeti yaratabilir.

Tüketicie sunulan ürünler özelliklerine göre somut ve soyut olmak üzere ikiye ayrılır. Somut ürünler ile hizmet gibi soyut ürünlerin satışı farklı eğitim ve yeteneğe sahip satış elemanları gerektirir (Yeşilyurt, 2018).

### **3.2.6. Somut Ürünlerin Satışı**

Soyut ürünlerin satışından daha kolaydır. Çünkü satış elemanının elinde gösterebileceği ve tüketiciye denetebileceği bir ürün vardır. Ürünün özellikleri ve faydaları somut ürünler üzerinde zorlanmadan gösterilebilir (Çizmeci, 2018). Ürüne dokunan, koklayan, tadan veya onu kullanabilen müşterinin ikna edilmesi daha kolay olacaktır.

### **3.2.7. Soyut Malların Satışı**

Tatil, sigorta, reklam gibi soyut ürünlerin satışında satış temsilcisinin yaratıcılık yeteneğinin maksimum olmasını gerektirir (Tek ve Özgül, 2013). Satış temsilcisi, tüketici özelliklerini bilmeli, onun satın alma kararını sağlayabilecek ortamı kafasında canlandırabilmelidir.

Satış temsilcisi, amacına göre farklı satış teknikleri kullanmalıdır. Her teknik her yerde kullanılmadığı için duruma ve amaca en uygun satış tekniğinin kullanılması gerekir (Aydoğmuş, 2016). Sipariş sağlama, sipariş toplama ve destekleme amaçlı satış amaca göre satış türleri içindedir.

### 3.2.8. Sipariş Sağlama Amaçlı Satış

Potansiyel müşteriler belirlenir, yaratıcı satıcılık ile tüketici ikna edilir ve satış gerçekleştirilir (Futrell, 2011). Rahat bir ortamda müşterilerden yeni siparişler alınması için, onlarla ilişki kurulması ve ilişkilere süreklilik kazandırılması gerekir.

### 3.2.9. Destekleme Amaçlı Satış

Özellikle aracı kuruluşlara ve müşterilere yönelik teknik, yönetim, pazarlama gibi konularda yardımcı olmayı amaçlayan çalışmalardır (Tunçer, 2017). Bu tür çalışmalar, müşterinin işletmeye olan güveninin artmasını ve sipariş almaya yönelik satış görüşmelerinin rahatlıkla yapılmasına yöneliktir. Kısacası dolaylı satış eylemi niteliktedir.

## 3.3. SATIŞ TEMSİLCİSİ KAVRAMI VE SATIŞ TEMSİLCİSİNİN ÖZELLİKLERİ

Satış temsilcileri, müşterilere ve rakiplere karşı işletmeleri öncelikli temsil edenlerdir. Tüketiciler, satış temsilcilerinin nitelikleri ile işletme hakkında olumlu veya olumsuz yargılarda bulunabilir (Tunçer, 2017). Bu yargı ve algılar müşterilerin işletmeye karşı tavır ve yaklaşımlarını belirler. Bu sebepten satış temsilcileri işletmeler için hayati derecede önem taşır. İşletmelerin çoğu farkında olmadan niteliksiz satış temsilcileriyle çok sayıda müşteri kaybeder. Nitelikli bir satış temsilcisi, işletmeye müşteri kazandırdığı gibi işletmenin imajını geliştirir ve işletmenin tanınmasına katkıda bulunur. Bu doğrultuda işletmeler nitelikli satış elemanlarını istihdam etmeli ve mevcut olanları da eğitimlerle sürekli desteklemelidir.

Modern ve çağdaş olan günümüzde her ne kadar teknoloji açısından değişim ve gelişmeler takip edilse de insan faktörü hala önemini yitirmemiştir (Scot, 2014). İşletmeler için önemini yitirmeyen satış temsilcisi, işletmelerin ürettiği ürün ve hizmetleri tüketicilere tanıtip tüketicilerde satın alma kararı sağlayan ve satış işlemini gerçekleştirerek müşteri ile ilk teması kuran çalışanlardır. Bütün mesleklerde olduğu gibi satış temsilcileri de işlerinin severek yaptıkları takdirde büyük başarılarla imza atabilirler. Yeteneklerini sevgiyle kullanan satış temsilcileri bir nevi işletmelerin aynasıdır denebilir. Satış yaparken işletme ve pazar arasında köprü görevi görür ve bilgi aktarımı yapar

(Topkara, 2000). Yani müşterilere işletme, ürün ve hizmet hakkında, işletmeye de müşteriler ve piyasa hakkında bilgi aktarmak gibi önemli bir görevi yerine getirir.

Topkara'ya göre (2000), satış temsilcisi tüketicilerin beğeni ve ihtiyaçlarını, sattığı malı veya hizmeti, rakiplerini ve pazar koşullarını iyi bilen, çağdaş satıcılık ilkelerini benimseyen, bu ilkeleri kişisel yetenekleri ile birleştirebilen kişidir. Satış temsilciliği meslek bilgisi gerektirir. Satış temsilcisi; bir danışman ve problem çözücü olduğu kadar aynı zamanda bir araştırmacı, planlamacı, taktisyen, temsilci ve profesyoneldir (Karabulut, 1995).

Artarak yoğunlaşan rekabet ortamında işletmeler, müşteri odaklı pazarlama ve satış stratejileri ile talepleri artan ve çeşitlenen tüketicileri memnun etmek ve sadık müşteri haline getirmek için çabalarlar. Potansiyel müşterileri cezbetmenin ve işletmeye bağlamanın yollarından birisi kaliteli mal ve hizmet üretmek ise diğer yolu etkili iletişim becerilerine sahip, donanımlı, yetkin, empati yapabilen ve güvenilir satış temsilcileri istihdam etmektir (Yükselen, 2014). İşletmenin can damarı olan satış temsilcisi ne kadar iyi yetişmişse işletmeyi temsil etmede o kadar başarılı olacak ve piyasadan topladığı bilgiler de bir o kadar kaliteli olacaktır.

Satış temsilcileri, işletmenin haftalık, aylık ve yıllık satış kotalarını doldurmada etkili bir unsurdur. Dış görünüşüne, diksiyonuna, hal ve tavırlarına özen gösteren ve çevresine pozitif enerji yayan satış temsilcileri, işletmenin imajını ve satışları yükseltir. Satış temsilcileri, çok sayıda insanla iletişime girdiği için piyasanın nabzını da iyi tutabilir (Tunçer, 2017). Endüstriyel ürün satan firmalar, bütün pazarlama faaliyetlerini kişisel satışa dayandırır ve reklama daha az para harcarlar. Tüketim malları satan firmalar da toptancı ve perakendecilere satış yaparken kişisel satış faaliyetlerini kullanırlar (Topkara, 2000). Kişisel satış faaliyetlerinde müşteri şikâyetleri müşterilerle yapılan görüşmeler, müşteri anketleri ve gözlem gibi farklı yöntemlerle satış temsilcisinin müşterileri memnun edip etmediği kontrol edilebilir.

İşletmelerde düşen satışların sebeplerinden en önemlisi satış temsilcilerinin yetersizliğidir. Bu nedenle satışlar azalma gösterdiğinde satış temsilcisi kendini gözden geçirmeli ve satışları iyileştirmek için gerekli olan ne ise uygulamalıdır (Gitomer, 2006). Örneğin satış temsilcisinden, başarılı ve etrafta olumlu özellikler sergileyen insanlarla zaman geçirme, en iyi beş müşteri ile görüşme, mal ve hizmetleri tanıtırken yapılan



sunumu değiştirme ve saygı duyulan bir kişiden sunumu değerlendirmesini isteme, gereksiz konuşmalardan uzak durma gibi davranışlar sergilemesi beklenir.

Yaşadığımız modern çağda satış elemanları maksimum düzeyde ikna kabiliyetine sahip olma, kaliteli ve etkileyici hizmet verme, sorunları hemen analiz etme ve anında çözüme kavuşturma gibi roller üstlenmektedir (Onurlu, 2016). Bu rolleri yerine getirirken çalıştığı işletmenin yandaşı ve diğer yandan ürün veya hizmet sattığı müşterinin savunucusu olmanın yarattığı çelişkide başarılı olmak durumundadır.

Futrell (2011), satış temsilcilerini satışlarla ilgili görevlerinin niteliği ve kapsamına göre şu şekilde gruplandırır:

- Perakende noktasındaki satış temsilcisi: Mağaza içinde tezgah başındaki satış temsilcisi
- Sadece dağıtım yapan satış temsilcisi: Yiyecek, içecek dağıtımı yapan satış temsilcisi
- Sipariş alan satış temsilcisi: Mevcut müşterinin rutin siparişlerini alan satış temsilcisi
- Misyoner satış temsilcisi: Sipariş almaz, mağazada müşteriyi bilgilendiren, tanıtım yapan satış temsilcisi
- Teknik satış temsilcisi: Teknik karmaşık yapıdaki ürünlerin demosunu yapan satış temsilcisi
- Yaratıcı satış temsilcisi: İşletme adına sorumluluk taşıyan, ürün ve hizmet satışını gerçekleştiren satış temsilcisi
- Saha satışı yapan satış temsilcisi: Toptan satış, endüstriyel satış yapan temsilci
- Telefonla satış yapan temsilci: GSM operatörlerinin, bankalarının uyguladığı satış
- Online satış yapan temsilci: İnternet üzerinden satış
- Kapı kapı satış yapan temsilci: Kişisel bakım ürünleri, küçük ev aletleri satışı

Tüketiciler-müşteriler satın alma kararında kendilerine yardımcı olan iletişim becerileri kuvvetli satış elemanları ile karşılaşmak isterler. Tüketici ile empati yapabilen, onların ihtiyaçlarını karşılayan ve beklentilerinin üzerinde bir hizmet sunan satış

temsilcileri işletmeler açısından çok değerlidir (Barutçugil, 2009). İşletmelerin ön yüzü olan satış temsilcileri, çalıştığı işletme, sattığı veya satacağı ürün-hizmet, işletmenin içinde bulunduğu sektör, sektördeki rakipler, işletmenin satış veya sipariş şartları, kendisine verilen vade ve indirim oranları hakkında bilgilere sahip olmalıdır.

**Müşterilerin, satış temsilcilerinden beklentilerini şu şekilde sıralamak mümkündür** (Onurlu, 2016):

- Ürün ve hizmetler hakkında doğru bilgilendirme
- Ürünlerin kullanım özelliklerini açıklama
- Garanti belgesinin şartlarını açıklaması ve satış aşamasında belgenin düzenlenip kendisine verilmesi
- Satış sonrasında kendisi ile iletişim kurulması
- Çalıştığı işletme kadar müşterinin de menfaatlerini dikkate alma
- Rakiplerin ürün veya hizmetleri hakkında olumsuz ithamlarda bulunmama
- Siparişleri takip ederek ani siparişlerde yetkin olma
- Destek ve teknik hizmetlerde yardımcı olması

Satış temsilcilerinde aranan özellikler gün geçtikçe artarak çeşitlenmektedir. Piyasadaki rekabet şartları altında ezilmekten çekinen işletmeler daha donanımlı ve nitelikli satış temsilcilerine ihtiyaç duyarlar. Dış görünüşten iletişim becerilerine kadar çok sayıda konuda bilgi ve tecrübe sahibi olması beklenen satış temsilcileri satışlarını artırmak için sahip oldukları özelliklere yenilerini eklemek zorundadır. Bilgi çağının getirdiği teknolojik çağa uydurmak durumunda olan satış temsilcileri sürekli kendilerini yenilemek ve geliştirmek zorundadırlar. Gayretli olma, çalışkanlık, azim, öğrenmeye istekli olma, kendini yenileme ve geliştirme çabası gibi özellikler kaliteli satış temsilcilerinde olması gereken bazı özelliklerdir (Tunçer, 2017).

Başarılı bir satış temsilcisi, bilgili, deneyimli ve tümüyle sağlıklı kişilik özellikleri olan insanlardır. Profesyonel bir satış temsilcisi olmak yoğun bir çalışma, teknolojik yetenekler ve sürekli öz eleştirir gerektirir. Hatalarından ve eksiklerinden ders çıkarmayı bilir. Düşüncelerini yöneticisiyle paylaşır ve onun deneyimlerinden faydalanmaya çalışır (Taşkın, 1994).

Satış sürecinde psikolojik özelliklerin önemli bir yeri vardır. Bu süreçte müşteri psikolojisi kadar satış temsilcisinin de psikolojisi önemlidir. Psikolojik sağlığı bulunmayan bir satış temsilcisinin başarılı olması beklenmez. Satış temsilcisi, pozitif düşünen, kararlı, kendine güveni olan korkusuz, yaptığı işten gurur duyan, hayal gücü olan ve kendini motive edebilen bir kişilik modelinde olmalıdır (King, 1997). İşletmeyi temsil eden ve müşteriyle sürekli yüz yüze iletişim halinde olan satış temsilcisinin başarılı olması ve görevlerini tam olarak yerine getirebilmesi için mesleğine özgü bazı niteliklere sahip olmalıdır. Bu nitelikler doğuştan geldiği gibi sonradan da kazanılabilir.

Başarılı satış temsilcilerinde bulunması gereken özellikleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Buzan ve Israel, 2006):

- Satış bilgisi
- Ürün, işletme, sektör, müşteri, rakip bilgisi
- Satış teknikleri bilgisi
- Planlama, strateji, yönetim bilgisi
- İş ahlakına sahip, güvenilir ve dürüst olması
- Nazik ve kibar olması
- Sabırlı olması
- Empati yapabilmesi
- Etkili iletişim becerisine sahip olması
- Mesleğinde yetkinliğe sahip olması
- Pratik zekalı ve hazır cevap olması
- Cesur ve girişken olması
- Çalışkan, azimli ve hırslı olması
- İnovasyonel faaliyetlere yatkın ve yaratıcı olması
- İyimser olması
- Gerçekçi olması
- Kararlı ve ikna edici olması
- Cana yakın ve güler yüzlü olması
- Strese dayanıklı olması
- Kendine güvenli olması
- Genel kültür ve espri yeteneğine sahip olması

- Düzenli ve titiz olması
- Etkili konuşabilmesi
- Beden dilini doğru kullanması
- Dış görünüşüne dikkat etmesi
- Zaman yönetimini iyi yapabilmesi
- Hatalarından ders çıkarması, öz eleştiri yapabilmesi
- Takım çalışmasına uyumlu olması
- Enerjisinin yüksek olması
- Sorumluluk sahibi olması

Günümüzde satış temsilcileri, işletmeler ve tüketiciler arasında iletişim köprüsü oluşturan, işletmenin ürün ve hizmetlerindeki değişiklikleri tüketicilere ulaştıran, bununla birlikte tüketicilerin taleplerini ve tüketici davranışlarındaki farklılıkları işletmesine ileten bir iletişimci ve gerektiğinde eğitmen ya da bilgilendirme uzmanı olarak faaliyet göstermektedir (Tunçer, 2017). Satıcının işi sadece satış yapmak değil aynı zamanda satış sonrasında da teslimat, tahsilat ve gerektiğinde satış sonrası hizmet gibi fonksiyonları da yerine getirmek olmalıdır (Vardar, 2000). Bu doğrultuda satış temsilcisinin görevlerini; işletmesine kazanç sağlamak, piyasada araştırma yapmak, yeni müşteriler bulmak, müşteriye bilgilendirmek, iletişim sağlamak, sipariş almak- tahsilat yapmak işletmesine bilgi vermek gibi görevleri vardır demek yanlış olmayacaktır.

### **3.4. KİŞİSEL SATIŞ KAVRAMI**

Kişisel satış kavramı, tüketicilere ürün ya da hizmetleri satış temsilcilerinin tanıtarak bire bir konuşup tüketicileri ikna ederek satış işlemini gerçekleştirmeleri veya çabalamaları olarak ifade edilebilir (Bahçe, vd. 2013). Kişisel satış uygulamalarında satış elemanları, tüketicilerle yüz yüze iletişim kurduklarından dolayı tüketicilerin verdiği tepkilere istinaden satış işlemini duruma göre esnetebilirler.

Kişisel satış eylemi, sadece satışa odaklı olmayıp aynı zamanda ürün ve hizmetler hakkında tüketicilere ürün ve hizmetler hakkında tanıtıcı bilgilendirme de yapmaktır (Futrell, 1996). Bu bilgilendirme işlemi yüz yüze olabileceği gibi telefonla, online görüşmelerle veya sosyal paylaşım kanalları ile de yapılabilmektedir. Tüketicinin satın alma kararı verip ürünleri alması noktasında en ikna edici yöntem kişisel satıştır.

Kişisel satış uygulamalarında alıcı ve satıcı arasında çift yönlü bir iletişim söz konusudur. Uslu'ya göre; ürün veya hizmetlerin değeri yüksek olduğunda, ürün teknik ve karmaşık bir yapıda olduğunda, müşteriye özel ürün veya hizmet geliştirildiğinde, işletmenin ürünleri hakkında sürekli bir reklam kampanyası yapamayacağı finansal gücünün olmadığı durumlarda ve pazarın belli bir bölgede toplanıp işletme sayısının az olduğu yerlerde kişisel satış yöntemi kullanılmalıdır.

Kişisel satış çabaları, reklamlarla desteklendiği zaman daha etkili olmaktadır. Kişisel satış tekniğinin üstün ve zayıf yönleri vardır (Onurlu, 2016).

***Kişisel satış tekniğinin üstün yönleri;***

- Karşılıklı iletişimin olması özelliği ile sipariş alabilen tek tutundurma bileşenidir,
- Diğer tutundurma bileşenlerine oranla esnektir,
- Her müşterinin özelliğine, isteğine göre sunum hazırlama imkânı vardır,
- Müşterinin tepkisine göre satış temsilcisine satış sürecini yönlendirme olanağı sağlayarak sunumda ortaya çıkabilecek itiraz ve şikâyetleri çözümlenmeyi sağlar,
- Sipariş alma kadar ürünü satmada da etkilidir,
- Satış temsilcilerinin varlığı ve profesyonel yaklaşımları müşteri adaylarının ikna olmasını kolaylaştırır,
- Geri dönüş hızlıdır.

***Kişisel satış tekniğinin zayıf yönleri;***

- Yüz yüze iletişim olması dolayısıyla satış temsilcileri belli zamanda belli sayıda müşteriyle irtibat kurabilir,
- Satış temsilcilerinin eğitim ve personel giderleri işletme için yüksek maliyetlidir,
- Satış temsilcilerinin bireysel hataları işletmeye, ürüne, markaya zarar verebilir.

Herbert'e göre (2001), kişisel satış, sanat yönlü bir iştir ve ilk kuralı müşterilere karşı edep, nazik olmaktır. Satış temsilcisinin tavırları, müşteriye yaklaşımları müşterinin hoşuna giderse satmak istediği ürünler de müşterinin hoşuna gider. Satış temsilcileri, müşterilerinin duygu ve düşüncelerini sezineleyebilir ve ona göre davranırsa başarılı olur.

Uzmanlaşmış ve deneyimli satış elamanları, kişisel satışın gereklerindedir ve sık sık satın alınmayan, pahalı, gösterilmesi gereken ürünlerde daha çok tercih edilen bir

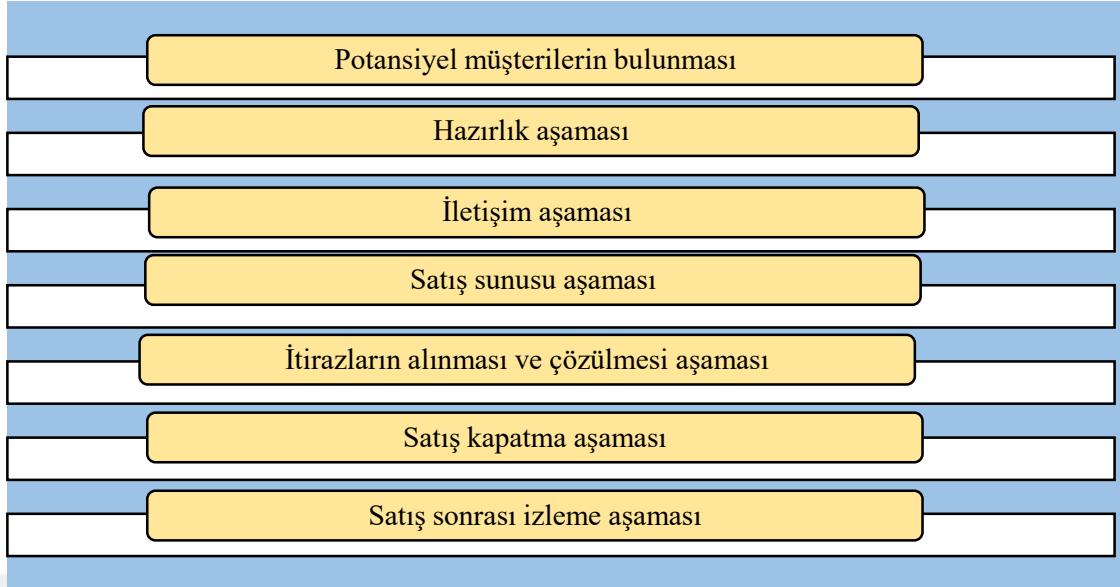
tutundurma aracıdır. Kişisel satışın temel amacı satış yapmaktır ancak bu amaca giden yolda ara amaçların da ihmal edilmemesi gerekir. Her ne kadar kişisel satışın amaçları firmadan firmaya değişse de genel amaçları şu şekilde sıralamak mümkündür (Tunçer, 2017);

- Çok sayıda müşteriye ulaşarak yeni müşteriler bulmak,
- Müşterileri satın almaya ikna ederek satışın gerçekleşmesini sağlamak,
- Müşterilerin ihtiyaçlarını giderecek hizmetlerde bulunarak onları memnun etmek,
- Müşteri sadakatini sağlamak,
- İşletmeye, ürününe, markaya olumlu katkılarda bulunmak.

Bu amaçları yerine getirirken müşterilerin rakip firmaları tercih etmelerini engelleyecek faaliyetlerde bulunmak gerekir. Müşterilerin memnuniyetini sağlayarak sürekli müşteri olmaları sağlanırsa başarı beklenebilir. Satış sonrası da müşteri ile iletişim kurmak ve destek hizmetlerde bulunmak gerekir.

#### **3.4.1. Kişisel satış süreci**

Kişisel satış uygulaması sektörden sektöre farklılık gösterse de temelde belli başlı aşamaları olan bir süreçtir. Bu sürecin takibi ve sürece uygun davranılarak uygulamaya geçilmesi başarıyı da beraberinde getirir. Kişisel satış süreci ile pek çok aşama sınıflandırması mevcuttur. Genel kabul görmüş kişisel satış süreci yedi aşamadan oluşmaktadır ve aşağıdaki şekilde gösterilmiştir (Şekil 3.1);



**Şekil 3.1.** Kişisel Satış Süreci

\***Kaynak:** Bahçe, Uslu ve Sevim 2013.

**Potansiyel Müşterilerin Bulunması;** kişisel satış sürecinin ilk aşaması potansiyel müşterilerin bulunmasıdır yani işletmenin hazırladığı ürün veya hizmeti satın alması beklenen tüketicilerin, kurum veya kuruluşların öncelikli olarak belirlenmesidir (Çakıcı vd., 2008). Bunun için satış temsilcisi, işletmenin geçmiş dönemlerindeki satış kayıtlarından olası müşterileri araştırabilir, mevcut müşterilerin önereceği yeni müşteriler bulabilir, çeşitli kaynaklardan (bülten, dergi aboneleri, müşterilerin veya diğer satış temsilcilerinin akrabaları, komşuları, arkadaşları vs. gibi) müşteri arayışına girebilir.

**Hazırlık Aşaması;** satış temsilcisi, potansiyel müşterilerini belirledikten sonra iletişime geçmeden ürün, hizmet, rakipler, müşteriler ve pazar hakkında lazım olan ve işini kolaylaştıracak bilgileri kayıt altına alarak yapılacak görüşmeyi planlamalıdır. Ürün veya hizmetin tanıtılması noktasında ihtiyaç duyulacak donanımlar bu aşamada hazırlanmalıdır (Gider, 2005). Ön hazırlık yapılması, satış temsilcisinin etkili bir sunum yapması için eksikliklerini fark etmesini sağladığı gibi hedefteki müşterilere en uygun yaklaşım ve sunu metodunu belirlemeye yardımcı olur.

**İletişim Aşaması;** satış temsilcisi ile alıcı arasında yüz yüze, telefonla, online ya da sosyal paylaşım kanalları aracılığıyla görüşmelerin başladığı aşamadır. Bu aşamada randevu almak önemlidir. Çünkü reddedilme ihtimalini azaltır veya ortadan kaldırır ve satış temsilcisinin zaman kaybetmesini, boşa çabalamasını önler (Onurlu, 2016). İletişim

aşamasında ilk izlenim herkes için önemlidir. Bu yüzden satış temsilcisinin dış görünüşü, beden dili ile ilk iletişim anında güven verici, olumlu bir etki yaratması gereklidir. Aksi takdirde satış temsilcisi amacına ulaşma konusunda başarısız olabilir. İlk izlenim kadar son izlenim de önem taşımaktadır. Ayrılırken müşteri üzerinde olumlu bir etki bırakılmasına özen gösterilmelidir. Satış temsilcisi, müşteriyle iletişim kurarken şu noktalara dikkat etmesi gerekir (Onurlu, 2016);

- Müşterinin konumuna, özelliklerine göre davranarak müşteriye karşı önyargı ile yaklaşmamak,
- Dış görünümüne ve bakımlı olmaya özen göstermek,
- Müşterinin sorularına dürüst ve net cevaplar vermek,
- Rakip firmalar hakkında olumsuz görüş belirtmemek,
- Kişisel konulara ve özel hayata girici diyaloglardan kaçınmak,
- Müşteriye karşı saygılı, güler yüzlü davranmak,
- Beden dilini profesyonelce kullanmak,
- Empati kurabilmek,
- Etkili dinleme ve konuşma tekniklerini kullanmaya özen göstermek,
- Müşteriyi yargılayıcı tavırlardan kaçınmak.

***Satış Sunusu Aşaması;*** kişisel satış sürecinin bu aşamasında müşterinin ihtiyacını karşılayabilecek ürün veya hizmetin özellikleri anlatılarak tanıtımı yapılır ve satış işleminin mesajı müşteriye aktarılır. Satış temsilcisi bu aşamada ikna yeteneğini oldukça etkili bir şekilde kullanmalıdır. Satış sunumunun etkili olabilmesi için görsel, yazılı, sözlü bütün iletişim unsurlarının birbirinin etkisini artıracak şekilde kullanılması gerekir. Satış sunusu yapılırken satış temsilcisi, müşteri karşısında tereddüt etmeden konuşmalı, konusunun ve amacının dışına çıkmamalı, ses tonunu karşısındaki kişiye ve ortama göre ayarlamalıdır (Bahçe vd. 2013). Ürün veya hizmet hakkında sunu yaparken müşterinin de sürece katılmasını sağlamak yani müşterinin ürünü denemesini sağlamak başarı noktasında doğru atılan bir adım olarak görülür. Sunum sonunda müşteriye bazı sorular yöneltilerek müşterinin kararı öğrenilebilir ve olumlu yönde düşünmesi sağlanabilir (Avcıkurt, 2010).

***İtirazların Alınması ve Çözülmesi Aşaması;*** satış sunusu esnasında tanıtımı yapılan ürün veya hizmet hakkında sorular gelmesi, fiyat konusunda ve ödeme koşulları



hakkında itirazların gelmesi kaçınılmazdır. Tüketicinin itiraz etmediği bir sunumda ilginin de olmadığı söylenebilir (Uslu, 2007). Bu doğrultuda itirazın olması olumlu bir durum olarak değerlendirilmelidir. Satış temsilcisi açısından gelen itirazlar müşterinin satın almasının veya almamasının gerekçelerini anlaması ve ürünün-hizmetin olumlu özelliklerini vurgulaması bakımından önemlidir. İtirazlar, bir tartışmaya dönüştürülmeden karşılanabilmelidir. Çünkü itiraz eden müşteri aslında satış sunumuna konu olan ürün ve hizmetle ilgilenmiştir (Vardar, 2003). Bu noktada satış temsilcisi tarafından dikkat edilmesi gereken nokta, hangi itiraza nasıl cevap veya çözüm sunulmasını gerektiği, verilecek cevabın doğru zamanda tespit edilmesi, cevap verilirken uygulanacak davranış biçiminin nasıl olacağını bilmesidir.

Müşteriler açısından itirazların anlamı; satış temsilcisinin baskısına direnmek, değişime direnç göstermek, kendi farklılığını göstermek, önyargıları nedeniyle duygusal davranmak, baştan savmak, taktik kullanarak fiyat indiriminde bulunmak veya ödeme şartlarını kendi istediği doğrultuda düzenlemektir (Yükselen, 2014). Ayrıca satış temsilcisinin hal ve tavırlarını beğenmemiş olabilir, işletmeye karşı olumsuz bir tutum içinde olabilir, o anda sunulan ürün veya hizmete ihtiyacı olmayabilir. (Onurlu, 2016). Satış temsilcisi gelen itirazlar noktasında farklı yöntemlerle müşteriye cevap verebilir. Bunlar; kaçış, konuyu geçiştirme, soruya dönüştürme, erteleme, çevirme, doğrudan reddetme, dolaylı reddetme (evet ama), farz edelim ki yöntemi ve üçüncü şahıslardan yararlanmadır.

**Satış Kapama Aşaması;** satış temsilcisinin sunu yapmasının amacı olası müşterinin ürün veya hizmeti satın alması ya da sipariş vermesidir. Satışın kapatılması için belirlenmiş kesin bir zaman dilimi yoktur. Bunu satış temsilcisi müşterinin hal ve tavırları ile ortama göre ayarlamaktadır. Satış görüşmesinin sonlandırılması müşterinin ilgisini çekebilmekle alakalıdır. Satış temsilcisinin hedefi görüşmenin başından beri adım adım kapanışa geçmektir. Müşterilere satışla ilgili kararlarını söyletmenin en uygun zamanı, ürün veya hizmetle ilgili faydalar açıklandıktan hemen sonraki zamandır. Araya başka konular girmeden tanıtılanlar henüz akıldayken kapanış hamlesi yapılmalıdır. (Beltekin, 2014). Aslında ne acele etmek ne de geç hareket etmek satış kapamada tavsiye edilmez.

Profesyonel satış temsilcileri bilgi ve tecrübeleri doğrultusunda kapanış için en uygun zamanı belirlemelidir. Müşteriler, ürünün teslim tarihini sorduğunda, fiyatta

indirim yapılmasını istediğinde, değiştirme hakkı olup olmadığını sorduğunda, ürünün bakı ile ilgili sorular sorduğunda, ürünü denemek istediğini söylediğinde satın alamaya hazır hale gelmiş demektir (Tunçer, 2017). Satış temsilcileri, satış kapama aşamasında tüketicinin davranışlarına, kendisinin ve tüketicinin kişilik özelliklerine, kendi bilgi ve tecrübelerine göre satış kapama yöntemleri kullanırlar (İşlamoğlu ve Altunışık, 2007). Bu yöntemler; doğrudan kapama, sečeneklerle kapama, ilişkili ürün, sürekli evet, özet kapama, varsayım, teşvik edici, acele, teknolojik, envanter kapama yöntemleridir.

***Satış Sonrası İzleme Aşaması;*** satış sonrasında müşteri den alınan geri bildirimler satış temsilcisi için, satış temsilcisinden alınan değerlendirme de satış yöneticisi için oldukça önemlidir (Ürkmez, 2007). Satış sonrasında müşterinin ürün veya hizmetten memnun kalıp kalmadığı, kurulum, nakliye gibi satış sonrası hizmetlerde herhangi bir sorun yaşayıp yaşamadıkları takip edilmelidir. Müşterinin satış sonrası pişman olmaması çok önemlidir. Telefonla, mail ile ya da bizzat giderek müşteriyle görüşerek ürün veya hizmet hakkında değerlendirme yapmasını istemek işletme açısından hayati önem taşır (Sırtıkara, 2018). Eğer müşteri memnun değil ise hatalar düzeltilmeye çalışılır, eksiklikler noktasında da tamamlama çalışmalarına girişilir. Ancak müşteriye sadece memnun etmek tek başına yeterli değildir. Memnun müşterilerin aynı zamanda sadık müşteriler olmasını sağlamak da gereklidir.

### **3.5. SATIş GELIşTİRME KAVRAMI VE SATIş GELIşTİRME TEKNİKLERİ**

Başarılı satış organizasyonları için hayati önem taşıyan satış geliştirme, işletmeler için stratejik gelir yaratma kaynağı olarak görülür. Satış geliştirmenin kazancı artırma amacının yanında işletmenin ürettiği ürün ve hizmetlere bağlılığın yaratılması vardır. Bağlılığın yaratılması hedeflenirken aynı zamanda piyasadaki rakiplerden de farklılaşma hedefi yer alır. Satış geliştirmenin talep artırma ve satın almaya teşvik etme özelliği vardır (Kafa, 2010). Tanımlamak gerekirse satış geliştirme; potansiyel müşteri, toptancı ve perakendecilerin kısa bir zaman diliminde ürün veya hizmeti denemelerini özendirerek taleplerini artırmak ve herhangi bir eksiklik ya da hatada iyileştirmeye gitmeyi sağlayan durumdur.

Satış geliştirme faaliyetlerinde satın alma eylemi başlamadan önce tüketicilerde ilgi yaratmak üzere ürün ya da hizmetin tanıtımı yapılır ve bir imaj oluşturulur. Böylece

satışın gerçekleşmesi için çekicilik yaratılır. Tüketici o anda satın alma eyleminde bulunmasa bile ileride satın alma kararı verirse ürün ve hizmetler hakkında hâlihazırda bilgi sahibidir. Nair ve Tarasewich (2003), çalışmalarında satış geliştirmeyi, rakipler, ürün ve hizmetler hakkında tüketiciyi teşvik edici eylemlerde bulunmadan önce hedef kitleyi satın almaya özendirme faaliyetlerine girişmek olarak tanımlamışlardır. Bu noktada satış geliştirmeyi ilk başlatan işletme olmak önem taşır. Aksi takdirde rakiplerle benzer uygulamaların yapılması tüketiciyi seçim yapmaya iter ve ürünü seçilmeyen işletmeler müşteri ve kazanç kaybı yaşar.

İşletmelerin tüketiciye sundukları ürünlerin tecrübe edilmesi için girişilen teşvik unsurları satış geliştirme olarak ifade edilen bir başka tanımdır (DelVecchio, 2006). Satış geliştirme faaliyetleri, tüketici satın alma kararında doğrudan etkiye sahiptir ve reklam, halkla ilişkiler gibi yöntemleri içerir. Peattie vd. 'ne göre (2003), satış geliştirme, kısa vadeli özendirici pazarlama faaliyetleridir. Chandon vd. (2000), az bütçe ile etkili satış geliştirme faaliyetlerine girişilmesini önermiştir. Hacıoğlu (2005), satış geliştirmenin; geçici bir etkisi olduğu, araçlara ve tüketicilere hitap etme, kazancı artırma gibi özelliklerinin olduğunu belirtmiştir (Şekil 3.2).

Sales Promotion Service (2010), satış geliştirmenin; marka değeri yaratarak ürün kullanımını artırmak, mevcut müşteri teşviki ve yeni müşterilerin bulunmasıyla müşteri sayısında artış sağlamak, yeni çıkmış ürünleri tüketiciye tanıtmak gibi amaçları olduğunu vurgulamıştır.

Talebin azaldığı, durgun geçen dönemlerde işletmeler satış geliştirme yöntemleri ile satışlarına canlılık getirmeye çalışırlar. Piyasaya sunulan yeni ürünlerin numuneleri ile ücretsiz tüketici deneyimi sağlanır. Böylece gelir kaynağı yaratılır.



Şekil 3.2. Satış Geliştirme Amaçları

\*Kaynak: Avcıkurt, 2010.

Satış geliştirme faaliyetleri sürekli yapılmamakla birlikte kısa sürede etkinlik sağlaması, gerek potansiyel ziyaretçilerin ülkeye veya tesise çekilmesi ve gerekse gelen

konukların tesislerde daha uzun süre kalıp daha fazla harcamada bulunmasını sağlaması açısından günümüzde gittikçe artan bir önem kazanmaktadır. Sektörde gittikçe artan rekabet ortamında turizm işletmelerinin iyi bir yer edinmesi ancak satış geliştirme çabalarına daha fazla önem vermek ve bu çabaları bir plan dahilinde yürütmekle mümkün olacaktır (Sırtıkara, 2018).

İkna tekniklerinin yaygın bir biçimde uygulama alanı bulduğu turizm alanında satış geliştirme işletmelerin ürün ve hizmetlerini turistik ürün tüketicilerine sunulmasını hızlandıran yöntemler bütünüdür. Satış geliştirme çoğu zaman kısa vade için planlanır. Bu şekilde tüketicilerin daha fazla ürün veya hizmet alması özendirilir. Satış geliştirme işlemi hem tüketiciler hem de seyahat acenteleri ve tur operatörleri gibi araçılara ve satış gücü denilen satış elemanlarına yönelik olarak yapılmaktadır (Tracy, 2017). Turizm endüstrisinde satış geliştirme alanında yeni fikir ve uygulamalara açık geniş bir saha vardır. Seyahat şirketleri müşterilerine el çantaları, biletler için cüzdan ve pasaport kaplarına kadar pek çok eşantıyon verirler. Konaklama işletmeleri de şampuan, ilkyardım çantası, kalem, kibrit, çikolata, takvim vb. teşvik edici ürünler sunarlar.

Satış geliştirme faaliyetleri; (Avcıkurt, 2010).

- Ticari bir faaliyet olarak ürün veya hizmeti tüketiciye kadar götürüp onu satın almaya yönelir.
- Tüketiciyi daha fazla tüketmeye teşvik eder. Bu teşviklerle işletmeler satışlarını yeni müşteriler kazanarak ve satış frekansını artırarak geliştirir.
- Tüketicilerde çeşitli satın alma arzularını uyandırıp yeni ürünlerin satışı gerçekleştirilir.
- Marka bağlılığı sağlar ve tekrar satın almayı gerçekleştirir.
- Rakiplerden farklılaşmayı sağlar.

Tüketicileri, araçıları ve satış temsilcisi veya satış elemanlarını motive etmek farklı satış geliştirme yöntemleri kullanılır. Örneğin, yaygın olarak kapsamlı satış geliştirme amaçlarını gerçekleştirmek için satış elemanlarına ilave satışlarda ek teşvikler verilmektedir. İşletme içinde ayın personeli seçilerek çeşitli armağanlar verilebilir. Aynı şekilde çok sayıda turist grubu getiren aracı kurumlar da ek komisyonlarla ödüllendirilebilir.

İşletmelerde uygulanan satış geliştirme tekniklerini (Şekil 3.3) aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Satıcı, 2017).

Tüketiciler	Aracı Kuruluşlar	Satış Gücü
<ul style="list-style-type: none"> <li>• İndirimli fiyatlar</li> <li>• Gizli fiyat indirimleri</li> <li>• İndirim kuponları</li> <li>• Extra mal veya hizmet verme</li> <li>• Hediyeler</li> <li>• Çekilişler</li> <li>• Eşantıyon-Promosyon verme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ek komisyonlar</li> <li>• Fiyatlarda indirim</li> <li>• Satış rekabeti</li> <li>• Satışlarda hediyeler</li> <li>• Gala geceleri, resepsiyonlar</li> <li>• Teknik konularda yardım</li> <li>• Ödeme noktasında ek süre tanıma</li> <li>• Satışlarda prim</li> <li>• Ortak tanıtım faaliyetleri</li> <li>• Demo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prim ve diğer maddi teşvikler</li> <li>• Hediyeler</li> <li>• Tatile gönderme</li> <li>• Satış toplantıları</li> <li>• Satış el kitapları</li> <li>• Mektuplar ve bültenler</li> </ul>

Şekil 3.3. Satış Geliştirme Teknikleri

\*Kaynak: Avcıkurt, 2010.

İşletmelerin, tüketicilere, aracı kuruluşlara ve satış gücüne yönelik olarak uyguladıkları satış geliştirme teknikleri daha sonra detaylı bir şekilde açıklanacaktır.

Tüketiciler açısından değerlendirildiğinde satış geliştirme; kampanyalı veya promosyonlu ürün satın almak olarak ifade edilir (Odabaşı vd., 2002). Kotler'e göre (2015), sürekli yapılan satış geliştirme faaliyetleri tüketiciler nazarında ürün veya hizmetlerin marka değerini düşürebilir. Bu sebeple satış geliştirme etkinlikleri kısa dönemli olmalı ve çok sık aralıklarla yapılmamalıdır.

### 3.6. SEYAHAT ACENTELERİNDE SATIŞ GELİŞTİRME VE SATIŞ GELİŞTİRME YÖNTEMLERİ

Turistik ürün ve hizmetler, turizm endüstrisinde yer alan farklı turizm sektörlerinin birleşiminden oluşan bir çerçeveden müşterilere ulaştırılır. Bu çerçevenin seyahat

bacağını turizm sektörünün aracı konumundaki seyahat işletmeleri oluşturur (Mengü, 2018). Seyahat acenteleri, tüketicilerin turizmle ilgili her türlü ihtiyaçlarının karşılanabileceği ürün ve hizmetleri sunarlar. Turistik ürün ve hizmetlerin sunumunda da doğrudan, telefon, büyük alışveriş merkezleri bünyesinde, posta, internet gibi farklı satış teknikleri kullanırlar.

Turizm sektöründe turistik ürün veya hizmetlerin tüketiciye sunulması esnasında ikna teknikleri yaygın olarak kullanılır. Satış geliştirme de ürün ve hizmetlerin turistlere ulaştırılmasını hızlandıran faaliyetler bütünü olarak bu noktada karşımıza çıkar. Satışlarını ve piyasadaki pazar paylarını artırmak isteyen seyahat acenteleri, ürün ve hizmetlerini pazarlama konusunda özendirici çalışmalarla satış geliştirme yöntemlerini uygularlar. Mevsimsel dalgalanmalardan en az etki ile kurtulmak amacıyla satış geliştirme yöntemlerine başvurulur (Baltacı ve Ay, 2017). Seyahat acentelerinin uyguladığı satış geliştirme yöntemleri; tüketicilere, aracılara ve satış gücüne yönelik olarak yapılır.

### **3.6.1. Tüketicilere Yönelik Satış Geliştirme Yöntemleri**

Seyahat acenteleri, kısa vadede daha fazla satış yapmak adına tüketicilere yönelik fiyat indirimi, taksitli ödemeler, hediyeler, çekilişler, ücret iadeleri, erken rezervasyon gibi satış geliştirme yöntemleri uygular.

Seyahat acenteleri, turistik ürün tüketicilerine sattıkları ürün veya hizmetin yanında teşvik etme ya da memnuniyet sağlamak adına ya ücretsiz veya cüzi bir miktar karşılığında hediyeler sunarlar (Avcıkurt, 2015). Bu noktada tüketicinin dikkatini çekmek ve satışlar artırmak amaçlanır. Tüketicilere hediyeler sunulurken tanıtım ve ileride hatırlanmak için reklam içerikli yazılara, görsellere de yer verilir. Seyahat acenteleri, rozet, pasaport cüzdanı, kalem, seyahat çantası gibi ürünleri tüketicilerine hediye ederler.

Erken rezervasyon, turizm sezonu başlamadan fiyatı yüksek işletmelerden uygun fiyatlarla yararlanma anlamı taşır. Turizm sektöründeki işletmelerin çoğu, satış geliştirme uygulaması olarak erken rezervasyonu kullanır. Erken rezervasyon, bölgeye ve işletmeye göre farklılık gösterebilir. Örneğin, kış destinasyonları yaz aylarında tam tersi yaz destinasyonları da kış aylarında erken rezervasyon uygulamalarına gidebilir.

Seyahat acenteleri, sundukları ürün veya hizmetin daha fazla talep görmesi, tüketicilerin turistik ürünleri satın alıp kullanmaları için satış geliştirme uygulamaları kapsamında fiyat indirimine giderler. Fiyat indirimi, tüketicileri önceki fiyatlarla kıyaslamaya doğru yönlendirdiği için psikolojik teşviki sağlar (Kafa, 2010). Fiyat indirimleri, turizm sektöründeki mevsimsel dalgalanmalardan daha az etkilenmeye olanak tanır ancak fiyat indirimleri sürekli yapıldığı takdirde hizmet kalitesi veya ürün özellikleri açısından tüketicinin nazarında imaj algısını değiştirebilir. Bu yüzden fiyat indirimleri sürekli yapılmamalıdır.

Turistik ürün tüketicilerine seyahat acentelerinin uyguladığı bir diğer satış geliştirme yöntemi ise; kredi kartı ile ödeme veya taksitle ödeme kolaylığı sunmaktır. Nakidin olmadığı durumlarda kredi kartı tüketicilerin işini kolaylıkla halledebilir. Tüketicileri ürün veya hizmete karşı satın almaya teşvik eden satış geliştirme yöntemlerinden bir diğeri de çekilişlerdir. Maddi değeri yüksek olan ödüllerin çekilişe konulması, insanlarda merak ve ilgi uyandırır. Çekilişler, ürün imajını güçlendirir. Çekilişte sunulan ödülün değeri, ürün veya hizmete olan talep ile karşılanmalıdır. Aksi takdirde işletme, gelir kaybı yaşayabilir.

Tekrar satın almayı teşvik ederek marka bağımlılığını güçlendirmek, satışlarda canlılığı sağlamak, başka ürün veya hizmet kullananların marka değiştirmelerini desteklemek amacıyla uygulanan bir diğer satış geliştirme uygulaması da ücret iadesidir (Avcıkurt, 2010). Tüketicilere ödedikleri paranın önceden belirlenmiş miktarının geri verilmesi ücret iadesi olarak tanımlanabilir. Ücret iadesi, müşterilerde güven duygusunu artırabilir ve aynı işletmeden ürün veya hizmet almaya devam edebilir.

### **3.6.2. Araçlara Yönelik Satış Geliştirme Yöntemleri**

Aracı kuruluşların, üretici işletmelerin ürün veya hizmetini satmaya, markasını tercih ettirmeye yönelik uygulanan satış geliştirme yöntemleri; ekstra primler, fuarlar-sergiler, satış noktası malzemeleri, hediyeler, reklam, ticari indirimlerdir. Aracı kuruluşların desteğini sağlamanın önkoşulu, onların da kazanç elde etmelerine imkân sunmaktır (Baltacı, 2015).

Aracı kuruluşlara yönelik satış geliştirme yöntemlerinden biri olan satış noktası malzemesi olarak üretici işletmeler, geçici veya kalıcı stantlar, posterler, broşürler,



işletmenin kartı, hareketli panolar ve ışıklı levhalar gibi ürünleri aracı kuruluşlara verirler ve bu şekilde tüketicilere ulaşmaya çalışırlar (Bulut, 2007). Üretici işletmeler, aracı kuruluşlara ayrıca sertifika, bayrak-flama, yapışkan çıkartmalar, vitrin ve cam süsleri, ürün maketleri gibi satış noktası malzemesi verirler.

Yılın belirli dönemlerinde alıcı ve satıcıların bir araya geldikleri fuarlar ile farklı ürünlerin organize edilmiş olarak sunulduğu sergiler de üretici işletmelerin aracılara yönelik kullandıkları satış geliştirme yöntemlerindedir. Fuar ve sergiler aracılığı ile tüketiciler ve potansiyel tüketiciler yeni veya geliştirilmiş ürünleri inceleme fırsatı bulurlar. Ürünlerin görsel basılı materyalleri tüketicilerin ilgisini çeker. Aracı kuruluşların katıldığı sergi ve fuarlar, satışların artmasına olumlu katkılar sağlar. Satış geliştirme uygulamalarından olan fuarlar çok kısa zamanda çok sayıda kitleye ulaşmayı sağladığı için birim başına düşen maliyetleri azaltır (Bulut, 2007).

Karşılıklı fikir alışverişinin yapıldığı bayi toplantıları, üretici işletmelerin aracılara yönelik uyguladığı en önemli satış geliştirme uygulamalarından birisidir. Geçmiş dönem satışları değerlendirilir ve gelecek için satış planları düzenlenir. Bayi toplantıları, bölgesel, ulusal veya uluslararası olarak yapılır (Baltacı, 2015). Bayi toplantılarının yapılma amacı; satışların artırılmasını sağlarken aracı kuruluşlarda birlikte çalışma arzusu yaratmaktır (Odabaşı, 2001). Bayi toplantılarında rakiplerin ve personelin performansları ile aktiviteleri de gündem konularındandır.

### **3.6.3. Satış Gücüne Yönelik Satış Geliştirme Yöntemleri**

İşletmenin hedeflediği amaçlara ulaşmak adına istihdam ettiği insanlar satış gücü olarak adlandırılabilir. İşletmeler, çalışanların motivasyon ve başarılarını artırmaya çalışarak bağlılıklarını güçlendirmeye yönelik uyguladıkları satış geliştirme yöntemleri ile satışlarda artış hedefler (Kuru, 2011). Bu bağlamda işletmelerin satış gücüne yönelik uyguladıkları satış geliştirme yöntemleri; satış yarışmaları, primler, satış toplantıları, satış eğitimleri, hediyeler ve terfi gibi uygulamalardır.

Seyahat acentelerinin, satış gücüne yönelik yaptığı uygulamalardan olan satış yarışmalarında, işletme önceden bir kota belirler. Bu kotanın üstünde satış yapan çalışanlara para, ürün, tatil gibi ödüller vererek onların motivasyonunu ve satış yapma

arzularını artırır. Bazen de işletmede resmini asarak ayın elemanı olarak çalışanları onure eder.

Seyahat acentelerinde satış gücüne yönelik uygulanan bir başka satış geliştirme yöntemi de primlerdir. Çalışanlara yaptıkları büyük satışlar neticesinde yılda bir veya iki kez prim yani maaşına ek ödeme yapılır (Kafa, 2010). Ayrıca, satışlarda başarılı olan personele kalem, defter, rozet gibi küçük hediyelerin yanı sıra maddi değeri yüksek olan tatil gibi hediyelerin verilmesi de satış geliştirme yöntemi olarak uygulanır.

Satış elemanlarıyla etkili iletişim kurmak, varsa sorunları çözmek, satış önerileri geliştirmek gibi amaçlarla belli zamanlarda satış toplantıları yapmak da seyahat acentelerinin uyguladığı satış geliştirme yöntemleri arasındadır (Altınışik, 2012). Bu toplantılarda ürün veya hizmetlerle ilgili bilgilendirmeler yapılırken aynı zamanda fiyatlama, dağıtım gibi konular anlatılır. Satış eğitimlerin de ise çalışanlara satış için etkili sunum teknikleri gösterilir. Terfiler de çalışanlar, daha üst konumlara çıkarılarak maaş ve statüleri yükseltilir. Bu da başarının bir göstergesi olarak kabul edilir.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### SEYAHAT ACENTESİNDE ÇALIŞAN PERSONELİN YUMUŞAK BAŞARI FAKTÖRLERİ İLE ÜRÜN SATIŞ BAŞARILARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ANALİZİ: İSTANBUL ÖRNEĞİ

#### 4.1. ARAŞTIRMA SAHASININ YERİ VE BAŞLICA ÖZELLİKLERİ (İSTANBUL)

Medeniyetlerin beşiği, imparatorluklar başkenti, kültürlerin, uygarlıkların buluşma noktası, tarih dolu sokaklarında dolaşırken kendisine âşık eden şehir İstanbul, Marmara Bölgesi sınırları içinde (Harita 4.1) 5712 km<sup>2</sup>'lik alanı kaplayan bir şehirdir (Gürdal, 2014).



**Harita 4.1.** İstanbul'un Türkiye'deki Konum Haritası (Çizim: Yusuf Kızıllıkan) (ArcGIS 10.2 altlığı kullanılarak harita çizilmiştir)

Asya ve Avrupa kıtalarını birleştirmesi, İstanbul Boğazı'nın şehri Asya ve Avrupa yakası olarak ikiye bölmesi, üç tarafının denizlerle çevrili bir yarımada şehri olması İstanbul'un başlıca özellikleri arasında yer alır (Üner, Güçer ve Taşçı, 2006).

**Coğrafi konumu:** İstanbul 28° 01' ve 29° 55' doğu boylamları ile 41° 33' ve 40° 28' kuzey enlemleri arasında bulunmaktadır. Kuzeyi, Karadeniz'e bakan İstanbul'un güney kısmı Marmara Denizi ile çevrilidir (Doğanay ve Zaman, 2016). Asya ve Avrupa kıtalarını birbirinden ayıran İstanbul'un iki yakada da topraklarının olması stratejik açıdan konumunu daha da önemli hale getirmektedir. İstanbul, sadece Türkiye için değil aynı zamanda Balkanlar, Ortadoğu, Doğu Avrupa, Kafkaslar ve Orta Asya açısından da coğrafi konum olarak önemli bir şehirdir. Kuzeyinde Karadeniz, doğusunda Kocaeli, güneyinde Marmara Denizi, batısında Tekirdağ ile komşudur. İstanbul, Avrupa yakasında yirmi beş, Anadolu yakasında on dört olmak üzere toplamda otuz dokuz ilçeye sahiptir (Aktaş, 2008), (Harita 4.2).



**Harita 4.2.** İstanbul'un İlçeleri (Çizim: Yusuf Kızıllıkan) (ArcGIS 10.2 altlığı kullanılarak harita çizilmiştir)

**Yeryüzü Şekilleri:** İkinci ve üçüncü jeolojik zamanda ortaya çıkan sıkışma ve yükselmeler sırasında vadilerin batısında yer alan Avrupa kesimi güneye, vadilerin doğusunda yer alan Asya kesimi ise kuzeye çarpılarak akarsu vadileri ile kırılmış ve bugünkü İstanbul Boğazı ortaya çıkmıştır. İstiranca (Yıldız) Dağlarından başka dağ

bulunmayan İstanbul, genel görünüm itibariyle plato özelliği taşımaktadır. Yüksek düzlüklerin akarsular tarafından parçaladığı topraklar, çok sayıda dere ve çayın oluşturduğu vadiler tarıma elverişlidir. İstanbul'un Asya yakasını dolduran platolar, Marmara kıyılarından başlayarak basamaklar halinde yükselerek Büyük ve Küçük Çamlıca Tepelerinde son bulur (Kerimoğlu, 2004).

İstanbul'daki akarsuların çoğu doğrudan göllere veya denizlere açılan havzalara sahiptir. Akarsuların rejimleri düzensiz ve akış uzunlukları kısadır. Yaz aylarında kurumaya başlayan akarsular, baharda yağışlardan dolayı taşkınlarla yol açmaktadır. İstıranca Deresi, Karasu, Sarısı, Sazlı Dere ildeki önemli akarsulardan bazılarıdır. Küçüksu ve Göksu boğaza dökülen akarsulardır. Büyükçekmece, Küçükçekmece ve Terkos Gölleri Avrupa Yakasındaki gölleridir (Gürdal, 2014).

**İklim ve Bitki Örtüsü:** İstanbul'un iklim özellikleri incelendiğinde Karadeniz iklimi ve Akdeniz ikliminin etkisi altında olduğu görülür. Yaz mevsimi nemli ve sıcak, kış mevsimi ise yağışlı ve soğuk yaşanır. Yani, Karadeniz'in soğuk, yağışlı ve poyrazlı havası ile Akdeniz'in ılık lodoslu havası İstanbul'un iklimini çeşitlendirir. Bu çeşitliliğe bağlı olarak il merkezinde yıllık ortalama sıcaklık 15.5 °C, En soğuk ay ortalaması 5°C ve yıllık ortalama karlı gün sayısı 7.4 olarak bilinir (Gürdal, 2014). Kuzey rüzgârlarının etkisi nedeniyle kuzey kıyıları yaz aylarında göreceli olarak daha serinken güney kıyıları biraz daha sıcak geçer. Nem olmasından dolayı İstanbul'da hava sıcak olduğundan daha sıcak ve soğuk olduğundan daha soğuk hissedilmektedir. Adalarda ise İstanbul merkeze nazaran sıcaklık biraz daha fazladır (Şenol, 2011).

İstanbul'un bitki örtüsü makidir. Anadolu yakasında ladin, kavak ve sedir ağaçları yayılım gösterirken, Avrupa yakasındaki Belgrad Ormanlarında çam ağaçlarının yoğunluğu göze çarpar. Boğaza yakın yerlerde de çam ağaçları görülür. Tarihi yarımada üzerinde düzenli aralıklarla laleler ve çeşit çeşit çiçekler ekilir ki bu da insan eliyle oluşturulmuş bitki örtüsü sayılabilir (<https://www.bitkiortusu.gen.tr/istanbulun-bitki-ortusu.html>). İstanbul'da düğün çiçeği, papatya, ısırgan otu ve yaban çiçeği gibi otsu bitkiler de mevcuttur. İstanbul'un kuzey kesimlerinde meşe, kızılbaş, kayın ve dişbudak ağaçlarıyla birlikte kestane ormanları da yer almaktadır (Kerimoğlu, 2008).

Doğal yapı ve yaban hayatı açısından bir geçiş bölgesinde olan İstanbul'daki ormanlar, kumullar ve sulak alanlar zengin bir biyolojik çeşitliliğin oluşmasını

sağlamıştır. Endemik bitki türlerinin yanında göçmen kuşların ana güzergâhlarından birisini İstanbul oluşturmaktadır (Aktaş, 2008).

**Ekonomik Faaliyetler:** Ekonomi açısından incelendiğinde İstanbul, sanayi, ithalat, ihracat ve turizm faaliyetleri ile Türk ekonomisinin bir nevi belkemiğidir. Sanayinin 1/3'ü, ithalatın 1/3'ü, ihracatın 1/5'i İstanbul'dan yapılmaktadır. Tarım payı % 1'dir. Tarımdan elde edilen gelir çok fazla olmasa da ekilen araziye göre verim yüksektir denilebilir. Hayvancılık açısından et ve et ürünleri ile süt ve süt ürünlerinin en çok tüketildiği şehir İstanbul'dur ve şehir bu ihtiyacını genellikle farklı şehir ve ülkelerden sağlamaktadır (İstanbul İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, 2019). Balıkçılık bakımından İstanbul, Marmara Bölgesi'nin merkezi sayılmaktadır ve 200'den fazla balık çeşidi Marmara'da yetişmektedir. Ancak deniz kirliliği balık cinsini azaltmıştır.

**Ulaşım:** Ulaşım açısından İstanbul oldukça gelişmiştir. Şehir içinde otobüs ve minibüslerin yanı sıra metro, tramvay, deniz araçları sıkça kullanılmaktadır. Türkiye'nin her yerine İstanbul'dan karayolu bağlantısı vardır. Yurtdışından gelenler ülkeye çoğunlukla İstanbul üzerinden giriş yapmaktadır. Türkiye'nin en büyük ve yoğun havalimanı İstanbul'dadır. İthalat ve ihracatta da denizyolu ulaşımı kullanılmaktadır (İçellioglu, 2014).

**Nüfus ve Okuryazarlık:** Türkiye'nin en kalabalık nüfuslu şehri İstanbul'dur. Tarihin her döneminde aldığı göçler, nüfusun kalabalık olmasında etkilidir (Şenol, 2011).

**Tablo 4.1.** Yıllara Göre İstanbul Nüfusu

Yıl	İstanbul Nüfusu
1927	806.863
1940	991.237
1950	1.078.399
1960	1.882.092
1970	2.132.407
1980	2.772.708
1990	7.309.190
2000	8.803.468
2010	13.255.685
2018	15.067.724

\*Kaynak: (<https://www.nufusu.com/il/istanbul-nufusu>, 2019) ve <http://www.ibb.gov.tr/tr-TR/BilgiHizmetleri/Istatistikler/Documents/demografi/t211.pdf>

Tablo 4.1'de Cumhuriyetin ilanından sonraki ilk nüfus sayımından itibaren 10'ar yıllık İstanbul nüfus verileri gösterilmiştir. Verilen yıllar itibariyle İstanbul nüfusunun

sürekli artışı açıkça görülmektedir. Tablodan da anlaşılacağı üzere 2018 yılında İstanbul nüfusu 15.067.724 kişidir.

#### 4.2. ARAŞTIRMA SAHASININ TÜRKİYE TURİZMİNDEKİ ÖNEMİ

Yarımburgaz Mağarası Fikirtepe ve Pendik'te yapılan kazı çalışmaları İstanbul'un tarihinin M.Ö. 5500-3500'lere uzandığını göstermektedir. Tarihte İstanbul'da ilk yaşayanların Megaryalılar olduğu bilinmektedir. Megaryalılar, Sarayburnu ve Ahırkapı arasında küçük bir devlet kurarak etrafını surlarla çevirmişler ve adına da kralları Byzas'ın adına ithafen Bizantion demişlerdir (Şenol, 2011). Şehir, İskender döneminde zamanın başlıca ticaret merkezlerinden biri olmuştur. İskender'den sonra bölgeye Bitinyalılar egemen olmuş ve onlar da bu toprakları Roma'ya bağışlamışlardır. Romalılar önce bu şehrin adına Antonia daha sonra da Nova Roma demişlerdir. Roma imparatoru I. Constantinus bu kenti başkent yapınca kentin adı Konstantinapolis olarak değiştirilmiştir. Osmanlı fethinden sonra İslambol ve daha sonra da İstanbul ismini almıştır.

İstanbul, Roma, Bizans ve Osmanlı imparatorluğuna başkentlik yapmıştır ve başkentlik yaptığı süre boyunca mimari, askeri, dini vs. çok sayıda görkemli yapılarla süslenmiştir. Zaman içinde farklı milletlerin ve kültürlerin bulunduğu bir metropol haline dönüşmüştür. İstanbul'daki en önemli imar faaliyetleri Bizans imparatorluğuyla başlamış, Osmanlı imparatorluğu ile zirvesine ulaşmıştır. Dünyaca ünlü Türk mimar olan Mimar Sinan, İstanbul'un sembolü olan pek çok yapıya imzasını atmıştır (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2011).

Doğanın sunduğu güzelliklerin insan elinden çıkan sanat eserleri ile birleşmesi, İstanbul'un güzel ve büyüleyici bir şehir olmasının temel sebeplerindendir. Asırlar süren kültür birikimi ile medeniyetleri buluşturan İstanbul, dinler, diller ve ırkların birleştiği, Cuma'dan Pazar'a ibadetlerin yapıldığı, her inancın bayramını ayrı ayrı kutladığı bir dünya şehridir (Gürdal, 2017). İstanbul coğrafi konumunun sağladığı eşsiz doğal varlıklarının yanında, Roma, Bizans ve Osmanlı imparatorluğuna başkentlik yaptığı sürede pek çok eserle donatılmıştır ve turizm arzı açısından dünyanın en zengin tarihi ve kültürel mirasına sahiptir.

Deniz, güneş ve kumun oluşturduğu kitle turizmine alternatif olarak doğan kültür turizmi için İstanbul, dünyaca tercih edilen turizm destinasyonlarından en önemlileri

arasındadır (Bahar ve İstanbullu Dinçer, 2019). Ayrıca alışveriş, sağlık, kongre, fuar alanları için de çekiciliği olan İstanbul, turizm yatırımlarının ve istihdamın yılın her ayında canlılığını sürdürmesi dolayısıyla aktif bir kültür merkezidir.

**Turizmdeki Doğal Çekicilikleri:** İstanbul sınırları içindeki Terkos Ormanları, Belgrad Ormanları ve Ömerli Havzası biyolojik açıdan önemli çekiciliklerdir. İl çevresindeki kıyıların, özellikle Marmara ve Karadeniz kıyılarının gerek kum özellikleri gerekse denizaltı profili bakımından çok elverişli plajlara sahip olması ve bu durumun genellikle yağışsız ve güneşli yaz mevsimi ile tamamlanmasıyla talassoterapi (tıbbi denetim altında deniz ve çevresine özgü faydalı etkenlerin(deniz suyu, deniz iklimi, deniz çamuru, yosunlar, kum) değişik yöntemlerle kullanıldığı tedavi yöntemi) ve rekreasyon bakımından olumlu koşullar sunmaktadır (Demirci, 2007).

Tuzla sınırları içinde bulunan Kamil Abdüş Gölü çevresinde bulunan sakız ağaçları ve yer yer gruplar halinde görülen makiye özgü çalı toplulukları güzel bir peyzaj oluşturmaktadır. Kıyıda yer alan sazlıklar ise birçok kuş türü için beslenme ve barınma olanakları sağlamaktadır (Asena, 2007). Büyükçekmece Gölü, İstanbul'un batısında Karasu Çayı'nın Marmara Denizi'ne döküldüğü yerde oluşmuş bir tatlı su gölüdür. Küçükçekmece Gölü de karabatak ve gümüş martı dahil olmak üzere önemli sayıda su kuşunu barındırmaktadır.

İstanbul'un doğal güzelliklerine değinildiğinde; inci gibi dizilmiş saraylar, köşkler, yalılar ile Boğaz'ından, en ünlü mesire alanlarından biri olan Çamlıca'dan, günübirlik tatillerin seçkin mekânlarından birisi Şile'den, seyrine doyum olmayan manzarası ile Emirgan'dan, sahili ve plajıyla nam salmış Kilyos'tan bahsetmek gerekir (Aktaş, 2008). Ayrıca Beyoğlu, Fatih ve Eminönü'nü ayıran bir iç liman olan Haliç, Terkos Gölü, Göksu Deresi ve hem yerleşim hem de dinlenme yeri olan adalar unutulmamalıdır (Doğanay ve Zaman, 2016). Gülhane Parkı, Yıldız Parkı, Maçka Parkı, Tuzla Kaplıcaları, Ballıkayalar Kanyonu, deniz ve orman havasının birlikte bulunduğu Kilimli Parkuru da İstanbul'un doğal güzellikleri arasında yer alır (Gürdal, 2014).

**Turizmdeki Kültürel Çekicilikleri:** İstanbul'da turistik alanların dağılımı değerlendirildiğinde sahip olduğu kültürel çekicilikler ve turizm altyapısı açısından Tarihi Yarımada'nın en önemli turizm odağı olduğu söylenebilir. Eminönü ilçesi, İstanbul genelindeki toplam yatak kapasitesinin % 41'ini oluşturması sebebiyle İstanbul'un en



büyük konaklama altyapısına sahiptir. İstanbul'daki gezme-görme ve kültür-sanat aktivitelerinin % 38'lik kısmı bu bölgede yoğunlaşmaktadır (Demirci, 2007). Turistik öğeler açısından İstanbul'da önemli bir yer tutan Beyoğlu ilçesi ise yeme-içme imkanları ve özellikle eğlence yerleri açısından tüm ilçelerin önündedir.

Şişli ilçesinin turizm kimliğini kongre turizmi oluşturmaktadır. Beşiktaş ise İstanbul'daki 5 yıldızlı otellerin %36 oranında yer aldığı ilçe olarak kategorileşmiştir. Bakırköy'ün turizm kimliğini 4 ve 5 yıldızlı oteller oluşturmaktadır. İstanbul'daki yatak kapasitesinin % 8'inin yer almaktadır. İstanbul'un en önemli ulaşım odaklarından biri olan Atatürk Havalimanı bu bölgede bulunmaktadır (Kerimoğlu, 2008). Boğaziçi bölgesi, sahip olduğu eşsiz doğal coğrafyası, balıkçı köyleri ve turistik gezileri ile İstanbul'un turizm kaynağı durumundadır. İstanbul'un Anadolu yakası turizm gelişimi açısından Avrupa yakasına oranla daha az gelişmiştir (Aktaş, 2008). Kadıköy bölgesi, Bağdat Caddesi'nde yer alan alışveriş mekânlarıyla ön plana çıkmaktadır ve son yıllarda gösterdiği gelişim sayesinde şehrin yeni yüzü olarak ziyaretçiler tarafından dikkat çekmektedir.

Tarihi, kültürel zenginliği ile bir turizm cenneti olan İstanbul, kültürel miras ve anıtsal öğeleri ile ön plandadır. İstanbul asırlar boyunca askeri, dini, sivil mimari pek çok etkileyici eserle süslenmiştir (Kerimoğlu, 2008). Ayasofya, Aya İrini Kilisesi, Kariye Kilisesi, Dolmabahçe Sarayı, Topkapı Sarayı, Tekfur Sarayı, Beylerbeyi Sarayı, Yıldız Sarayı, Yerebatan Sarnıcı, Kız Kulesi, Galata Kulesi, Sultanahmet Meydanı ve Sultanahmet Cami, Surlar, Anadolu ve Rumeli Hisarı, Eyüp Sultan Cami, Şehzade Camisi, Süleymaniye Cami, Pier Loti bunlardan bazılarıdır. Ayrıca Mısır Çarşısı, Kapalı Çarşı, İstanbul Arkeoloji Müzesi, Deniz Müzesi, Türk İslam Eserleri Müzesi de İstanbul'da ziyaretçiler tarafından rağbet gören çekicilikler arasında yer almaktadır.

İstanbul'da kültürel ve tarihi değeri olan sayısız medrese, sinagog, han, çeşme ve su kemeri bulunmaktadır. Rüstem Paşa Medresesi, Koca Sinan Paşa Medresesi, Neve Şalom Sinagogu, Aşkenazi Sinagogu, Balkapanı Hanı, Ali Paşa Hanı, Sultan Ahmet Çeşmesi, Tophane Çeşmesi, Uzun Kemer örnek olarak verilebilir (Demirci, 2007).

İstanbul imgesinin bir yaratıcısı kavuşan ve kesişen yollar üzerindeki odaklarıdır. İlin imaj ve estetiğini vurgulayan en önemli merkez odakları; Taksim Meydanı, Beyazıt Meydanı, Kadıköy Meydanı, Eminönü Meydanı, Beşiktaş Meydanı ve Üsküdar Meydanı

olarak sıralanabilir (Pehlivan, 2007). İstanbul, pek çok kültürel değerleriyle kendine özgü bir turizm şehridir. Doğu ve Batı sentezini yansıtan özgün yaşantısıyla pek çok şehirden ayrılır. Birbirinden farklı özellikler barındıran birçok turizm odağına sahiptir (sağlık turizmi, inanç turizmi, spor turizmi, alışveriş turizmi, kongre turizmi vb.). bunlardan bazılarının oldukça gelişerek mevcut koşullarda İstanbul turizmini ayakta tuttuğu, bazılarının ise önemli potansiyeller taşıdığı söylenebilir. Örneğin, Taverna Kültürünün yaşatıldığı Kumkapı, özgün mimarisi ve sahip olduğu yeme-içme ve eğlence fonksiyonları ile İstanbul ziyaretçilerinin ilgisini çekmektedir.

İstanbul, sahip olduğu özgün tarihi, kültür birikimi ve doğal çekicilikleri ile her yıl çok sayıda ziyaretçi ağırlamaktadır. Dünyanın farklı yerlerinden yerli ve yabancı havayolları düzenledikleri seferler ile İstanbul'un turizm açısından gelişmesine yardımcı olmaktadır (Seçilmiş ve Köz, 2015). İstanbul'u 2010-2018 yılları arasında ziyaret eden turist sayılarına ilişkin veriler Tablo 4.2'de gösterilmiştir.

**Tablo 4.2.** 2010-2018 İstanbul'a Gelen Ziyaretçi Sayısı

Yıl	Ziyaretçi Sayısı
2010	6.960.980
2011	8.057.879
2012	9.381.670
2013	10.474.867
2014	11.842.983
2015	12.414.677
2016	9.203.987
2017	10.840.595
2018	13.433.101

\*Kaynak: İstanbul İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, İstanbul Turizm İstatistikleri Raporu, 2019.

Yıllar itibariyle İstanbul'a gelen ziyaretçi sayılarına ilişkin verilerin yer aldığı Tablo 4.2 incelendiğinde hemen hemen her yıl ziyaretçi sayılarında artış olduğu görülmektedir. Bu durum Türkiye'nin turizm potansiyelinde İstanbul'un oldukça etkili bir rolü olduğunu göstermektedir. Tabloya göre 2016 yılında İstanbul'a gelen ziyaretçi sayısında gözle görülür bir düşüş yaşandığı saptanmaktadır. Bu durumun nedeni ise 2016 yılında İstanbul'da art arda yaşanan terör saldırıları ve siyasi karışıklıklar olarak

belirtilebilir (Bahar ve İstanbullu Dinçer, 2019). İstanbul'a 2018 yılında ziyarete gelen ilk 15 ülke Tablo 4.3'te gösterilmiştir.

**Tablo 4.3.** Milliyetlerine Göre İstanbul'a Gelen Ziyaretçiler (İlk On Beş Ülke)

Sıra	Ülke	Yıl	Ziyaretçi Sayısı
1	Almanya	2018	126.217
2	İran	2018	123.816
3	Rusya Federasyonu	2018	98.510
4	Irak	2018	87.077
5	Fransa	2018	62.343
6	İngiltere	2018	59.654
7	Ukrayna	2018	51.192
8	Çin Halk Cum.	2018	50.211
9	Kuveyt	2018	49.515
10	Amerika B.D.	2018	45.765
11	Suudi Arabistan	2018	41.653
12	Türkmenistan	2018	40.254
13	Libya	2018	40.048
14	Azerbaycan	2018	39.357
15	Hollanda	2018	41.603

\***Kaynak:** İstanbul İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, İstanbul Turizm İstatistikleri Raporu, 2019.

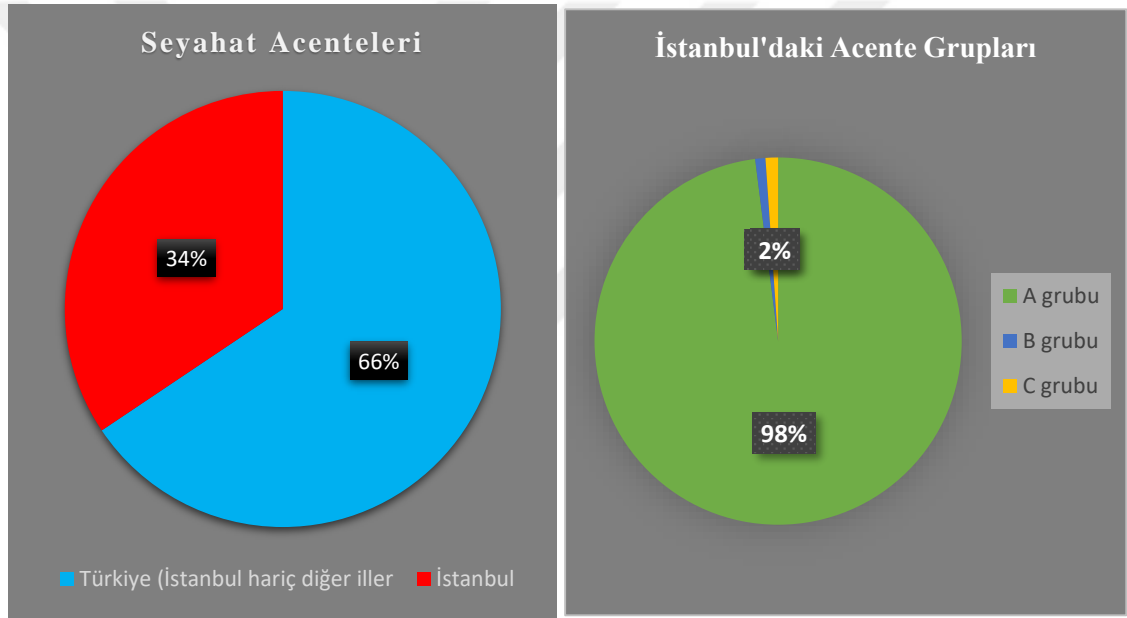
Milliyetlerine göre İstanbul'a gelen ziyaretçiler incelendiğinde en çok Almanya, İran, Rusya Federasyonu, Irak, Fransa, İngiltere, Ukrayna, Çin Halk Cumhuriyeti, Kuveyt, Amerika Birleşik Devletleri, Suudi Arabistan, Türkmenistan, Libya, Azerbaycan ve Hollanda'dan turistlerin geldiği göze çarpmaktadır. Gelen ziyaretçiler yapmış oldukları harcamalar ile İstanbul'un turizm gelirlerini arttırmakta ve İstanbul da Türkiye turizminin gelişimine katkı sağlamaktadır.

İstanbul, doğal ve beşeri turistik özellikleri ile ziyaretçilerin odak noktası olmasının yanında ziyaretçilerin turistik tüm ihtiyaçlarının karşılanmasıyla ilgilenecek seyahat acentesi sayısı da dikkat çekmektedir. Türkiye'de ve İstanbul'da bulunan toplam acente sayıları ve yüzdelik oranları Tablo 4.4'te verilmiştir.

**Tablo 4.4.** Türkiye ve İstanbul'daki Seyahat Acenteleri Sayısı (2019)

	A grubu	B grubu	C grubu	Toplam	Toplamda oran
<b>Türkiye</b> (İstanbul hariç diğer iller)	6607	27	82	6716	% 65,6
<b>İstanbul</b>	<b>3455</b>	<b>32</b>	<b>37</b>	<b>3524</b>	<b>% 34,4</b>
<b>Toplam</b>	10062	59	119	10240	% 100

\***Kaynak:** Kültür ve Turizm Bakanlığı, İstanbul Turizm İstatistikleri Raporu, 2019.

**Şekil 4.1.** İstanbul'daki Seyahat Acentelerinin Yüzdeler Dilimi

\***Kaynak:** İstanbul Turizm İstatistikleri, 2019.

İstanbul ve İstanbul hariç diğer illerde bulunan seyahat acenteleri sayılarının verildiği Tablo 4.4'te görüldüğü üzere Türkiye'deki seyahat acentelerinin % 34,4'ü İstanbul'da bulunmaktadır. Şekil 4.1'de de İstanbul'daki seyahat acentelerinin yüzde olarak dağılımı gösterilmiştir. İstanbul'daki seyahat acentelerinin %98'lik dilimini A Grubu seyahat acenteleri oluşturmaktadır. İstihdam açısından değerlendirildiğinde seyahat acenteleri, insanlar için önemli bir gelir kapısı durumundadır ve saha çalışması sırasında İstanbul'daki seyahat acentelerinde çok sayıda personel çalıştığı görülmüştür.

Türkiye genelindeki seyahat acentesi sayısı dikkate alındığında seyahat acentelerinin %34'lük gibi büyük bir diliminin **İstanbul**'da olması, hazırlanan “Seyahat Acentesinde Çalışan Personelin Yumuşak Başarı Faktörleri İle Ürün Satış Başarıları Arasındaki İlişkinin Analizi: İstanbul Örneği” adlı doktora tezinde İstanbul'un evren olarak seçilmesindeki en büyük etkidir. Ayrıca ulaşım imkânlarının kolaylığı, İstanbul'un sahip olduğu doğal, tarihi ve kültürel çekiciliklerinden ötürü ziyaretçilere yapılan satışların çokluğu da satış başarısını ölçme noktasında İstanbul'un evren olarak seçilmesinin diğer sebepleri arasında söylenebilir.

### **4.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

#### **4.3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

İmkânların artması, çeşitli iyileştirmeler (ücretli izin hakkı, boş zamanın artması, teknolojinin ilerlemesi) gibi sebeplerden ötürü günümüz insanları daha rahat bir şekilde seyahat etmeye başlamıştır. Üstelik bu seyahatler bireysellikten çıkıp kitlesel boyutlara ulaşmıştır. Çok uzak mesafeler bile artık ulaşılabilir olmuş günümüzde hizmet sektörünün en önemli kaynaklarından olan seyahat işletmeciliği de paralel bir gelişme göstermiştir.

Seyahatin artması beraberinde kurumsallaşmayı getirmiştir ve seyahat acenteciliği olgusu meydana gelmiştir. Turizm sektörünün dağıtım kanalı sistemindeki aracı kuruluş olan seyahat acenteciliği 19. Yüzyılda bir iş kolu olarak görülmeye başlamıştır. Milyonlarca yerli ve yabancı turiste hizmet vermenin yanında çok sayıda insana da iş imkânı sağlayan seyahat acenteleri, satış başarılarını artırmak için farklı stratejiler uygulamaktadırlar. Bunlardan en önemlisi kaliteli hizmet anlayışını benimsemek ve güncel olanı takip ederek sürekli kendini geliştirmektir. Bunu sağlamak için de istihdam edilen personelin özellikleri üzerinde durulması gereken konular arasındadır. Çoğunlukla, yumuşak başarı faktörü olarak anılan empati, yetenek, güvenilirlik, iletişim, yanıt verme konularında başarılı olan personel tercih edilmektedir. Böylece seyahat acenteleri, müşteri memnuniyetini sağlarken aynı zamanda satışlarını da artırabilmektedir. Çalışanların yetkinlikleri, onların sadece mevcut performanslarını etkilememekte aynı zamanda onları gelecekteki potansiyel görevlere de hazırlamaktadır ve bu durum örgütlerin de yüksek performansa ulaşması için atılacak ciddi bir adımdır.

Bu doktora tezinin amacı; seyahat acentesi personelinin yumuşak başarı faktörleri (yetkinlik, empati, güvenilirlik, iletişim, yanıt verme) ile ürün satış başarıları arasında herhangi bir ilişkinin olup olmadığını araştırmak varsa bu ilişkinin hangi doğrultuda olduğunu açığa çıkarmaktır. Ayrıca çalışanların demografik özelliklerine göre ürün satış başarılarının farklılaşıp farklılaşmadığını araştırmak da tezin bir diğer amacıdır.

Yapılan literatür taraması sonrası seyahat acenteleri ile ilgili yapılmış pek çok çalışma ile karşılaşmıştır. Bu çalışmalar (Altay ve Akgül, 2010; Dönmez ve Çevik, 2010; Cheyne vd., 2006; Hacıoğlu, 2013; Mengü, 2018; Kılıçdere, 2018; Taştan, 2008; Baltacı, 2015); kriz yönetimi, turizm sezonunun değerlendirilmesi, çalışanların iş doyumları, müşteri memnuniyeti, acentenin ergonomik koşulları, sinizm gibi konularla ilişkilendirilmiştir. Yumuşak başarı faktörleri ve ürün satış başarıları ile ilgili çalışmalar incelendiğinde ise daha çok otomotiv, devlet ve özel okullar ile üniversiteler, bankalar, kobiler, tekstil ve ilaç sektörleri, sivil toplum örgütleri, hastaneler, bilişim sektörleri üzerinde yoğunlaştığı görülmüştür. Dolayısıyla seyahat acentesi personelinin yumuşak başarı faktörleri (yetkinlik, empati, iletişim, yanıt verme, güvenilirlik) ile ürün satış başarılarının ilişkilendirildiği bir çalışmaya rastlanılmamış olması bu tezin özgünlüğünü ortaya koymaktadır. Literatürde bu konuyla ilgili boşluğu dolduracak olması ve literatüre katkı sağlaması tezi önemli kılmaktadır.

#### **4.3.2. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları**

Her araştırmada olduğu gibi yapılan bu doktora tezinde de bazı varsayımlar ve sınırlılıklar mevcuttur.

##### ***Varsayımları;***

- Seyahat acentesi çalışanlarına uygulanan ölçek sorularına katılımcıların verdikleri yanıtlar doğru olarak kabul edilmiştir.
- Bu çalışmada belirlenen amaç doğrultusunda seçilen örneklem, evreni temsil etmektedir.
- Seyahat acentesi çalışanlarına uygulanan ölçek soruları, katılımcıların anlayabileceği, açık ve anlaşılır bir şekilde ifade edilmiştir.

##### ***Sınırlılıkları;***

- Yapılan bu doktora tezi zaman ve maliyet kısıtlılığı nedeniyle sadece İstanbul'daki A Grubu seyahat acenteleri ile sınırlı tutulmuştur.
- Anketleri uygulamaya gidildiğinde sezon yoğunluğu nedeniyle bazı acentelerde çalışanlar anket doldurmayı reddetmiştir.
- Anketler sadece kabul eden katılımcılar tarafından doldurulmuştur.
- Katılımcıların bazıları anketleri eksik veya hatalı doldurdukları için veri kayıpları yaşanmıştır.

#### 4.3.3. Araştırmanın Problemleri

1. Seyahat acentesi personelinin yumuşak başarı faktörleri (güvenilirlik, yetkinlik, empati, iletişim, cevap verme) ile ürün satış başarıları arasında bir ilişki var mıdır?
2. Seyahat acentesi personelinin yumuşak başarı faktörleri, cinsiyete göre farklılık göstermekte midir?
3. Seyahat acentesi personelinin yumuşak başarı faktörleri, eğitim düzeylerine göre farklılık göstermekte midir?
4. Seyahat acentesi personelinin yumuşak başarı faktörleri, sektörde çalışma süresine göre farklılık göstermekte midir?
5. Seyahat acentesi personelinin ürün satış başarısı, cinsiyete göre farklılık göstermekte midir?
6. Seyahat acentesi personelinin ürün satış başarısı, eğitim düzeylerine göre farklılık göstermekte midir?
7. Seyahat acentesi personelinin ürün satış başarısı, turizm eğitimi almaya bağlı olarak farklılık göstermekte midir?
8. Seyahat acentesi personelinin ürün satış başarısı, sektörde çalışma süresine göre farklılık göstermekte midir?
9. Seyahat acentesi personelinin yumuşak başarı faktörleri, gelir durumuna göre farklılık göstermekte midir?
10. Seyahat acentesi personelinin ürün satış başarısı, gelir durumuna göre farklılık göstermekte midir?
11. Seyahat acentesi personelinin yumuşak başarı faktörleri, medeni duruma göre farklılık göstermekte midir?

12. Seyahat acentesi personelinin ürün satış başarısı, medeni duruma göre farklılık göstermekte midir?

#### 4.3.4. Araştırmada Evren ve Örneklem

Herhangi bir konu hakkında araştırma yapılacak ise konuyla ilgili verilerin toplanmasına geçilmeden önce verilere ulaşılabilecek evren ve evreni temsil edebilecek örneklemin belirlenmesi gerekir (Lorcu, 2015).

Seyahat acenteleri personelinin yumuşak başarı faktörleri (yetkinlik, empati, iletişim, güvenilirlik, cevap verme) ile ürün satış başarıları arasında ilişki olup olmadığını ölçmeye yönelik olarak hazırlanan bu tez, İstanbul'da bulunan A Grubu seyahat acentesi çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda tezin evrenini İstanbul'daki A Grubu seyahat acentelerinde çalışan personel oluşturmaktadır. İstanbul'da TÜRSAB' a (Türkiye Seyahat Acenteleri Birliği) kayıtlı olan toplamda 3455 adet A Grubu seyahat acentesi mevcuttur (Harita 4.3). Toplam çalışan personel sayısına ulaşmak için TÜRSAB'a resmi yazı yazılmıştır. Ancak TÜRSAB sisteminde acentelerde çalışan personel sayısı ile ilgili veri olmadığı, her acentede 1 enformasyon memurunun çalışma zorunluluğu olduğu belirtilmiştir. Bu doğrultuda seyahat acentesinde çalışan ortalama personel sayısı alınmış ve toplam A grubu seyahat acentesi ile çarpılarak çalışmanın evreni **51825** seyahat acentesi çalışanı olarak hesaplanmıştır.



**Harita 4.3.** Türkiye'deki Acente Sayıları (Çizim: Yusuf Kızıllıkan) (ArcGIS 10.2 altlığı kullanılarak harita çizilmiştir)



Zaman, maliyet gibi etkenlerden ötürü **51825** seyahat acentesi çalışanına ulaşmanın mümkün olmamasından dolayı çalışmayı destekleyecek örneklem büyüklüğü aşağıda verilen Tablo 4.5. üzerinden belirlenmiştir.

**Tablo 4.5.** Örneklem Büyüklüğünün Belirlenmesi

Örneklem Büyüklüğü	
Evren Büyüklüğü	Hata Payı (d=0,05)
100	80
500	217
750	254
1000	278
2500	333
5000	357
10000	370
25000	378
50000	381
100000	383
1000000	<b>384</b>
100000000	384

\*Kaynak: Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004.

Yazıcıoğlu ve Erdoğan'ın yapmış olduğu çalışma kaynak gösterilerek oluşturulan Tablo 4.5 'e göre tezin amacına ulaşmasını sağlayacak olan örneklem büyüklüğü **384**'tür.

Örneklem büyüklüğü belirlendikten sonra evreni temsil edecek olan örneklemin hangi yöntem ile seçileceği belirlenir. Olasılığa dayalı ve olasılığa dayalı olmayan örnekleme yöntemleri mevcuttur (Lorcu, 2015). Seyahat acentesi personelinin yumuşak başarı faktörleri ile ürün satış başarıları arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik olarak yapılan bu tezin örneklemini, herhangi bir ölçüt dikkate alınmadan belirli bir mekândaki herkese belirli bir zaman diliminde ulaşılmaya çalışılan **kolayda örnekleme yöntemi** ile belirlenmiştir.

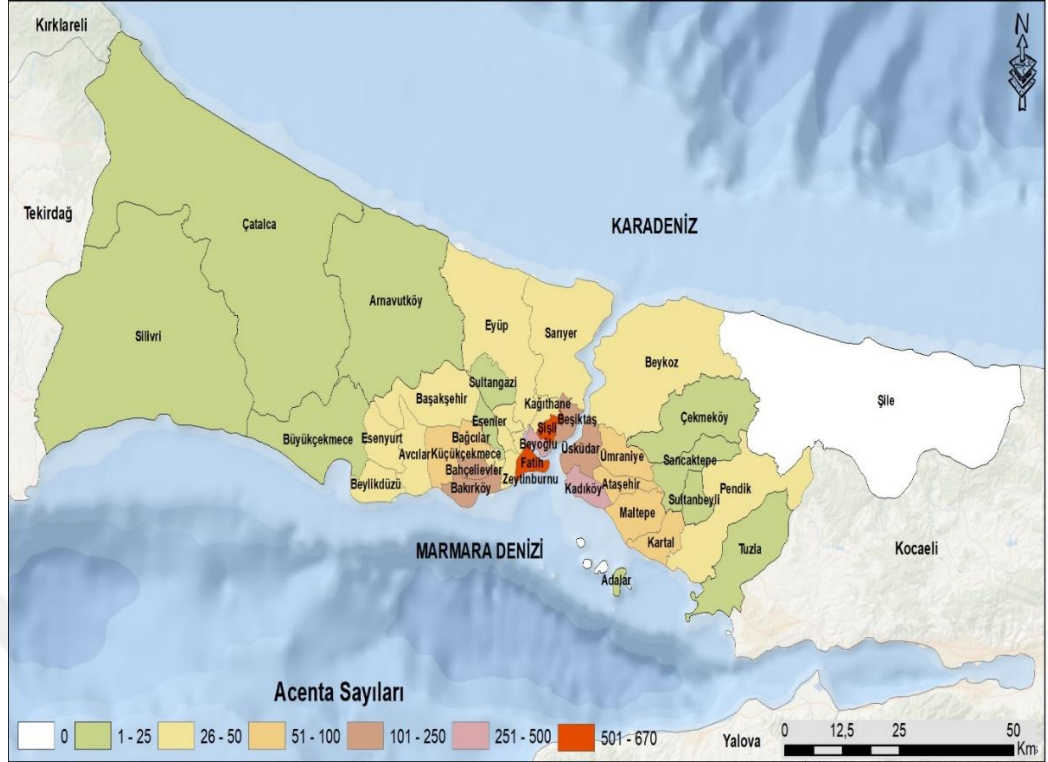
İstanbul'un ilçelerinde bulunan seyahat acentesi sayıları ile ilgili veriler Tablo 4.6'da gösterilmiştir.

**Tablo 4.6.** İstanbul'un İlçelerindeki Seyahat Acentesi Sayıları

İlçe	Acente Sayısı	İlçe	Acente Sayısı
Fatih	670	Başakşehir	37
Şişli	587	Beykoz	36
Beyoğlu	295	Beylikdüzü	35
Kadıköy	290	Güngören	34
Beşiktaş	195	Avcılar	32
Bakırköy	185	Bayrampaşa	28
Bahçelievler	103	Gaziosmanpaşa	27
Üsküdar	102	Esenler	24
Ataşehir	84	Büyükçekmece	22
Kartal	80	Sancaktepe	22
Ümraniye	68	Çekmeköy	16
Bağcılar	65	Silivri	13
Maltepe	59	Sultanbeyli	12
Küçükçekmece	53	Tuzla	12
Esenyurt	49	Sultangazi	7
Sarıyer	49	Arnavutköy	5
Zeytinburnu	48	Adalar	1
Eyüp	48	Çatalca	1
Kâğıthane	45	Şile	0
Pendik	41		

İstanbul'un ilçelerindeki seyahat acenteleri sayılarının verildiği Tablo 4.6'ya göre acentelerin Avrupa yakasında (Fatih, Şişli, Beyoğlu, Beşiktaş, Bakırköy) yoğunlaştığı görülmektedir. Anadolu yakasında da (Kadıköy, Üsküdar, Ümraniye, Maltepe) azımsanmayacak kadar seyahat acentesi bulunmaktadır.

İstanbul'un ilçelerindeki seyahat acenteleri sayılarının harita üzerindeki dağılımı Harita 4.4'te verilmiştir.



**Harita 4.4.** İstanbul İlçelerindeki Seyahat Acentesi Sayıları (Çizim: Yusuf Kızıllan) (ArcGIS 10.2 altlığı kullanılarak harita çizilmiştir)

Harita 4.4'te görüldüğü üzere Avrupa yakasında boğaza yakın yerlerde seyahat acenteleri yoğunluk göstermektedir. Araştırma sahasında (İstanbul) acentelerin yoğun olmasından dolayı Beşiktaş (Harbiye), Fatih (Sultan Ahmet Meydanı), Beyoğlu, Şişli, Kadıköy, Bakırköy, Üsküdar ve Ümraniye ilçeleri tercih edilmiştir.

Saha çalışması için ilgili yerlerden (Atatürk Üniversitesi Rektörlüğü, Atatürk Üniversitesi Turizm Fakültesi Dekanlığı, İstanbul Valiliği, İstanbul İl Emniyet Müdürlüğü, İstanbul Kültür ve Turizm Müdürlüğü) gerekli izinler (bk. Ekler, Ek 2, Ek 3, Ek 4) alındıktan sonra uygulama kısmı başlamıştır. Örneklem büyüklüğü **384** olarak belirlenmiştir ancak ihtiyat amaçlı ve kayıp verilere tedbir olarak toplamda **500** anket bastırılmıştır. 2018 Eylül ayında araştırma sahasına gidilmiştir ve 10 gün boyunca anket uygulaması yapılmıştır.

Acentelere bizzat gidilerek gerekli açıklama yapıp izin belgeleri gösterildikten sonra anketler yüz yüze, tek tek araştırmacı tarafından soru cevap şeklinde doldurulmuştur. Bazı acentelerde yoğunluk olduğu için anketler bırakılmış ve tekrar gidip alınmıştır. Bırakılan anketler geri alındıktan sonra özenle incelenmiş, hatalı veya eksik

doldurulan anketler ayıklanmıştır. Bilimsel açıdan kullanılabilir olan toplamda **417** anket değerlendirmeye alınarak analizler yapılmıştır.

#### 4.3.5. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Çalışmaya başlamadan önce kapsamlı bir literatür taraması yapılmıştır. Tarama sonucunda literatürde boşluğu hissedilen seyahat acentesi çalışanlarının yumuşak başarı faktörleri ile ürün satış başarıları üzerinde çalışılmaya karar verilmiştir. Bu doğrultuda konu, evren ve örneklem belirlendikten sonra veri toplama yöntemi belirlenmiştir. Herhangi bir konu hakkında kişilerin düşünce ve deneyimlerini ölçmeye yönelik olarak belirli bir plan dahilinde hazırlanmış soru listeleri (Büyüköztürk, 2010) olarak bilinen **anket yöntemi** veri toplama yöntemi olarak kullanılmıştır. Anket yöntemi yazılı ve basılı bir materyal olduğu için hata anında müdahale edilmesi kolaydır, çok sayıda insana ulaşma imkânı sağladığı gibi aynı zamanda maliyeti çok fazla değildir.

Kullanılan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Kullanılan anket formları için ilgili hocalardan izin alınmıştır (bk. Ek 5).

Anketin birinci bölümünde katılımcılara, cinsiyet, yaş, medeni durum, gelir, eğitim düzeyi, turizm eğitimi alıp almama, sektörde ve işletmede çalışma süreleri gibi demografik sorular yöneltilmiştir.

Anketin ikinci bölümünde seyahat acentesi personelinin yumuşak başarı faktörlerine ilişkin tutumlarını ölçmek üzere **Regina BAUMGÄRTNER** tarafından hazırlanan “Alman Seyahat Acentelerinin Geleceği İçin Bir Başarı Kriteri Olan Seyahat Acentesi Çalışanlarının Yumuşak Başarı Faktörleri” adlı doktora tezinde kullanılan ölçekten yararlanılmıştır. İlgili ölçekte seyahat acentesi çalışanlarının yumuşak başarı faktörlerini ölçmeye yönelik **22 ifade** yer almaktadır. Bu 22 ifade, **güvenilirlik** (1, 2, 3, 4, 5, 6 ve 7.sorular), **yetkinlik** (8, 9, 10, 11, 12, 13, 14 ve 15.sorular), **empati** (16, 18 ve 22. sorular), **iletişim** (17 ve 19.sorular) **ve yanıt verme** (20 ve 21.sorular) olarak **beş boyut** altında incelenmiştir. Yumuşak başarı faktörlerini ölçmeye yönelik olarak kullanılan bu ölçekte katılımcıların verdiği cevaplar “Kesinlikle Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Fikrim Yok”, “Katılıyorum”, “Kesinlikle Katılıyorum” şeklindeki 5’li Likert Tipidir.

Anketin üçüncü ve son bölümünde ise katılımcıların ürün satış başarılarını ölçmeye yönelik **A. Sadık BAHÇE** tarafından hazırlanan “Seyahat Acentelerinde Çalışan Satış

Elemanlarının Kişisel Satış Sürecindeki Başarılarının Eskişehir Yöresi A Grubu Seyahat Acenteleri Örneği İle İncelenmesi” adlı yüksek lisans tezinde kullanılan ölçekten yararlanılmıştır. Ölçek **21 ifade** ve potansiyel müşterilerin bulunması (1, 2 ve 3. sorular), hazırlık (4, 5 ve 6. sorular), iletişim (7, 8 ve 9. sorular), satış sunusu (10, 11 ve 12. sorular), itirazların alınması ve çözülmesi (13, 14 ve 15. sorular), satış kapatma (16, 17 ve 18. sorular) ve satış sonrası izleme (19, 20 ve 21. sorular) olarak **yedi boyuttan** oluşmaktadır. Seyahat acentesi personelinin ürün satış başarılarını ölçmeye yönelik olarak kullanılan bu ölçekte katılımcıların verdiği cevaplar “Kesinlikle Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Fikrim Yok”, “Katılıyorum”, “Kesinlikle Katılıyorum” şeklindeki 5’li Likert Tipidir.

#### 4.3.6. Verilerin Normallik Dağılımına İlişkin Bulgular

Sosyal bilimlere ait disiplinlerde yapılan araştırmalarda değişkenlerin normalliğe sahip olması her zaman aranan bir özellik değildir ancak bütün değişkenlerin normal dağılım göstermesi sonuçların sağlıklı olması açısından daha iyi sonuçlar vermektedir (Baloğlu, 2015). Bu bağlamda yapılan bu çalışmadaki verilerin parametrik ya da parametrik olmayan analiz yöntemlerinden hangileri ile analiz edileceğini belirlemek için normal dağılıma uygun olup olmadığı test edilerek verilerin çarpıklık ve basıklık değerleri olan **Skewness** ve **Kurtosis** katsayılarına bakılmıştır.

**Tablo 4.7.** Verilerin Normallik Dağılımına İlişkin Bulgular

Faktör Adı	N (kişi sayısı)	Standart Sapma	Ortalama	Skewness	Kurtosis
Potansiyel müşterilerin bulunması	417	,65861	3,5867	-,086	,480
Hazırlık	417	,67846	3,3957	,456	-,329
İletişim	417	,66248	3,8825	-,472	,107
Satış sunusu	417	,65244	3,6747	,129	-,515
İtirazların alınması ve çözülmesi	417	,94294	3,1071	,416	-,886
Satış kapatma	417	,72750	3,4652	,140	-,694
Satış sonrası izleme	417	,63751	3,8753	-,785	1,056
Güvenilirlik	417	,54195	4,3861	-1,387	1,732
Yetkinlik	417	,51930	4,3015	-1,222	1,125
Empati	417	,63638	4,1639	-2,000	2,000
İletişim	417	,75751	4,1367	-1,500	2,000
Yanıt verme	417	,74755	4,1151	1,439	1,890

Tablo 4.7’de yapılan test sonucunda çarpıklık ve basıklık değerlerinin (Skewness ve Kurtosis) +2 ve -2 arasında olması normal dağılıma uygun olduğunu göstermektedir (Kunnan, 1998).

#### 4.3.7. Veri Analiz Teknikleri

Seyahat acentesi çalışanlarına uygulanan anketler detaylı bir incelemeden geçirildikten sonra bilimsel olarak kullanılabilir durumda olanlar SPSS 20.0 for Windows programına aktarılmıştır. Kullanılması mümkün olmayan anketler atılıp 417 anket üzerinden analizler yapılmıştır.

Demografik değişkenlere yönelik frekans değerleri hesaplanarak demografik özellikler tablosu oluşturulmuştur. Çalışmada kullanılan her bir ölçek için cevaplayıcıların ölçeklere ilişkin eğilimleri belirlenerek frekans tabloları hazırlanmıştır. Sonrasında ölçeklere **Güvenilirlik analizi** uygulanmıştır ve ölçeklere ait betimleyici istatistikler hazırlanmıştır. Ardından verilerin parametrik mi yoksa nonparametrik mi olduğu kontrol edilmiştir ve faktör ortalamalarına bakılarak verilerin **parametrik** olarak dağılım gösterdiği tespit edilmiştir. Bu doğrultuda verilerin analizinde oluşturulan problemleri test etmek için ise **Korelasyon analizi, T testi, ANOVA** (varyans analizi), **ölçeklerin ilişki düzeylerini tespit etmek için yapısal eşitlik modeli** yapılmıştır. Analizler için uzman kişilerin görüşlerine başvurulmuş ve yönlendirmeleri doğrultusunda bulgular tablolaştırılmıştır.

##### 4.3.7.1. Güvenilirlik Analizi

Bir ölçme aracı ile aynı koşullarda tekrarlanan ölçümlerden elde edilen değerlerin kararlılığının göstergesi olarak kabul edilen güvenilirlik, ölçme sonuçlarının tesadüfi hatalardan arınmış olduğunun ölçütüdür (Ercan ve Kan, 2004). Hazırlanan bir çalışmada güvenilirliğin hesaplanması için en çok kullanılan yöntem; Cronbach Alpha Coefficient Modelidir. Alpha katsayısı, kullanılan ölçek maddelerin iç tutarlılığının göstergesidir (Özdamar, 2002).

Alpha katsayısının değerlerine bakılarak ölçeğin güvenilirliği şu şekilde yorumlanmaktadır (Kalaycı, 2014).

- $0.00 \leq \alpha < 0.40$  ise güvenilir olmayan ölçek,
- $0.40 \leq \alpha < 0.60$  ise düşük güvenilirlikte ölçek,
- $0.60 \leq \alpha < 0.80$  ise güvenilir ölçek ve
- $0.80 \leq \alpha < 1.00$  ise yüksek derecede güvenilir ölçek

Seyahat acentesi personelinin yumuşak başarı faktörlerini ölçmeye yönelik kullanılan ölçeğin maddelerinin iç tutarlılığının ve homojenliğinin bir göstergesi olarak Cronbach Alpha katsayısı hesaplanmış ve tüm bulgular Tablo 4.8’de gösterilmiştir.

**Tablo 4.8.** Yumuşak Başarı Faktörleri Ölçeğinin Cronbach Alpha Katsayısı (Güvenirlik Analizi)

Soru	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	N (Kişi sayısı)	Cronbach Alpha Katsayısı
<b>S1.</b> Müşteriye karşı söz verdiğim hizmeti yerine getiririm.	4,3285	0,66504	417	0,852
<b>S2.</b> Müşterilerin problemi olduğu zaman bunu çözmek için gerekli çabayı gösteririm.	4,3501	0,68093	417	0,852
<b>S3.</b> Seyahat belgelerinin veya rezervasyon onaylarının tamamlanmasına söz verilmişse, bunu hemen yerine getiririm ve müşteriye duruma uygun olarak bilgilendiririm.	4,4700	0,74659	417	0,852
<b>S4.</b> Müşteriye söz verdiğim zamanda hizmeti yerine getiririm.	4,3933	0,81674	417	0,852
<b>S5.</b> Müşteri kayıtlarını eksiksiz ve doğru tutarım.	4,2662	0,72300	417	0,852
<b>S6.</b> Müşterilerin dile getirdikleri istek ve şikayetler benim için önceliğe sahiptir.	4,4221	0,72675	417	0,852
<b>S7.</b> Yüksek kalitede bire bir danışmanlık, müşterilerde güven sağlar ve bu nedenle İnternete göre daha güvenilir bir rekabet avantajı sağlar.	4,4005	0,78158	417	0,852
<b>S8.</b> Müşteriye karşı davranışlarım müşterilerde güven duygusu uyandırır.	4,4580	0,70968	417	0,852
<b>S9.</b> Seyahat acentası çalışanı olarak, danışmanlık esnasında iyi bir hizmet kalitesinin ne olduğunu bilmek ve bu bilgiyi uygulamak zorundayım.	4,4412	0,70508	417	0,852
<b>S10.</b> Seyahat danışmanı olarak alan bilgim, satış tekniklerim ve kişilik özelliklerim müşteri karşısında yetkinliğimi ortaya koyar.	4,1679	0,70070	417	0,852
<b>S11.</b> Donanımlı bir acente çalışanı her müşteriye aynı tutarlı nezaketi gösterme yetkinliğine sahip olmalıdır.	4,0456	0,87998	417	0,852
<b>S12.</b> Farklı müşteri tiplerine göre seyahat tavsiyelerinde bulunurum.	4,3933	0,71303	417	0,852

**Tablo 4.8.** (Devam)

<b>S13.</b> Müşterilere karşı devamlı saygılıyım.	4,4916	0,71424	417	0,852
<b>S14.</b> Müşteri sorunlarını yanıtlayacak bilgiye sahibim.	4,3429	0,69677	417	0,852
<b>S15.</b> Müşterilerin farklı karar verme davranışlarını doğru bir şekilde analiz edebilir ve buna göre danışmanlık hizmeti verebilirim.	4,2278	0,72946	417	0,852
<b>S16.</b> Müşterilere bireysel ilgi gösteririm.	4,2278	0,83401	417	0,852
<b>S17.</b> Çalışma saatlerim tüm müşteriler için uygundur.	3,9856	0,99023	417	0,852
<b>S18.</b> Müşteri çıkarlarıyla candan ilgilenirim.	4,1367	0,80743	417	0,852
<b>S19.</b> Seyahat acentesi personeli, müşteriye yakınlık sağlamak için sözlü ve sözsüz iletişim becerilerini kullanmalıdır.	4,2878	0,83991	417	0,852
<b>S20.</b> Seyahat acentesine girer girmez müşteriler karşılanır ve hizmet alırlar.	4,0480	1,01081	417	0,852
<b>S21.</b> Bireysel danışma ofislerimiz kişisel yüz yüze görüşme durumuna göre tasarlanmış ve müşterinin takdirini kazanmaktadır.	4,1823	0,73731	417	0,852
<b>S22.</b> Seyahat acentesi gereksinimleri ve müşteri ilgi alanları arasında hassas bir denge oluştururum.	4,1271	0,77563	417	0,852

Tablo 4.8 incelendiğinde katılımcıların yumuşak başarı faktörlerine ilişkin herhangi bir negatif ifadeye rastlanmamıştır. Ölçek ifadelerinin iç tutarlılığını ölçmeye yönelik yapılan Cronbach Alpha katsayısı = **0,852** olarak bulunmuştur ve bu katsayı, ifadelerin kendi içinde oldukça tutarlı olduklarını göstermektedir.

Her bir boyut için minimum, maksimum, ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4.9’da gösterilmiştir.

**Tablo 4.9.** Yumuşak Başarı Faktörleri Ölçeğine İlişkin Betimleyici İstatistikler

Faktör Adı	N (kişi sayısı)	En Düşük	En Yüksek	Standart Sapma	Ortalama	Cronbach Alpha ( $\alpha$ )
<b>Güvenilirlik</b>	417	1,38	5,00	0,54195	4,3861	0,852
<b>Yetkinlik</b>	417	1,57	5,00	0,51930	4,3015	0,852
<b>Empati</b>	417	1,33	5,00	0,63638	4,1639	0,852
<b>İletişim</b>	417	1,50	5,00	0,75751	4,1367	0,852
<b>Yanıt verme</b>	417	1,00	5,00	0,74755	4,1151	0,852

Tablo 4.9 incelendiğinde boyutlar arasındaki ortalamaların birbirlerinden çok büyük farklarla ayrılmadığı görülmektedir. Tabloda gösterilen ortalama değerler,



araştırmada yer alan katılımcıların her bir boyuta karşı ne derece olumlu veya olumsuz yaklaştıklarının bir göstergesi olarak ifade edilebilir. Bu doğrultuda bakıldığında düşük düzeyde hesaplanan ortalama değerler olumsuz bir yaklaşımı, yüksek düzeyde hesaplanan ortalama değerler ise olumlu bir yaklaşımı ifade etmektedir. Standart sapma değerleri ise; gözlem değerlerinin ortalama değerlerden ne derece farklılık gösterdiği konusunda bir fikir vermektedir (Alan, 2011: 110). Gösterilen tablo incelendiğinde en yüksek standart sapma düzeyi olan boyut iletişim boyutudur. Bu boyutta yer alan ifadelere katılımcılar birbirinden farklı cevaplarla yaklaşmışlardır yorumu yapılabilir.

Boyutların  $\alpha = 0,852$  olarak tespit edilmiştir. Bu bağlamda alpha katsayılarının 0,80 'den büyük olması, ölçekte yer alan her bir boyutun yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

Seyahat acentesi personelinin ürün satış başarısını ölçmeye yönelik olarak kullanılan ölçeğin maddelerinin iç tutarlılık ve homojenliğinin bir göstergesi olarak hesaplamalar yapılmış ve elde edilen bulgular Tablo 4.10'da gösterilmiştir.

**Tablo 4.10.** Ürün Satış Başarısı Ölçeği Cronbach Alpha Katsayısı (Güvenirlilik Analizi)

Soru	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	N (Kişi sayısı)	Cronbach Alpha Katsayısı
<b>S1.</b> Bir tur veya tatilin hazırlanmasından önce tüketici tipi belirlenir ve genellikle broşürler hazırlanarak reklam yolu ile müşteriye ulaşma faaliyetleri yapılır.	4,1343	0,77596	417	0,821
<b>S2.</b> Acentenin geliştirdiği veya anlaşmalı yeni bir ürünün satışı için uygun ve olası tüketicileri bulup ulaşılarak müşterilerimi artırmaya çalışırım.	4,0528	1,00580	417	0,821
<b>S3.</b> Sektörde bütün müşteri tiplerini belirlemek ve bulmak imkansızdır, bu yüzden sadece acenteye gelen müşteriye satış yapılabilir.	2,5731	1,33375	417	0,821
<b>S4.</b> Sektörde pazarlanan ürün veya hizmetler belli, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını belirlemek zor olduğundan müşterinin istek ve beklentileri ile ürün ve hizmetlerin eşleştirilmesi için uğraşmak gereksizdir.	2,4125	1,43535	417	0,821
<b>S5.</b> Acentelerde yeni bir tur veya anlaşılan otelin odasını satmaya başlamadan önce, sunusunun nasıl yapılacağı planlanır ve uygulamaya konur.	3,9592	0,69391	417	0,821

Tablo 4.10. (Devam)

<b>S6.</b> Görüştüğüm müşterilerin büyük bir kısmının tepkilerinden satın alma kararı verip vermediğini anlarım.	3,8153	0,91039	417	0,821
<b>S7.</b> Her müşterinin satın aldığı hizmet konusunda her şeyi bilmesi gerekir. Bu yüzden her ürün veya hizmetin tüm avantaj ve dezavantajları konusunda müşteriye bilgilendiririm.	3,9209	1,00526	417	0,821
<b>S8.</b> Temel amacım acenteye gelen müşteriye elimdeki ürün veya hizmeti satmaktır.	3,9760	0,97537	417	0,821
<b>S9.</b> Acenteye gelen müşteriye satış yaptığımda değil, onların istek ve ihtiyaçlarını belirleyerek doğru bir şekilde yönlendirdiğim ve onları bu şekilde kazandığım zaman kendimi başarılı hissederim.	3,7506	1,06751	417	0,821
<b>S10.</b> Müşterinin istek ve ihtiyaçlarını gidereceği düşünülen bütün alternatifler hakkındaki detayları müşteriye sunmak ve kendisine en uygun olanın seçmesi, için yardımcı olmak gerekir.	4,0671	0,75339	417	0,821
<b>S11.</b> Müşterinin karar vermede zorlanmaması için onların istek ve ihtiyaçlarına göre sadece birkaç alternatif sunmak ve detaylarla kafa karıştırmamak iyi bir yöntemdir.	2,9520	1,40316	417	0,821
<b>S12.</b> Müşteriyi soru sorması için teşvik ederek ilgisini çekmek ve sorduğu her soruya cevap vermek benim görevimdir.	4,0048	0,76898	417	0,821
<b>S13.</b> Çok itiraz eden, kolay beğenmeyen müşterilere satış yapmak için uğraşmak zaman kaybindan başka bir şey değildir.	2,5420	1,46392	417	0,821
<b>S14.</b> Satış elemanı, müşterilerinin itiraz ve şikayetlerini çözümlmek için elinden gelen her şeyi yapmalıdır.	3,8897	0,90528	417	0,821
<b>S15.</b> Ne kadar zamanımı alırsa alsın müşterimin şikayet ve itirazlarını gidermek ve sorunlarını çözmek, aracılığını yaptığım işletmenin değil benim görevimdir.	2,8897	1,46015	417	0,821
<b>S16.</b> Satış elemanı, yaptığı sunumdan sonra müşteriye ürünü alıp almayacağını hemen sormaz, deneme mahiyetinde sorular sorar.	3,9592	0,71102	417	0,821
<b>S17.</b> Müşterinin tutum ve davranışlarını etkileyen etkenlerin çok olması yüzünden satın alma kararı verip vermediklerini anlamak çok zordur.	3,3429	1,23058	417	0,821
<b>S18.</b> Genellikle görüşme yaptıktan sonra müşteriye direkt olarak ne zaman ve nasıl gitmeyi düşündüğünü sorarım.	3,0935	1,22803	417	0,821

**Tablo 4.10.** (Devam)

<b>S19.</b> Bir satış elemanı ürün veya hizmeti deneyen her müşterinin görüş ve düşüncesini almalı ve onların tatmin düzeylerini belirlemelidir.	4,0264	0,68062	417	0,821
<b>S20.</b> Satış elemanı, bir kez satış yaptığı müşterilerin isim, adres ve telefon numarası gibi bilgilerini muhafaza edip özel günlerde kart göndermek vb. uygulamalarla müşterilerle ilgisini sıcak tutmalıdır.	4,0504	0,78438	417	0,821
<b>S21.</b> Müşterilerim ile iş ilişkisi çerçevesinde iletişim kurarım. Satıştan sonra onlar isterse iletişime geçer ve yakın davranırım.	3,5492	1,27215	417	0,821

Tablo 4.10 incelendiğinde katılımcıların ürün satış başarılarına ilişkin herhangi bir negatif ifadeye rastlanmamıştır. Ölçek ifadelerinin iç tutarlılığını ölçmeye yönelik yapılan Cronbach Alpha katsayısı = **0,821** olarak bulunmuştur ve bu katsayı, ifadelerin kendi içinde oldukça tutarlı olduklarını göstermektedir.

Her bir boyut için minimum, maksimum, ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4.11’de gösterilmiştir.

**Tablo 4.11.** Ürün Satış Başarısı Ölçeğine İlişkin Betimleyici İstatistikler

Faktör Adı	N (kişi sayısı)	En Düşük	En Yüksek	Standart Sapma	Ortalama	Cronbach Alpha ( $\alpha$ )
Potansiyel müşterilerin bulunması	417	1,33	5,00	,65861	3,5867	0,821
Hazırlık	417	1,33	5,00	,67846	3,3957	0,821
İletişim	417	1,00	5,00	,66248	3,8825	0,821
Satış sunusu	417	1,67	5,00	,65244	3,6747	0,821
İtirazların alınması ve çözülmesi	417	1,00	5,00	,94294	3,1071	0,821
Satış kapatma	417	1,00	5,00	,72750	3,4652	0,821
Satış sonrası izleme	417	1,33	5,00	,63751	3,8753	0,821

Tablo 4.11 incelendiğinde ölçeğin boyutlarının minimum, maksimum, ortalama ve standart sapma değerleri verilmiş ve elde edilen sonuçlara göre her boyutun ortalamalarının ve standart sapmalarının birbirine yakın olduğu görülmüştür. Bunun yanında Cronbach Alpha değerleri incelendiğinde ise yedi boyutun da alpha değerlerinin 0,80 in üzerinde olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda ürün satış başarısı ölçeğindeki model gruplarının güvenilirliklerinin oldukça yüksek olduğu söylenebilir.

#### 4.4. ARAŞTIRMAYA KATILANLARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ

Seyahat acentesi personelinin yumuşak başarı faktörleri ile ürün satış başarıları arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik olarak hazırlanan bu çalışmada katılımcıların cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, gelir, sektörde ve işletmede çalışma süreleri, turizm eğitimi alıp almadıkları gibi demografik özelliklerini belirlemek amacıyla **frekans analizi** yapılmıştır ve bulgular aşağıdaki Tablo 4.12’de gösterilmiştir.

**Tablo 4.12.** Örneklemenin Cinsiyetlerine İlişkin Demografik Bulguları

Cinsiyet	Frekans (n)	Yüzde (%)
Erkek	241	<b>57,8</b>
Kadın	176	42,2
<b>Toplam</b>	<b>417</b>	<b>100</b>

Araştırmaya katılanların cinsiyetleri ile ilgili bilgilerin verildiği Tablo 4.12 incelendiğinde, toplamda 417 katılımcının bulunduğu bu çalışmada katılımcıların **%57,8**’inin erkeklerden, **%42,2**’sinin kadınlardan oluştuğu görülmektedir.

**Tablo 4.13.** Örneklemenin Yaşlarına İlişkin Demografik Bulguları

Yaş	Frekans (n)	Yüzde (%)
18-24	56	13,4
25-31	69	16,5
32-38	74	17,7
39-45	75	<b>18,0</b>
46-52	70	16,8
53-59	30	7,2
60-65	21	5,0
65 üzeri	22	5,3
<b>Toplam</b>	<b>417</b>	<b>100</b>

Katılımcıların yaşları ile ilgili demografik bulguların verildiği Tablo 4.13’de katılımcıların yaş aralığı incelendiğinde **%18**’lik kısmın **39-45** yaş aralığında, hemen takibinde **%17,7**’lik kısmın **32-38** yaş aralığındaki katılımcılardan oluştuğu görülmektedir. Ayrıca katılımcıların **%16,8**’inin **46-52** yaş aralığında olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda araştırmaya katılanların çoğunluğu genç yetişkin grubunda yer

almaktadır şeklinde yorum yapılabilir. **60-65** ve üzeri yaş aralığında olan katılımcıların azınlıkta olduğu (**%5 ve %5,3**) görülmektedir. Bu yaş grubunda olan katılımcıların çoğunun işletme sahibi olduğu araştırmacı tarafından tespit edilmiştir.

**Tablo 4.14.** Örneklemenin Medeni Durumuna İlişkin Demografik Bulguları

Medeni Durum	Frekans (n)	Yüzde (%)
Evli	237	<b>56,8</b>
Bekâr	180	43,2
<b>Toplam</b>	<b>417</b>	<b>100</b>

Tablo 4.14’de araştırmaya katılanların medeni durumlarıyla ilgili tespit edilen bulgulara yer verilmiştir. Buna göre katılımcıların **%56,8**’i evli, **%43,2**’si ise bekârdır.

**Tablo 4.15.** Örneklemenin Eğitim Düzeyine İlişkin Demografik Bulguları

Eğitim Düzeyi	Frekans (n)	Yüzde (%)
İlköğretim	2	,5
Lise	135	32,4
Önlisans	83	19,9
Lisans	155	<b>37,2</b>
Lisansüstü	42	10,1
<b>Toplam</b>	<b>417</b>	<b>100</b>

Seyahat acentesi çalışanlarına yönelik yapılan bu araştırmada katılımcıların eğitim düzeyi ile ilgili bulguların verildiği Tablo 4.15 incelendiğinde katılımcıların **%37,2**’lik kısmın lisans eğitimi aldığı görülmektedir. **%32,4** oranında katılımcının ise lise mezunu olduğu tespit edilmiştir. Lisansüstü mezunların oranı ise **%10,1**’dir.

**Tablo 4.16.** Örneklemenin Turizm Eğitimi Alıp Almamalarına İlişkin Bulgular

Turizm Eğitimi Aldınız mı?	Frekans (n)	Yüzde (%)
Hiç almadım	170	<b>40,8</b>
Lise	57	13,7
Lisans	107	25,7
Sertifika	83	19,9
<b>Toplam</b>	<b>417</b>	<b>100</b>

Araştırmaya katılanlara yöneltilen “turizm eğitimi aldınız mı?” sorusuna katılımcıların **%40,8**’si “hiç almadım” şeklinde cevap verdiği görülmektedir. Katılımcıların **%25,7**’si lisans döneminde, **%19,9**’u sertifika ile ve **%13,7**’si ise lise

döneminde turizm eğitimi aldıklarını belirtmişlerdir. Turizm sektöründe çalışan personelin çoğunluğunun turizm eğitimi almaması dikkat çekicidir.

**Tablo 4.17.** Örneklemin Gelir Durumuna İlişkin Bulgular

Gelir	Frekans (n)	Yüzde (%)
1603 TL ve altı	27	6,5
2000-3000 TL	102	<b>24,5</b>
3001-4000 TL	85	20,4
4001-5000 TL	51	12,2
5001-6000 TL	53	12,7
6001-7000 TL	31	7,4
7001-8000 TL	14	3,4
8001-9000 TL	8	1,9
9001-10000 TL	22	5,3
10000 TL üzeri	24	5,8
<b>Toplam</b>	<b>417</b>	<b>100</b>

Örneklemin gelir durumuna ilişkin bulguların yer verildiği Tablo 4.17 incelendiğinde katılımcıların **%24,5**'inin 2000-3000 TL maaşla çalıştıkları görülmektedir. 3001-4000 TL maaşla çalışanların oranı ise **%20,4**'tür. Araştırmaya katılanların **%5,3** ve **%5,8**'i 9001-10000 ve üzeri maaş aldıklarını belirtmişlerdir. Bu toplamda **%11,1**'lik kesimin acente sahipleri oldukları araştırmacı tarafından tespit edilmiştir.

**Tablo 4.18.** Örneklemin Sektörde Çalışma Sürelerine İlişkin Bulgular

Sektörde Çalışma Süresi	Frekans (n)	Yüzde (%)
1 yıldan az	35	8,4
1-5 yıl	137	<b>32,9</b>
6-10 yıl	98	23,5
11-15 yıl	58	13,9
16-20 yıl	37	8,9
21-25 yıl	6	1,4
25 yıl üzeri	46	11,0
<b>Toplam</b>	<b>417</b>	<b>100</b>

Araştırmaya katılım gösteren seyahat acentesi personelinin sektörde çalışma sürelerine ilişkin bulguların gösterildiği Tablo 4.18’de katılımcıların **%32,9**’u 1-5 yıldır, **%23,5**’i de 6-10 yıldır turizm sektöründe çalıştıklarını belirtmişlerdir. 11-15 yıldır sektörde çalışanların oranı **%13,9** iken 16-20 yıldır çalışanların oranı ise **%8,9**’dur. 25 yıl üzerinde çalışanlarında oranı **%11,0** olarak görülmektedir. Bu durumda araştırmaya söz konusu olan seyahat acentesi personelinin çoğunluğunun beş yılın üzerinde turizm sektörünün içinde olduğu yorumu yapılabilir.

**Tablo 4.19.** Örneklemin İşletmede Çalışma Sürelerine İlişkin Bulgular

Sektörde Çalışma Süresi	Frekans (n)	Yüzde (%)
1 yıldan az	63	15,1
1-5 yıl	175	<b>42,0</b>
6-10 yıl	77	18,5
11-15 yıl	34	8,2
16-20 yıl	31	7,4
21-25 yıl	11	2,6
25 yıl üzeri	26	6,2
<b>Toplam</b>	<b>417</b>	<b>100</b>

Örneklemin işletmede çalışma sürelerine ilişkin bulguların verildiği Tablo 4.19’da katılımcıların **%42,0**’si 1-5 yıldır aynı işletmede çalıştıklarını belirtmişlerdir. **%15,5**’lik kısım aynı işletmede 6-10 yıldır çalıştıklarını dile getirmişlerdir. 25 yıldan fazla aynı işletmede olduklarını belirten kesim ise araştırmanın **%6,2** oranını oluşturmaktadır ve bu kişilerin acente sahipleri oldukları araştırmacı tarafından tespit edilmiştir.

#### **4.5. ÖRNEKLEMİN YUMUŞAK BAŞARI FAKTÖRLERİNE İLİŞKİN EĞİLİMLERİ**

Seyahat acentesi personelinin yumuşak başarı faktörlerine (güvenilirlik, yetkinlik, empati, iletişim, cevap verme) ilişkin yöneltilen sorulara katılım düzeylerini gösteren bulgular aşağıdaki Tablo 4.20’de gösterilmiştir.

**Tablo 4.20.** Seyahat Acentesi Personelinin Yumuşak Başarı Faktörlerine İlişkin Eğilimleri

<b>Yumuşak Başarı Faktörlerine (Güvenilirlik, yetkinlik, empati, iletişim, yanıt verme) İlişkin Eğilim</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Fikrim Yok</b>	<b>Katlıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katlıyorum</b>	<b>Toplam Frekans</b>	<b>Toplam Yüzde</b>
<b>Güvenilirlik</b>	<b>(%)</b>	<b>(%)</b>	<b>(%)</b>	<b>(%)</b>	<b>(%)</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Müşteriye karşı söz verdiğim hizmeti yerine getiririm.	-	3,4	1,0	<b>55,2</b>	40,5	417	100
Müşterilerin problemi olduğu zaman bunu çözmek için gerekli çabayı gösteririm.	0,7	2,2	1,0	<b>53,7</b>	42,4	417	100
Seyahat belgelerinin veya rezervasyon onaylarının tamamlanmasına söz verilmişse, bunu hemen yerine getiririm ve müşteriye duruma uygun olarak bilgilendiririm.	2,2	0,5	1,0	41,0	<b>55,4</b>	417	100
Müşteriye söz verdiğim zamanda hizmeti yerine getiririm.	1,0	4,6	1,9	39,3	<b>53,2</b>	417	100
Müşteri kayıtlarını eksiksiz ve doğru tutarım	0,5	3,8	1,9	<b>56,1</b>	37,6	417	100
Müşterilerin dile getirdikleri istek ve şikayetler benim için önceliğe sahiptir.	1,4	1,7	0,5	46,0	<b>50,4</b>	417	100
Yüksek kalitede bire bir danışmanlık, müşterilerde güven sağlar ve bu nedenle İnternete göre daha güvenilir bir rekabet avantajı sağlar.	1,4	2,9	1,2	43,2	<b>51,3</b>	417	100
Müşteriye karşı davranışlarım müşterilerde güven duygusu uyandırır.	1,0	2,2	0,5	42,9	<b>53,5</b>	417	100
<b>Yetkinlik</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Seyahat acentası çalışanı olarak, danışmanlık esnasında iyi bir hizmet kalitesinin ne olduğunu bilmek ve bu bilgiyi uygulamak zorundayım.	0,7	2,6	0,2	44,6	<b>51,8</b>	417	100
Seyahat danışmanı olarak alan bilgim, satış tekniklerim ve kişilik özelliklerim müşteri karşısında yetkinliğimi ortaya koyar.	2,2	1,0	1,7	<b>68,3</b>	26,9	417	100
Donanımlı bir acente çalışanı her müşteriye aynı tutarlı nezaketi gösterme yetkinliğine sahip olmalıdır.	2,2	7,4	1,2	<b>62,1</b>	27,1	417	100
Farklı müşteri tiplerine göre seyahat tavsiyelerinde bulunurum.	0,7	2,4	1,9	46,8	<b>48,2</b>	417	100
Müşterilere karşı devamlı saygılıyım.	0,7	2,4	1,4	37,9	<b>57,6</b>	417	100
Müşteri sorunlarını yanıtlayacak bilgiye sahibim.	0,7	2,6	0,7	<b>53,5</b>	42,4	417	100



**Tablo 4.20.** (Devam)

Müşterilerin farklı karar verme davranışlarını doğru bir şekilde analiz edebilir ve buna göre danışmanlık hizmeti verebilirim.	1,9	1,2	2,6	<b>60,7</b>	33,6	417	100
<b>Empati</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Müşterilere bireysel ilgi gösteririm.	2,2	3,6	2,2	<b>53,5</b>	38,6	417	100
Müşteri çıkarlarıyla candan ilgilenirim.	1,4	4,8	3,6	<b>59,0</b>	31,2	417	100
Seyahat acentesi gereksinimleri ve müşteri ilgi alanları arasında hassas bir denge oluştururum.	1,9	2,2	6,5	<b>60,2</b>	29,3	417	100
<b>İletişim</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Çalışma saatlerim tüm müşteriler için uygundur.	1,7	10,1	9,4	<b>45,8</b>	33,1	417	100
Seyahat acentesi personeli, müşteriye yakınlık sağlamak için sözlü ve sözsüz iletişim becerilerini kullanmalıdır.	2,6	2,6	1,2	<b>50,4</b>	43,2	417	100
<b>Yanıt verme</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Seyahat acentesine girer girmez müşteriler karşılanır ve hizmet alırlar.	1,9	11,5	2,6	<b>47,7</b>	36,2	417	100
Bireysel danışma ofislerimiz kişisel yüz yüze görüşme durumuna göre tasarlanmış ve müşterinin takdirini kazanmaktadır.	1,4	3,1	1,7	<b>63,3</b>	30,5	417	100

Seyahat acentesi personelinin yumuşak başarı faktörleri ile ürün satış başarısı arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik olarak hazırlanan bu araştırmada katılımcılara güvenilirlik, yetkinlik, empati, iletişim ve yanıt vermeye ilişkin olarak yöneltilen ifadelere katılım düzeylerini gösteren bulgular incelendiğinde beş boyut altında sorulan sorulara katılımcıların çoğunlukta “**Katılıyorum**” ve “**Kesinlikle Katılıyorum**” cevabını verdikleri görülmektedir. Bu durumda seyahat acentesi personeli, müşterilere karşı söz verdikleri hizmeti yerine getirmekte, müşterilerin problemleri olduğu zaman bunu çözmek için gerekli çabayı göstermekte, enformasyon kalitesi açısından bire bir danışmanlık hizmeti vermektedirler. Ayrıca seyahat danışmanı olarak alan bilgisi, satış teknikleri, kişilik özellikleri gibi hususların müşteri karşısında yetkinliği ortaya koyduğunu belirtmekte, farklı müşteri tiplerine göre davranabilmekte, seyahat acentesine girer girmez müşterileri karşılayıp hizmet vermekte ve müşteriye yakınlık sağlamak için sözlü ve sözsüz iletişim becerilerini kullanabilmektedirler. Tablo 4.20’de verilen bulgulara göre ayrıca seyahat acentesi personelinin çalışma saatlerinin her müşteriye uygun olduğu belirtilmiştir.

Yapılan bu araştırmada İstanbul'daki A Grubu seyahat acentesi çalışanları, kendilerine yöneltilen sorularda yumuşak başarı faktörlerine çoğunluklu olarak sahip olduklarını belirtmişlerdir. Yani seyahat acentesi personelleri kendilerini güvenilir, işinde yetkin, empati yapabilen, müşterilerle etkili iletişim sağlayabilen ve müşterilerin istek - şikayetlerine yanıt verebilen kişiler olarak nitelendirmişlerdir.

#### 4.6. ÖRNEKLEMİN ÜRÜN SATIŞ BAŞARISINA İLİŞKİN EĞİLİMLERİ

Seyahat acentesi çalışanlarına yöneltilen ürün satış başarısı ifadelerine katılım düzeylerini gösteren bulgular Tablo 4.21'de gösterilmiştir.

**Tablo 4.21.** Seyahat Acentesi Personelinin Ürün Satış Başarısına İlişkin Eğilimleri

Ürün Satış Başarısına İlişkin Eğilim	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam Frekans	Toplam Yüzde
Potansiyel Müşterilerin Bulunması	N (%)	(%)	(%)	(%)	(%)	n	%
Bir tur veya tatilin hazırlanmasından önce tüketici tipi belirlenir ve genellikle broşürler hazırlanarak reklam yolu ile müşteriye ulaşma faaliyetleri yapılır.	(1,2)	4,8	2,6	<b>62,1</b>	29,3	417	100
Acentenin geliştirdiği veya anlaşmalı yeni bir ürünün satışı için uygun ve olası tüketicileri bulup ulaşarak müşterilerimi artırmaya çalışırım.	2,9	9,1	3,4	<b>49,2</b>	35,5	417	100
Sektörde bütün müşteri tiplerini belirlemek ve bulmak imkânsızdır, bu yüzden sadece acenteye gelen müşteriye satış yapılabilir.	22,1	<b>42,4</b>	2,2	22,8	10,6	417	100
Hazırlık	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	n	%
Sektörde pazarlanan ürün veya hizmetler belli, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını belirlemek zor olduğundan müşterinin istek ve beklentileri ile ürün ve hizmetlerin eşleştirilmesi için uğraşmak gereksizdir.	<b>36,2</b>	29,5	2,4	20,6	11,3	417	100
Acentelerde yeni bir tur veya anlaşılan otelin odasını satmaya başlamadan önce, sunusu nasıl yapılacağı planlanır ve uygulamaya konur.	1,2	5,8	1,7	<b>78,7</b>	12,7	417	100
Görüşüğüm müşterilerin büyük bir kısmının tepkilerinden satın alma kararı verip vermediğini anlarım.	1,4	13,7	2,6	<b>66,4</b>	15,8	417	100

Tablo 4.21. (Devam)

<b>İletişim</b>	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	n	%
Her müşterinin satın aldığı hizmet konusunda her şeyi bilmesi gerekir. Bu yüzden her ürün veya hizmetin tüm avantaj ve dezavantajları konusunda müşteriye bilgilendiririm.	2,4	12,9	1,4	<b>56,6</b>	26,6	417	100
Temel amacım acenteye gelen müşteriye elimdeki ürün veya hizmeti satmaktır.	3,1	9,4	1,9	<b>58,0</b>	27,6	417	100
Acenteye gelen müşteriye satış yaptığımda değil, onların istek ve ihtiyaçlarını belirleyerek doğru bir şekilde yönlendirdiğim ve onları bu şekilde kazandığım zaman kendimi başarılı hissederim.	2,6	18,0	2,6	<b>55,2</b>	21,6	417	100
<b>Satış sunusu</b>	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	n	%
Müşterinin istek ve ihtiyaçlarını gidereceği düşünülen bütün alternatifler hakkındaki detayları müşteriye sunmak ve kendisine en uygun olanın seçmesi, için yardımcı olmak gerekir.	0,7	6,7	0,7	<b>68,8</b>	23,0	417	100
Müşterinin karar vermede zorlanmaması için onların istek ve ihtiyaçlarına göre sadece birkaç alternatif sunmak ve detaylarla kafa karıştırmamak iyi bir yöntemdir.	17,0	34,1	1,2	<b>32,1</b>	15,6	417	100
Müşteriyi soru sorması için teşvik ederek ilgisini çekmek ve sorduğu her soruya cevap vermek benim görevimdir.	1,9	5,0	2,6	<b>71,5</b>	18,9	417	100
<b>İtirazların alınması ve çözülmesi</b>	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	n	%
Çok itiraz eden, kolay beğenmeyen müşterilere satış yapmak için uğraşmak zaman kaybından başka bir şey değildir.	30,9	<b>32,9</b>	1,9	19,7	14,6	417	100
Satış elemanı, müşterilerinin itiraz ve şikayetlerini çözümlmek için elinden gelen her şeyi yapmalıdır.	1,7	11,0	3,8	<b>63,5</b>	19,9	417	100
Ne kadar zamanımı alırsa alsın müşterimin şikayet ve itirazlarını gidermek ve sorunlarını çözmek, aracılığını yaptığım işletmenin değil benim görevimdir.	20,6	<b>32,1</b>	3,4	25,4	18,5	417	100
<b>Satış kapatma</b>	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	n	%
Satış elemanı, yaptığı sunumdan sonra müşteriye ürünü alıp almayacağını hemen sormaz, deneme mahiyetinde sorular sorar.	0,5	6,7	4,3	<b>73,4</b>	15,1	417	100
Müşterinin tutum ve davranışlarını etkileyen etkenlerin çok olması yüzünden satın alma kararı verip vermediklerini anlamak çok zordur.	7,7	26,6	4,1	<b>47,0</b>	14,6	417	100
Genellikle görüşme yaptıktan sonra müşteriye direkt olarak ne zaman ve nasıl gitmeyi düşündüğünü sorarım.	5,3	<b>42,2</b>	3,4	36,2	12,9	417	100

**Tablo 4.21.** (Devam)

Satış sonrası izleme	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	n	%
Bir satış elemanı ürün veya hizmeti deneyen her müşterinin görüş ve düşüncesini almalı ve onların tatmin düzeylerini belirlemelidir.	0,5	5,8	1,7	<b>74,8</b>	17,3	417	100
Satış elemanı, bir kez satış yaptığı müşterilerin isim, adres ve telefon numarası gibi bilgilerini muhafaza edip özel günlerde kart göndermek vb. uygulamalarla müşterilerle ilgisini sıcak tutmalıdır.	1,2	6,5	1,7	<b>67,4</b>	23,3	417	100
Müşterilerim ile iş ilişkisi çerçevesinde iletişim kurarım. Satıştan sonra onlar isterse iletişime geçer ve yakın davranırım.	10,6	15,8	2,6	<b>50,1</b>	20,9	417	100

Seyahat acentesi personelinin ürün satış başarısına ilişkin yöneltilen ifadelere katılım düzeylerini gösteren Tablo 4.21 incelendiğinde “potansiyel müşterilerin bulunması” boyutunda katılımcılar, bir tur veya tatilin hazırlanmasından önce tüketici tiplerini belirlediklerini, broşürler hazırlayarak reklam yolu ile müşterilerine ulaşma faaliyetinde olduklarını belirtmişlerdir (%**62,1**). Ancak katılımcıların %**42,4**’ü sektörde bütün müşteri tiplerini belirlemek ve bulmak imkansızdır, bu yüzden sadece acenteye gelen müşteriye satış yapılabilir ifadesine **katılmadıklarını** belirtmişlerdir.

Hazırlık boyutunda katılımcıların %**36,2**’si, sektörde pazarlanan ürün veya hizmetler belli, müşterinin istek ve ihtiyaçlarını belirlemek zor olduğundan müşterinin istek ve beklentileri ile ürün ve hizmetlerin eşleştirilmesi için uğraşmak gereksizdir ifadesine **katılmadıklarını** dile getirmişlerdir. Bu boyutta katılımcıların %**78,7**’si, acentede yeni bir tur veya anlaşılan otelin odasını satmaya başlamadan önce sunusunun nasıl yapılacağına dair planlama yaptıklarını belirtmişlerdir.

İletişim boyutunda katılımcıların %**56,6**’sı, her müşterinin satın aldığı hizmet konusunda her şeyi bilmesi gerektiğini, bu yüzden her ürün veya hizmetin tüm avantaj ve dezavantajları konusunda müşteriye bilgilendirdiklerini belirtmişlerdir. Ayrıca katılımcıların %**55,2**’si acenteye gelen müşteriye satış yaptığında değil, onların istek ve ihtiyaçlarını belirleyerek doğru bir şekilde yönlendirip onları bu şekilde kazandıkları zaman kendilerini başarılı hissettiklerini söylemişlerdir.

Satış sunusu boyutunda katılımcıların %**68,8**’i müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını gidereceği düşünülen bütün alternatifler hakkındaki detaylara değinerek müşterinin kendisine en uygun olanı seçmesinde yardımcı olmak gerektiğini belirtmişlerdir.

Araştıramaya katılanların %71,5'i müşterinin kafa karışıklığını gidermek için onları soru sormaya teşvik ettiklerini dile getirmişlerdir.

İtirazların alınması ve çözülmesi boyutunda katılımcıların %32,9'u, çok itiraz eden kolay beğenmeyen müşterilere satış yapmak için uğraşmanın zaman kaybından başka bir şey değildir ifadesine katılmadıkları görülmektedir. Bu bağlamda seyahat acentesi personeli, müşterilerin itiraz ve şikâyetlerini çözümlmek için elden gelen her şeyin yapılması gerektiğini düşünmektedir. Katılımcıların %32,1'i, ne kadar zamanımı alırsa alsın müşterinin şikâyet ve itirazlarını gidererek sorunlarını çözmek aracılığını yaptığım işletmenin değil benim görevimdir ifadesine katılmadıklarını belirtmişlerdir. Çünkü seyahat acentesi çalışanları, aracılığını yaptıkları işletmelerden kaynaklanan problemlerde bütün sorumluluğu almak istememektedir. Bu noktada seyahat acentesi personeli ve aracılığı yaptıkları işletmenin işbirliği içinde sorunu çözmesinin gerektiği sonucu ortaya çıkmaktadır.

Satış kapatma boyutunda katılımcıların %73,4'ü yaptığı sunumdan sonra müşteriye ürünü alıp almayacağını hemen sormadığını, deneme mahiyetinde sorular sorduklarını belirtirken, %42,2'si genellikle görüşme yaptıktan sonra müşteriye direkt olarak ne zaman ve nasıl gitmeyi düşündüklerini sorarım ifadesine **katılmadıklarını** söylemişlerdir.

Satış sonrası izleme boyutunda %74,8 oranındaki katılımcı, satış elemanının ürün veya hizmeti deneyen her müşterinin görüş ve düşüncesini almalı ve onların tatmin düzeylerini belirlemeli ifadesine **katıldıklarını** belirtmişlerdir. Katılımcıların %50,1'i müşterileri ile iş ilişkisi çerçevesinde iletişim kurduklarını, satıştan sonra onlar isterlerse iletişime geçtiklerini dile getirmişlerdir.

#### 4.7. ARAŞTIRMA PROBLEMLERİNİN TEST EDİLMESİ

İstanbul'da bulunan A Grubu seyahat acentelerinde çalışan personelin yumuşak başarı faktörleri ile ürün satış başarıları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılan bu araştırmada amaca ulaşmak üzere yumuşak başarı faktörleri ile ürün satış başarısı arasında herhangi bir ilişkinin olup olmadığını öğrenmek için korelasyon analizi yapılmıştır ve bulgular **Tablo 5.22**'de gösterilmiştir.

**Problem 1:** Seyahat acentesi personelinin yumuşak başarı faktörleri (güvenilirlik, yetkinlik, empati, iletişim, cevap verme) ile ürün satış başarıları arasında bir ilişki var mıdır?

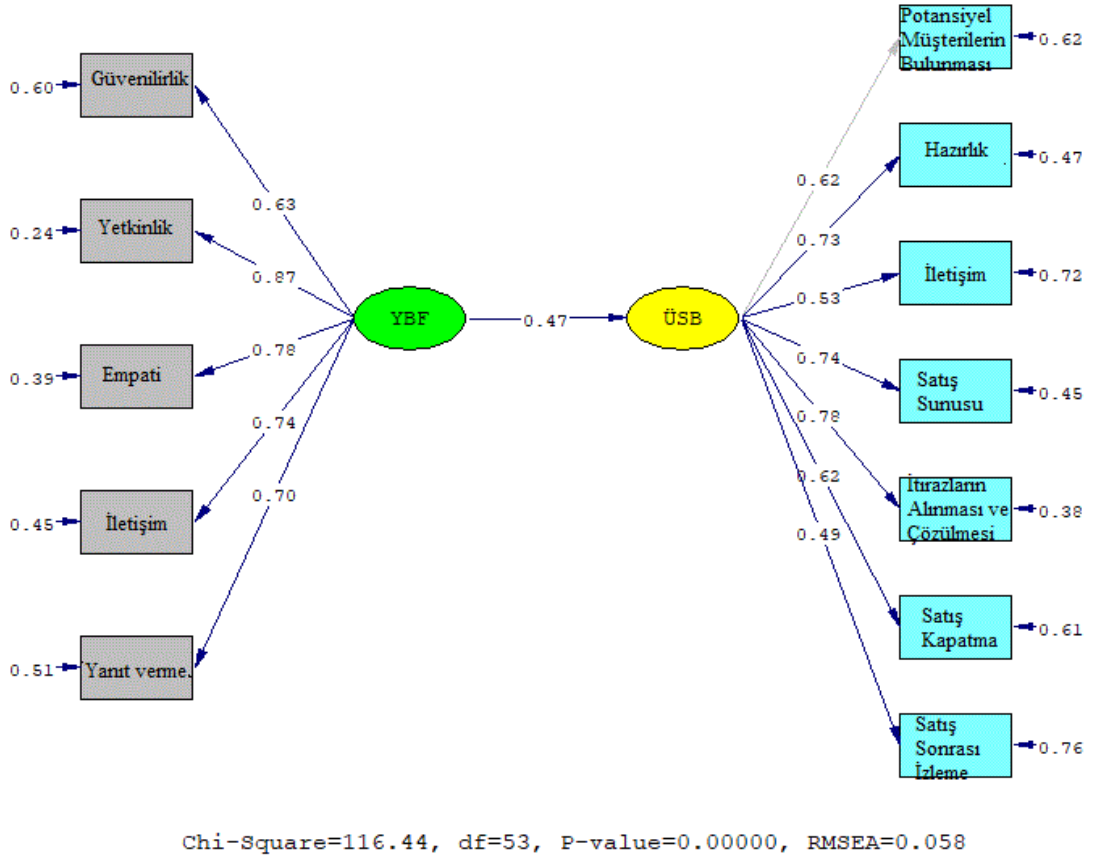
**Tablo 4.22.** Yumuşak Başarı Faktörleri ile Ürün Satış Başarısı Korelasyon Analizi

Boyutlar	Potansiyel müşterilerin bulunması	Hazırlık	İletişim	Satış sunusu	İtirazların alınması ve çözülmesi	Satış kapatma	Satış sonrası izleme
Güvenilirlik	0,232*	0,226*	0,278*	0,360*	0,243*	0,170*	0,423*
Yetkinlik	0,342*	0,274*	0,342*	0,437*	0,285*	0,123*	0,505*
Empati	0,296*	0,110*	0,222*	0,248*	0,139*	0,054*	0,319*
İletişim	0,249*	0,166*	0,226*	0,200*	0,113*	0,014*	0,290*
Yanıt verme	0,347*	0,284*	0,173*	0,268*	0,237*	0,101*	0,295*
Sig 2 – tailed = 0,000 * p<0,05							

Korelasyon analizi, değişkenler arasında herhangi bir ilişkinin olup olmadığını, ilişki var ise hangi doğrultuda olduğunu tespit etmeye yönelik olarak yapılan bir analiz türüdür (Kalaycı, 2014). -1 ile +1 arasında değer alan korelasyon katsayısında değerler -1'e yaklaştıkça değerler arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır yani değerlerden biri artarken diğeri azalmaktadır. Değerler +1'e yaklaştıkça değerler arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır yani değerlerden biri artarken diğeri de artmaktadır (Lorcu, 2015).

Yumuşak başarı faktörleri ile ürün satış başarısı arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik olarak yapılan korelasyon analizinin bulgularının yer aldığı Tablo 4.22 incelendiğinde herhangi bir negatif değere rastlanılmamıştır ve tabloda gösterilen değerlerin **0,05\*** önem düzeyinde olduğu görülmektedir. Bu bağlamda yumuşak başarı faktörlerinin boyutları olan güvenilirlik, yetkinlik, empati, iletişim ve yanıt verme ile ürün satış başarısının alt boyutları olan potansiyel müşterilerin bulunması, hazırlık, iletişim, satış sunusu, itirazların alınması ve çözülmesi, satış kapatma ve satış sonrası izleme boyutlarının her birinin birbiriyle pozitif yönlü, anlamlı ve zayıf bir ilişki içinde olduğu sonucu tespit edilmiştir.

Yumuşak başarı faktörleri ile ürün satış başarısı arasındaki ilişki süreçlerini gözlemlemek amacıyla doğrulayıcı ölçme modeli kurgulanmıştır. Ölçme modeline ilişkin elde edilen bulgular Şekil 4.2 ve Tablo 4.23'te verilmiştir.



**Şekil 4.2.** Yumuşak Başarı Faktörleri ile Ürün Satış Başarısı Arasındaki İlişki Modeli

Model incelendiğinde yumuşak başarı faktörleri ile ürün satış başarısı değişkenleri arasında kurgulanan modelin yapılan modifikasyon işleminden sonra iyi uyum verdiği ve istatistiksel olarak anlamlı, pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir.

Modele ilişkin uyum indeksleri Tablo 4.23'te verilmiştir.

**Tablo 4.23.** Yumuşak Başarı Faktörleri ile Ürün Satış Başarısı Arasındaki İlişki Modelinin Uyum İndeksleri

X <sup>2</sup> /Sd	CFI	RMSEA	RMR	NFI	RFI	GFI	IFI	AGFI	R <sup>2</sup>	<b>R</b>
116,44	0,96	0,058	0,041	0,95	0,95	0,090	0,95	0,87	0,47	<b>0,22</b>

Tabloda verilen indeksler doğrultusunda doğrulayıcı ölçme modelinin onaylandığı ve araştırmaya konu olan yumuşak başarı faktörlerinin ürün satış başarısında yordayıcı olduğu tespit edilmiştir. Model doğrultusunda elde edilen uyum indekslerine göre

yumuşak başarı faktörleri ürün satış başarısını pozitif yönlü ve anlamlı olarak %22 oranında açıklamaktadır.

İstanbul’da bulunan A Grubu seyahat acentelerinde istihdam edilen personelin yumuşak başarı faktörleri (güvenilirlik, yetkinlik, empati, iletişim ve yanıt verme) ile ürün satış başarısı arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik olarak yapılan bu araştırmada amaca ulaşma doğrultusunda ulaşılmak istenen “Seyahat acentesi personelinin yumuşak başarı faktörleri, cinsiyete göre farklılık göstermekte midir?” Şeklindeki problemi test etmek için **Indepented Samples T- testi** yapılmıştır ve **Tablo 4.24**’de bulgular gösterilmiştir.

**Problem 2:** Seyahat acentesi personelinin yumuşak başarı faktörleri, cinsiyete göre farklılık göstermekte midir?

**Tablo 4.24.** Yumuşak Başarı Faktörleri ile Cinsiyet Arasındaki Anlamlılık Düzeyi (T-testi)

Boyut	Cinsiyet	N	Mean	Standart sapma	p Değeri (Sig. 2-tailed)
Güvenilirlik	Kadın	176	4,3963	0,55588	0,743
	Erkek	241	4,3786	0,53258	
Yetkinlik	Kadın	176	4,2670	0,63061	0,248
	Erkek	241	4,3266	0,41947	
Empati	Kadın	176	4,1458	0,73520	0,621
	Erkek	241	4,1770	0,55445	
İletişim	Kadın	176	4,1960	0,84680	0,172
	Erkek	241	4,0934	0,68359	
Yanıt verme	Kadın	176	4,1449	0,74087	0,488
	Erkek	241	4,0934	0,75319	

T-testi analizinde iki cevaplı değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisine bakılmaktadır ve p değerine (sig2-tailed) bakılarak **0,05 değerinden küçük olması** esas alınarak yorumlamalar yapılmaktadır. Tablo 4.24’de verilen T-testi bulguları incelendiğinde her bir boyutun p değerinin (sig 2-tailed) **0,05 değerinden büyük olduğu** sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda seyahat acentesi personelinin yumuşak başarı faktörleri, cinsiyet özelliklerine göre farklılık göstermemektedir.

“Seyahat acentesi personelinin yumuşak başarı faktörleri, eğitim düzeylerine göre farklılık göstermekte midir?” şeklindeki problemi test etmek için **ANOVA testi** (varyans analizi) yapılmıştır ve **Tablo 4.25**’de bulgular gösterilmiştir.



**Problem 3:** Seyahat acentesi personelinin yumuşak başarı faktörleri, eğitim düzeylerine göre farklılık göstermekte midir?

**P3a:** Güvenilirlik, eğitim düzeyine göre farklılık göstermekte midir?

**P3b:** Yetkinlik, eğitim düzeyine göre farklılık göstermekte midir?

**P3c:** Empati, eğitim düzeyine göre farklılık göstermekte midir?

**P3a:** İletişim, eğitim durumuna göre farklılık göstermekte midir?

**P3e:** Yanıt verme, eğitim düzeyine göre farklılık göstermekte midir?

**Tablo 4.25.** Yumuşak Başarı Faktörleri ile Eğitim Düzeyi Arasındaki Anlamlılık Düzeyi (ANOVA Testi)

Boyut	Eğitim düzeyi	Mean	Standart sapma	Serbestlik derecesi	Ortalama kare	F	P değeri Sig.
Güvenilirlik	İlköğretim	4,5000	0,00000	4	0,103	0,348	<b>0,845</b>
	Lise	4,3444	0,52045				
	Önlisans	4,4142	0,55626				
	Lisans	4,3544	0,58477				
	Lisansüstü	4,4286	,42604				
Yetkinlik	İlköğretim	4,4286	,20203	4	0,643	2,417	<b>0,048</b>
	Lise	4,1937	,60822				
	Önlisans	4,3081	,49812				
	Lisans	4,3742	,45359				
	Lisansüstü	4,3605	,44087				
Empati	İlköğretim	4,3333	,47140	4	0,622	1,543	<b>0,189</b>
	Lise	4,1136	,74776				
	Önlisans	4,0602	,63576				
	Lisans	4,2323	,55228				
	Lisansüstü	4,2698	,51132				
İletişim	İlköğretim	4,5000	,70711	4	1,431	2,530	<b>0,040</b>
	Lise	4,0370	,81641				
	Önlisans	4,0422	,77383				
	Lisans	4,2000	,73325				
	Lisansüstü	4,3929	,52424				
Yanıt verme	İlköğretim	4,7500	,35355	4	0,406	0,724	<b>0,576</b>
	Lise	4,0926	,81996				
	Önlisans	4,0783	,63669				
	Lisans	4,1129	,77197				
	Lisansüstü	4,2381	,61721				

Yumuşak başarı faktörleri ile eğitim düzeyi arasındaki anlamlılık düzeyini ölçmeye yönelik olarak yapılan **ANOVA** testi sonuçlarının verildiği Tablo 4.25 incelendiğinde, seyahat acentesi personelinin eğitim durumu yumuşak başarı faktörleri üzerinde kısmen etkilidir. Eğitim düzeyinin boyutlar üzerindeki anlamlılık düzeyini gösteren **p değerleri**;

güvenirlilik için (0,845), yetkinlik için (0,048), empati için (0,189), iletişim için (0,040) ve yanıt verme için (0,576) olarak tespit edilmiştir.

ANOVA testi analizinde ikiden fazla cevaplı değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisine bakılmaktadır ve p değerinin **0,05 değerinden küçük olması** esas alınarak yorumlamalar yapılmaktadır. Bu durumda eğitim düzeyi ile yumuşak başarı faktörlerinden güvenirlilik, empati, yanıt verme eğitim düzeyine göre farklılık göstermezken; yetkinlik ve iletişim, eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.

**Tablo 4.26.** Yetkinlik Boyutu Post Hoc Testi TUKEY (Farklılık Düzeyi)

Boyut	Eğitim düzeyi	Standart sapma	Sig.
Yetkinlik	Lise-İlköğretim	0,36741	0,969
	Lise-Ön lisans	0,07194	0,504
	Lise-Lisans	0,06072	<b>0,026</b>
	Lise-Lisansüstü	0,09113	0,357

Tablo 4.26’da yumuşak başarı faktörlerinden yetkinliğin eğitim durumuna göre hangi düzeyde farklılık gösterdiğine ilişkin veriler gösterilmiştir. Buna göre seyahat acentesi personelinin yetkinliği, lise eğitimi ile lisans eğitimi arasında farklılık (Sig. 0,026) göstermektedir. Lisans eğitimi alan personelin lise eğitimi alan personele göre daha yetkin olduğu söylenebilir.

**Tablo 4.27.** İletişim Boyutu Post Hoc Testi TUKEY (Farklılık Düzeyi)

Boyut	Eğitim düzeyi	Standart sapma	Sig.
İletişim	Lise-İlköğretim	0,53567	0,916
	Lise-Ön lisans	0,10489	1,000
	Lise-Lisans	0,08853	0,352
	Lise-Lisansüstü	0,13286	<b>0,049</b>

Tablo 4.27’de yumuşak başarı faktörlerinden iletişimin eğitim durumuna göre hangi düzeyde farklılık gösterdiğine ilişkin bulgular gösterilmiştir. Buna göre seyahat acentesi personelinin iletişim becerisi, lise eğitimi ile lisansüstü eğitimi arasında farklılık (Sig. 0,049) göstermektedir. Lisansüstü eğitim alanlar lise eğitimi alanlara göre iletişim konusunda daha etkindir denebilir.

Personelin güvenilir olması, empati kurabilmesi ve yanıt verebilmesi eğitim düzeyine bağlı değildir. Bu bağlamda;

**P3a** Güvenirlilik, eğitim düzeyine göre farklılık göstermemektedir.

**P3<sub>b</sub>** Yetkinlik, eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.

**P3<sub>c</sub>** Empati, eğitim düzeyine göre farklılık göstermemektedir

**P3<sub>a</sub>** İletişim, eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir

**P3<sub>e</sub>** Yanıt verme, eğitim düzeyine göre farklılık göstermemektedir

“Seyahat acentesi personelinin yumuşak başarı faktörleri, sektörde çalışma süresine göre farklılık göstermekte midir?” şeklindeki problemi test etmek için **ANOVA testi** (varyans analizi) yapılmıştır ve **Tablo 4.28**'de bulgular gösterilmiştir.

**Problem 4:** Seyahat acentesi personelinin yumuşak başarı faktörleri, sektörde çalışma süresine göre farklılık göstermekte midir?

**P4<sub>a</sub>:** Güvenilirlik, sektörde çalışma süresine göre farklılık göstermekte midir?

**P4<sub>b</sub>:** Yetkinlik, sektörde çalışma süresine göre farklılık göstermekte midir?

**P4<sub>c</sub>:** Empati, sektörde çalışma süresine göre farklılık göstermektedir midir?

**P4<sub>a</sub>:** İletişim, sektörde çalışma süresine göre farklılık göstermekte midir?

**P4<sub>e</sub>:** Yanıt verme, sektörde çalışma süresine göre farklılık göstermekte midir?

**Tablo 4.28.** Yumuşak Başarı Faktörleri ile Sektörde Çalışma Süresi Arasındaki Anlamlılık Düzeyi (ANOVA testi)

Boyut	Sektörde çalışma süresi	Mean	Standart sapma	Serbestlik derecesi	Ortalama kare	F	P değeri Sig.
<b>Güvenilirlik</b>	1 yıldan az	4,1929	,85014	6	0,471	1,617	<b>0,141</b>
	1 – 5 yıl	4,3376	,63074				
	6 – 10 yıl	4,4783	,35674				
	11 – 15 yıl	4,3772	,63067				
	16 – 20 yıl	4,4527	,28005				
	21 – 25 yıl	4,5417	,52836				
	25 yıl üzeri	4,4185	,17915				
<b>Yetkinlik</b>	1 yıldan az	4,2204	,85458	6	0,728	2,769	<b>0,012</b>
	1 – 5 yıl	4,1762	,58113				
	6 – 10 yıl	4,3863	,35601				
	11 – 15 yıl	4,4015	,58899				
	16 – 20 yıl	4,4131	,23518				
	21 – 25 yıl	4,5000	,26726				
	25 yıl üzeri	4,3137	,24210				

**Tablo 4.28.** ( devam)

<b>Empati</b>	1 yıldan az	4,0857	,87948	6	0,979	2,470	<b>0,023</b>
	1 – 5 yıl	4,0438	,73744				
	6 – 10 yıl	4,2925	,56077				
	11 – 15 yıl	4,1034	,59631				
	16 – 20 yıl	4,2162	,45958				
	21 – 25 yıl	4,0556	,61162				
	25 yıl üzeri	4,3551	,21548				
<b>İletişim</b>	1 yıldan az	4,0857	,95860	6	0,923	1,622	<b>0,139</b>
	1 – 5 yıl	4,0182	,81891				
	6 – 10 yıl	4,2704	,72214				
	11 – 15 yıl	4,1983	,64168				
	16 – 20 yıl	4,2027	,59465				
	21 – 25 yıl	3,6667	,81650				
	25 yıl üzeri	4,1739	,67674				
<b>Yanıt verme</b>	1 yıldan az	4,2000	,85061	6	1,822	3,372	<b>0,003</b>
	1 – 5 yıl	3,9818	,82339				
	6 – 10 yıl	4,2704	,64284				
	11 – 15 yıl	4,0345	,79396				
	16 – 20 yıl	3,9324	,80071				
	21 – 25 yıl	3,8333	,51640				
	25 yıl üzeri	4,4022	,30947				

Yumuşak başarı faktörleri ile sektörde çalışma süresi arasındaki anlamlılık düzeyini ölçmeye yönelik olarak yapılan **ANOVA** testi sonuçlarının verildiği Tablo 4.28 incelendiğinde, seyahat acentesi personelinin sektörde çalışma süresi, yumuşak başarı faktörleri üzerinde kısmen etkilidir. Sektörde çalışma süresinin boyutlar üzerindeki anlamlılık düzeyini gösteren **p değerleri**; güvenirlik için (**0,141**), yetkinlik için (**0,012**), empati için (**0,023**), iletişim için (**0,139**) ve yanıt verme için (**0,003**) olarak tespit edilmiştir.

Güvenirlik ve iletişim boyutunun p değerleri **0,05 değerinden büyüktür** ve güvenirlik ve iletişim becerisi, sektörde çalışma süresine göre farklılık göstermemektedir. Yetkinlik, empati ve yanıt verme boyutlarının p değerleri **0,05 değerinden küçüktür** ve yetkinlik, empati ve yanıt verme, sektörde çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

**Tablo 4.29.** Yetkinlik Boyutu Post Hoc Testi TUKEY (Farklılık Düzeyi)

Boyut	Sektörde çalışma süresi	Standart sapma	Sig.
Yetkinlik	1-5 yıl - 1 yıldan az	0,9712	0,999
	1-5 yıl - 6 – 10 yıl	0,6784	<b>0,034</b>
	1-5 yıl - 11 – 15 yıl	0,08033	0,077
	1-5 yıl - 16 – 20 yıl	0,09501	0,164
	1-5 yıl - 21 – 25 yıl	0,21388	0,736
	1-5 yıl - 25 yıl üzeri	0,08738	0,700

Tablo 4.29’da yumuşak başarı faktörlerinden yetkinliğin, sektörde çalışma süresine göre hangi düzeyde farklılık gösterdiğine ilişkin bulgular gösterilmiştir. Buna göre seyahat acentesi personelinin yetkinliği, 1-5 yıl ile 6-10 yıl (Sig 0,034). Buna göre sektörde 5 yıl ve daha az çalışan personelin yetkinliği fazla değildir yorumu yapılabilir.

**Tablo 4.30.** Empati Boyutu Post Hoc Testi TUKEY (Farklılık Düzeyi)

Boyut	Sektörde çalışma süresi	Standart sapma	Sig.
Empati	1-5 yıl - 1 yıldan az	0,11927	1,000
	1-5 yıl - 6 – 10 yıl	0,08331	<b>0,047</b>
	1-5 yıl - 11 – 15 yıl	0,09865	0,997
	1-5 yıl - 16 – 20 yıl	0,11667	0,758
	1-5 yıl - 21 – 25 yıl	0,26266	1,000
	1-5 yıl - 25 yıl üzeri	0,10731	0,060

Tablo 4.30’da yumuşak başarı faktörlerinden empatinin, sektörde çalışma süresine göre hangi düzeyde farklılık gösterdiğine ilişkin veriler gösterilmiştir. Buna göre seyahat acentesi personelinin empati kurabilmesi, 1-5 yıl ile 6-10 yıl (Sig 0,047) arasında farklılık göstermektedir.

**Tablo 4.31.** Yanıt Verme Boyutu Post Hoc Testi TUKEY (Farklılık Düzeyi)

Boyut	Sektörde çalışma süresi	Standart sapma	Sig.
Yanıt verme	1-5 yıl - 1 yıldan az	0,13922	0,703
	1-5 yıl - 6 – 10 yıl	0,09725	<b>0,049</b>
	1-5 yıl - 11 – 15 yıl	0,11515	0,999
	1-5 yıl - 16 – 20 yıl	0,13619	1,000
	1-5 yıl - 21 – 25 yıl	0,30660	0,999
	1-5 yıl - 25 yıl üzeri	0,12526	<b>0,015</b>

Tablo 4.31’de yumuşak başarı faktörlerinden yanıt vermenin, sektörde çalışma süresine göre hangi düzeyde farklılık gösterdiğine ilişkin bulgular gösterilmiştir. Buna

göre seyahat acentesi personelinin müşteriye yanıt vermesi, 1-5 yıl ile 6-10 yıl (Sig 0,049) ve 1-5 yıl ile 25 yıl (Sig. 0,015) üzeri arasında farklılık göstermektedir. Bu bağlamda;

**P4a:** Güvenilirlik, sektörde çalışma süresine göre farklılık göstermemektedir.

**P4b:** Yetkinlik, sektörde çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

**P4c:** Empati, sektörde çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

**P4a:** İletişim, sektörde çalışma süresine göre farklılık göstermemektedir.

**P4e:** Yanıt verme, sektörde çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

“Seyahat acentesi personelinin ürün satış başarısı, cinsiyete göre farklılık göstermekte midir” şeklindeki problemi test etmek üzere **Independented Samples T- testi** yapılmıştır ve bulgular **Tablo 4.32**'de gösterilmiştir.

**Problem 5:** Seyahat acentesi personelinin ürün satış başarısı, cinsiyete göre farklılık göstermekte midir?

**Tablo 4.32.** Ürün Satış Başarısı İle Cinsiyet Arasındaki Anlamlılık Düzeyi (T-testi)

Boyut	Cinsiyet	N	Mean	Standart sapma	p Değeri (Sig. 2-tailed)
Potansiyel müşterilerin bulunması	Kadın	176	3,6023	0,65583	<b>0,681</b>
	Erkek	241	3,5754	0,66176	
Hazırlık	Kadın	176	3,3693	0,68496	<b>0,498</b>
	Erkek	241	3,4149	0,67445	
İletişim	Kadın	176	3,8902	0,68308	<b>0,840</b>
	Erkek	241	3,8769	0,64841	
Satış sunusu	Kadın	176	3,6875	0,66204	<b>0,732</b>
	Erkek	241	3,4653	0,64657	
İtirazların alınması ve çözülmesi	Kadın	176	3,1515	0,95140	<b>0,412</b>
	Erkek	241	3,0747	0,93737	
Satış kapatma	Kadın	176	3,4375	0,75585	<b>0,507</b>
	Erkek	241	3,4855	0,70769	
Satış sonrası izleme	Kadın	176	3,9015	0,64470	<b>0,474</b>
	Erkek	241	3,8562	0,63287	

Tablo 4.32'de verilen T-testi bulguları incelendiğinde her bir boyutun p değerinin (sig 2-tailed) **0,05 değerinden büyük olduğu** sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda seyahat acentesi personelinin ürün satış başarısı, cinsiyet özelliklerine göre farklılık göstermemektedir. Çalışanlar kadın veya erkek olunmasına bakılmaksızın ürün veya hizmeti satma konusunda başarılıdır. Hem erkekler hem de kadınlar potansiyel

müşterilerin bulunması, hazırlık, iletişim, satış sunusu, itirazların alınması ve çözülmesi, satış kapatma ve satış sonrası izleme açısından eşittir.

“Seyahat acentesi personelinin ürün satış başarısı, eğitim düzeyine göre farklılık göstermekte midir?” şeklindeki problemi test etmek üzere ANOVA testi yapılmıştır ve bulgular **Tablo 4.33**'de verilmiştir.

**Problem 6:** Seyahat acentesi personelinin ürün satış başarısı, eğitim düzeyine göre farklılık göstermekte midir?

**P6a:** Potansiyel müşterilerin bulunması, eğitim düzeyine göre farklılık göstermekte midir?

**P6b:** Hazırlık aşaması, eğitim düzeyine göre farklılık göstermekte midir?

**P6c:** İletişim, eğitim düzeyine göre farklılık göstermekte midir?

**P6a:** Satış sunusu, eğitim düzeyine göre farklılık göstermekte midir?

**P6e:** İtirazların alınması ve çözülmesi, eğitim düzeyine göre farklılık göstermekte midir?

**P6r:** Satış kapatma, eğitim düzeyine göre farklılık göstermekte midir?

**P6g:** Satış sonrası izleme, eğitim düzeyine göre farklılık göstermekte midir?

**Tablo 4.33.** Ürün Satış Başarısı İle Eğitim Düzeyi Arasındaki Anlamlılık Düzeyi (ANOVA)

Boyut	Eğitim düzeyi	Mean	Standart sapma	Serbestlik derecesi	Ortalama kare	F	P değeri Sig.
Potansiyel müşterilerin bulunması	İlköğretim	4,5000	,23570	4	0,590	4,364	<b>0,246</b>
	Lise	3,5309	,58349				
	Önlisans	3,5783	,67892				
	Lisans	3,6280	,70348				
	Lisansüstü	3,5873	,66995				
Hazırlık	İlköğretim	3,5000	1,17875	4	1,269	2,805	<b>0,025</b>
	Lise	3,2469	,62156				
	Önlisans	3,5382	,74505				
	Lisans	3,4280	,68561				
	Lisansüstü	3,4683	,61181				
İletişim	İlköğretim	4,5000	,70711	4	0,584	1,335	<b>0,256</b>
	Lise	3,8321	,62940				
	Önlisans	3,8112	,66909				
	Lisans	3,9269	,63595				
	Lisansüstü	3,9921	,82142				

Tablo 4.33. (Devam)

Satış sunusu	İlköğretim	4,1667	1,17851	4	0,256	0,600	<b>0,663</b>
	Lise	3,6272	,59858				
	Önlisans	3,6627	,66767				
	Lisans	3,7118	,70871				
	Lisansüstü	3,6905	,55774				
İtirazların alınması ve çözülmesi	İlköğretim	4,0000	,00000	4	4,155	4,845	<b>0,001</b>
	Lise	2,9062	,83820				
	Önlisans	3,4297	,96768				
	Lisans	3,1355	,94411				
	Lisansüstü	2,9683	1,04845				
Satış kapatma	İlköğretim	4,1667	,23570	4	1,712	3,303	<b>0,001</b>
	Lise	3,3086	,68583				
	Önlisans	3,6345	,78367				
	Lisans	3,4903	,69039				
	Lisansüstü	3,5079	,80728				
Satış sonrası izleme	İlköğretim	3,5000	,70711	4	0,167	0,407	<b>0,803</b>
	Lise	3,8790	,64724				
	Önlisans	3,9237	,60782				
	Lisans	3,8688	,62822				
	Lisansüstü	3,8095	,71052				

Ürün satış başarısı ile eğitim düzeyi arasındaki anlamlılık düzeyini ölçmeye yönelik olarak yapılan ANOVA testi sonuçlarının verildiği Tablo 4.33 incelendiğinde, seyahat acentesi personelinin eğitim durumu, ürün satış başarısı üzerinde kısmen etkilidir.

Eğitim düzeyinin boyutlar üzerindeki anlamlılık düzeyini gösteren **p değerleri**; potansiyel müşterilerin bulunması için (0,246), hazırlık için (0,025), iletişim için (0,256), satış sunusu için (0,663), itirazların alınması ve çözülmesi için (0,001), satış kapatma için (0,001), satış sonrası izleme için (0,803) olarak tespit edilmiştir. Bu durumda **p değeri 0,05** değerinden **büyük olan** potansiyel müşterilerin bulunması, iletişim, satış sunusu ve satış sonrası izleme boyutları, eğitim düzeyine göre farklılık göstermemektedir. Yani eğitim düzeyi ne olursa olsun seyahat acentesi personeli potansiyel müşterileri bulma, müşterilerle iletişim, ürün veya hizmetin satış sunusunu yapma ve satış sonrası izleme konularında başarılıdır şeklinde yorum yapılabilir. Ancak **p değeri 0,05** değerinden **küçük olan** hazırlık, itirazların alınması ve çözülmesi, satış kapatma boyutları, eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.



**Tablo 4.34.** Hazırlık Boyutu Post Hoc Testi TUKEY (Farklılık Düzeyi)

Boyut	Eğitim düzeyi	Standart sapma	Sig.
Hazırlık	Lise- İlköğretim	0,47915	0,984
	Lise- Önlisans	0,09382	<b>0,017</b>
	Lise- Lisans	0,07919	0,151
	Lise- Lisansüstü	0,11885	0,339

Tablo 4.34’de ürün satış başarısı ölçeğinin boyutlarından hazırlık aşamasının eğitim durumuna göre hangi düzeyde farklılık gösterdiğine ilişkin bulgular gösterilmiştir. Buna göre seyahat acentesi personelinin hazırlık aşaması, lise eğitimi ile ön lisans eğitimi (Sig. 0,017) arasında farklılık göstermektedir.

**Tablo 4.35.** İtirazların Alınması ve Çözülmesi Boyutu Post Hoc Testi TUKEY (Farklılık Düzeyi)

Boyut	Eğitim düzeyi	Standart sapma	Sig.
İtirazların alınması ve çözülmesi	Lise- İlköğretim	0,65960	0,461
	Lise- Önlisans	0,12916	<b>0,001</b>
	Lise- Lisans	0,10901	0,220
	Lise- Lisansüstü	0,16360	0,996

Tablo 4.35’de ürün satış başarısı ölçeğinin boyutlarından itirazların alınması ve çözülmesi aşamasının eğitim durumuna göre hangi düzeyde farklılık gösterdiğine ilişkin bulgular gösterilmiştir. Buna göre seyahat acentesi personelinin itirazların alınması ve çözülmesi aşaması, lise eğitimi ile ön lisans eğitimi (Sig. 0,001) arasında farklılık göstermektedir. Yani seyahat acentesi personelinin eğitim düzeyinin artması, müşterilerden gelen itiraz ve şikâyetleri çözümleme noktasında personelin daha başarılı olduğunu göstermektedir.

**Tablo 4.36.** Satış Kapatma Boyutu Post Hoc Testi TUKEY (Farklılık Düzeyi)

Boyut	Eğitim düzeyi	Standart sapma	Sig.
Satış kapatma	Lise- İlköğretim	0,51286	0,452
	Lise- Önlisans	0,10042	<b>0,011</b>
	Lise- Lisans	0,08476	0,204
	Lise- Lisansüstü	0,12721	0,520

Tablo 4.36’de ürün satış başarısı ölçeğinin boyutlarından satış kapatma aşamasının eğitim durumuna göre hangi düzeyde farklılık gösterdiğine ilişkin bulgular gösterilmiştir. Buna göre seyahat acentesi personelinin satış kapatma aşaması, lise eğitimi ile ön lisans eğitimi (Sig 0,011) arasında farklılık göstermektedir. Yani seyahat acentesi personelinin eğitim düzeyinin arttıkça satış kapatma noktasında daha başarılıdır şeklinde yorum yapılabilir. Bu bağlamda;

**P6a:** Potansiyel müşterilerin bulunması, eğitim düzeyine göre farklılık göstermemektedir.

**P6b:** Hazırlık aşaması, eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.

**P6c:** İletişim, eğitim düzeyine göre farklılık göstermemektedir.

**P6d:** Satış sunusu, eğitim düzeyine göre farklılık göstermemektedir.

**P6e:** İtirazların alınması ve çözülmesi, eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir. **P6f:** Satış kapatma, eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.

**P6g:** Satış sonrası izleme, eğitim düzeyine göre farklılık göstermemektedir.

“Seyahat acentesi personelinin ürün satış başarısı, turizm eğitimi almasına göre farklılık göstermekte midir?” şeklindeki problemi test etmek üzere **ANOVA** testi yapılmıştır ve bulgular **Tablo 4.37**’de gösterilmiştir.

**Problem 7:** Seyahat acentesi personelinin ürün satış başarısı, turizm eğitimi almasına göre farklılık göstermekte midir?

**P7a:** Potansiyel müşterilerin bulunması, turizm eğitimi almaya göre farklılık göstermektedir.

**P7b:** Hazırlık aşaması, turizm eğitimi almaya göre farklılık göstermektedir.

**P7c:** İletişim, turizm eğitimi almaya göre farklılık göstermektedir.

**P7d:** Satış sunusu, turizm eğitimi almaya göre farklılık göstermektedir.

**P7e:** İtirazların alınması ve çözülmesi, turizm eğitimi almaya göre farklılık göstermektedir.

**P7r:** Satış kapatma, turizm eğitimi almaya göre farklılık göstermektedir.

**P7g:** Satış sonrası izleme, turizm eğitimi almaya göre farklılık göstermektedir.

**Tablo 4.37.** Ürün Satış Başarısı İle Turizm Eğitimi Almaları Arasındaki Anlamlılık Düzeyi (ANOVA)

Boyut	Eğitim düzeyi	Mean	Standart sapma	Serbestlik derecesi	Ortalama kare	F	P değeri Sig.
<b>Potansiyel müşterilerin bulunması</b>	Hiç almadım	3,5784	,70365	3	0,172	0,396	<b>0,756</b>
	Lise	3,5263	,61058				
	Lisans	3,5857	,61060				
	Sertifika	3,6466	,66126				
<b>Hazırlık</b>	Hiç almadım	3,4314	,70468	3	0,467	1,014	<b>0,386</b>
	Lise	3,3860	,65402				
	Lisans	3,3022	,65801				
	Sertifika	3,4498	,66551				
<b>İletişim</b>	Hiç almadım	3,9000	,66454	3	1,771	4,127	<b>0,007</b>
	Lise	3,6433	,61676				
	Lisans	3,8629	,72678				
	Sertifika	4,0361	,55586				
<b>Satış sunusu</b>	Hiç almadım	3,7667	,64036	3	0,965	2,288	<b>0,078</b>
	Lise	3,6140	,59023				
	Lisans	3,5670	,70871				
	Sertifika	3,6667	,62686				
<b>İtirazların alınması ve çözülmesi</b>	Hiç almadım	3,2451	,88344	3	3,053	3,495	<b>0,016</b>
	Lise	3,1170	,90740				
	Lisans	2,8723	,98905				
	Sertifika	3,1205	,98164				
<b>Satış kapatma</b>	Hiç almadım	3,5588	,68284	3	1,772	3,403	<b>0,018</b>
	Lise	3,5731	,74736				
	Lisans	3,3988	,69052				
	Sertifika	3,2851	,81506				
<b>Satış sonrası izleme</b>	Hiç almadım	4,0039	,62069	3	2,816	7,241	<b>0,000</b>
	Lise	3,8421	,53491				
	Lisans	3,6511	,65937				
	Sertifika	3,9237	,63827				

Tablo 4.37 incelendiğinde seyahat acentesi personelinin turizm eğitimi almaları, ürün satış başarıları üzerinde kısmen etkilidir. Tabloda verilen p (sig) değerlerine bakıldığında potansiyel müşterilerin bulunması (0,756), hazırlık (0,386), satış sunusu (0,078) olarak görülmektedir. Değerler 0,05'ten büyük olduğu potansiyel müşterilerin bulunması, hazırlık ve satış sunusu, turizm eğitimi almaya göre farklılık göstermemektedir. Ancak iletişim (0,007), itirazların alınması ve çözülmesi (0,016), satış kapatma (0,018), satış sonrası izleme (0,000) boyutlarının bulunan p (sig) değerleri 0,05'ten küçüktür. Bu durumda bu dört boyut, turizm eğitimi almaya göre farklılık göstermektedir.

**Tablo 4.38.** İletişim Boyutu Post Hoc Testi TUKEY (Farklılık Düzeyi)

Boyut	Eğitim düzeyi	Standart sapma	Sig.
İletişim	Lise- Hiç almadım	0,10027	0,053
	Lise- Lisans	0,10743	0,173
	Lise- Sertifika	0,11270	<b>0,003</b>

Tablo 4.38'de ürün satış başarısı ölçeğinin boyutlarından iletişim aşamasının turizm eğitimi alma durumuna göre hangi düzeyde farklılık gösterdiğine ilişkin bulgular gösterilmiştir. Buna göre seyahat acentesi personelinin iletişim aşaması, lise eğitimi ile sertifika eğitimi arasında farklılık (Sig. 0,003) göstermektedir. Yani seyahat acentesi personelinin liseden başlayarak turizm eğitimi düzeyinin artması personelin, müşteriyle iletişim becerilerini geliştirmesine yansımaktadır yorumu yapılabilir.

**Tablo 4.39.** İtirazların Alınması ve Çözülmesi Boyutu Post Hoc Testi TUKEY (Farklılık Düzeyi)

Boyut	Eğitim düzeyi	Standart sapma	Sig.
İtirazların alınması ve çözülmesi	Lise- Hiç almadım	0,14304	0,807
	Lise- Lisans	0,11533	<b>0,007</b>
	Lise- Sertifika	0,12514	0,752

Tablo 4.39'da ürün satış başarısı ölçeğinin boyutlarından itirazların alınması ve çözülmesi aşamasının turizm eğitimi alma durumuna göre hangi düzeyde farklılık gösterdiğine ilişkin veriler gösterilmiştir. Buna göre seyahat acentesi personelinin itirazların alınması ve çözülmesi aşamasında, lise eğitimi ile lisans eğitimi arasında farklılık (Sig. 0,007) göstermektedir.

**Tablo 4.40.** Satış Kapatma Boyutu Post Hoc Testi TUKEY (Farklılık Düzeyi)

Boyut	Eğitim düzeyi	Standart sapma	Sig.
Satış kapatma	Lise- Hiç almadım	0,11046	0,999
	Lise- Lisans	0,08906	0,276
	Lise- Sertifika	0,09664	<b>0,025</b>

Tablo 4.40’da ürün satış başarısı ölçeğinin boyutlarından satış kapatma aşamasının turizm eğitimi alma durumuna göre hangi düzeyde farklılık gösterdiğine ilişkin bulgular gösterilmiştir. Buna göre seyahat acentesi personelinin satış kapatma aşaması, lise eğitimi ile sertifika eğitimi arasında farklılık (Sig. 0,025) göstermektedir. Yani seyahat acentesi personelinin turizm eğitimi alma düzeyi arttıkça satış kapatma noktasında daha başarılı olduğu söylenebilir.

**Tablo 4.41.** Satış Sonrası İzleme Boyutu Post Hoc Testi TUKEY (Farklılık Düzeyi)

Boyut	Eğitim düzeyi	Standart sapma	Sig.
Satış sonrası izleme	Lise- Hiç almadım	0,09545	0,327
	Lise- Lisans	0,07696	<b>0,000</b>
	Lise- Sertifika	0,08351	0,772

Tablo 4.41’de ürün satış başarısı ölçeğinin boyutlarından satış sonrası izleme aşamasının turizm eğitimi alma durumuna göre hangi düzeyde farklılık gösterdiğine ilişkin veriler gösterilmiştir. Buna göre seyahat acentesi personelinin satış sonrası izleme aşaması, lise eğitimi ile lisans eğitimi arasında farklılık (Sig. 0,000) göstermektedir. Yani seyahat acentesi personelinin turizm eğitimi alma düzeyi arttıkça müşterilerini satış sonrasında bile memnun etme, onlarla iletişime geçme konusunda çaba gösterdiği söylenebilir. Bu bağlamda;

**P7a:** Potansiyel müşterilerin bulunması, turizm eğitimi almaya göre farklılık göstermemektedir

**P7b:** Hazırlık aşaması, turizm eğitimi almaya göre farklılık göstermemektedir

**P7c:** İletişim, turizm eğitimi almaya göre farklılık göstermektedir.

**P7a:** Satış sunusu, turizm eğitimi almaya göre farklılık göstermemektedir

**P7e:** İtirazların alınması ve çözülmesi, turizm eğitimi almaya göre farklılık göstermektedir.

**P7f:** Satış kapatma, turizm eğitimi almaya göre farklılık göstermektedir.

**P7g:** Satış sonrası izleme, turizm eğitimi almaya göre farklılık göstermektedir.

“Seyahat acentesi personelinin ürün satış başarısı, sektörde çalışma süresine göre farklılık göstermekte midir?” şeklindeki problemi test üzere ANOVA testi yapılmıştır ve bulgular Tablo 4.42’de verilmiştir.

**Problem 8:** Seyahat acentesi personelinin ürün satış başarısı, sektörde çalışma süresine göre farklılık göstermekte midir?

**Tablo 4.42.** Ürün Satış Başarısı ile Sektörde Çalışma Süresi Arasındaki Anlamlılık Düzeyi (ANOVA)

Boyut	Sektörde çalışma süresi	Mean	Standart sapma	Serbestlik derecesi	Ortalama kare	F	P değeri Sig.
<b>Potansiyel müşterilerin bulunması</b>	1 yıldan az	3,8286	,84549	6	1,041	2,450	<b>0,024</b>
	1 – 5 yıl	3,4623	,63818				
	6 – 10 yıl	3,5850	,67869				
	11 – 15 yıl	3,7529	,69965				
	16 – 20 yıl	3,5586	,59345				
	21 – 25 yıl	3,3333	,76012				
	25 yıl üzeri	3,6232	,37587				
<b>Hazırlık</b>	1 yıldan az	3,8476	,64849	6	1,903	4,333	<b>0,000</b>
	1 – 5 yıl	3,3090	,69971				
	6 – 10 yıl	3,3265	,63855				
	11 – 15 yıl	3,5460	,77157				
	16 – 20 yıl	3,4324	,71520				
	21 – 25 yıl	3,5000	,65828				
	25 yıl üzeri	3,2246	,33741				
<b>İletişim</b>	1 yıldan az	4,0000	,56011	6	1,512	3,572	<b>0,002</b>
	1 – 5 yıl	3,7567	,63207				
	6 – 10 yıl	3,7789	,78931				
	11 – 15 yıl	3,9885	,65476				
	16 – 20 yıl	3,9820	,61837				
	21 – 25 yıl	4,5000	,40825				
	25 yıl üzeri	4,0942	,44811				
<b>Satış sunusu</b>	1 yıldan az	3,8762	,71440	6	1,954	4,844	<b>0,000</b>
	1 – 5 yıl	3,5255	,68208				
	6 – 10 yıl	3,7211	,63263				
	11 – 15 yıl	3,9023	,66669				
	16 – 20 yıl	3,7568	,52498				
	21 – 25 yıl	4,1667	,54772				
	25 yıl üzeri	3,4493	,45116				

**Tablo 4.42.** ( devam)

<b>İtirazların alınması ve çözülmesi</b>	1 yıldan az	3,8381	,76855	6	5,689	6,948	<b>0,000</b>
	1 – 5 yıl	2,9489	,98923				
	6 – 10 yıl	3,1735	,85786				
	11 – 15 yıl	3,3391	,97431				
	16 – 20 yıl	2,9730	,85121				
	21 – 25 yıl	3,1111	,62063				
	25 yıl üzeri	2,6957	,80378				
<b>Satış kapatma</b>	1 yıldan az	3,9429	,56871	6	4,659	9,925	<b>0,000</b>
	1 – 5 yıl	3,4355	,71236				
	6 – 10 yıl	3,5442	,74518				
	11 – 15 yıl	3,6667	,63676				
	16 – 20 yıl	3,3423	,68262				
	21 – 25 yıl	3,4444	,88611				
	25 yıl üzeri	2,8696	,57296				
<b>Satış sonrası izleme</b>	1 yıldan az	3,8952	,78703	6	1,397	3,565	<b>0,002</b>
	1 – 5 yıl	3,6959	,62161				
	6 – 10 yıl	3,9456	,63803				
	11 – 15 yıl	4,1052	,64099				
	16 – 20 yıl	3,8649	,32093				
	21 – 25 yıl	4,0000	,42164				
	25 yıl üzeri	3,9420	,45707				

Ürün satış başarısı ile sektörde çalışma süresi arasındaki anlamlılık düzeyine ilişkin ANOVA testi bulgularının yer verildiği **Tablo 4.42** incelendiğinde boyutların **p değerlerinin 0,05** değerinden **küçük olduğu** görülmektedir. Bu durumda seyahat acentesi çalışanlarının ürün satış başarısı sektörde çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir. Yani personelin sektörde çalışma süresi arttıkça ürün satış başarısı da artmaktadır yorumu yapılabilir.

“Seyahat acentesi personelinin yumuşak başarı faktörleri, gelir durumuna göre göre farklılık göstermekte midir?” şeklindeki problemi test üzere ANOVA testi yapılmıştır ve bulgular Tablo 4.43’de verilmiştir.

**Problem 9:** Seyahat acentesi personelinin yumuşak başarı faktörleri, gelir durumuna göre göre farklılık göstermekte midir?

**P9a:** Güvenilirlik, gelir durumuna göre farklılık göstermekte midir?

**P9b:** Yetkinlik, gelir durumuna göre farklılık göstermekte midir?

**P9c:** Empati, gelir durumuna göre farklılık göstermekte midir?

**P9a:** İletişim, gelir durumuna göre farklılık göstermekte midir?

**P9e:** Yanıt verme, gelir durumuna göre farklılık göstermekte midir?

**Tablo 4.43.** Yumuşak Başarı Faktörleri ile Gelir Düzeyi Arasındaki Anlamlılık Düzeyi (ANOVA Testi)

Boyut	Gelir düzeyi	Mean	Standart sapma	Serbestlik derecesi	Ortalama kare	F	P değeri Sig.
<b>Güvenilirlik</b>	1603 TL ve altı	0,37023	0,11585	9	6,562	2,157	<b>0,024</b>
	2000-3000 TL	0,31999	0,11825				
	3001-4000 TL	0,15577	0,12740				
	4001-5000 TL	0,28739	0,12657				
	5001-6000 TL	0,26852	0,14091				
	6001-7000 TL	0,04530	0,17629				
	7001-8000 TL	0,56539	0,21548				
	8001-9000 TL	0,26284	0,15374				
	9001-10000 TL	0,37023	0,11585				
	10000 TL üzeri	0,38310	0,15017				
<b>Yetkinlik</b>	1603 TL ve altı	0,29194	0,11162	9	3,931	1,642	0,101
	2000-3000 TL	0,15861	0,11393				
	3001-4000 TL	0,26113	0,12274				
	4001-5000 TL	0,36228	0,12194				
	5001-6000 TL	0,24134	0,13576				
	6001-7000 TL	0,22751	0,16985				
	7001-8000 TL	0,53108	0,20760				
	8001-9000 TL	0,26647	0,14812				
	9001-10000 TL	0,20370	0,14468				
	10000 TL üzeri	0,29194	0,11162				
<b>Empati</b>	1603 TL ve altı	0,13834	0,13751	9	4,159	1,145	0,330
	2000-3000 TL	0,16645	0,14036				
	3001-4000 TL	0,33769	0,15122				
	4001-5000 TL	0,17540	0,15023				
	5001-6000 TL	0,21983	0,16726				
	6001-7000 TL	0,20370	0,20926				
	7001-8000 TL	0,24537	0,25577				
	8001-9000 TL	0,32492	0,18249				
	9001-10000 TL	0,42593	0,17825				
	10000 TL üzeri	0,13834	0,13751				



**Tablo 4.43.** (devam)

<b>İletişim</b>	1603 TL ve altı	0,12636	0,16384	9	5,466	1,060	0,392
	2000-3000 TL	0,05969	0,16723				
	3001-4000 TL	0,21460	0,18017				
	4001-5000 TL	0,22607	0,17899				
	5001-6000 TL	0,32497	0,19928				
	6001-7000 TL	0,08862	0,24932				
	7001-8000 TL	0,04398	0,30473				
	8001-9000 TL	0,33670	0,21743				
	9001-10000 TL	0,33102	0,21238				
	10000 TL üzeri	0,12636	0,16384				
<b>Yanıt verme</b>	1603 TL ve altı	0,15468	0,16120	9	6,688	1,339	0,214
	2000-3000 TL	0,13115	0,16454				
	3001-4000 TL	0,18410	0,17727				
	4001-5000 TL	0,07617	0,17611				
	5001-6000 TL	0,31123	0,19607				
	6001-7000 TL	0,14418	0,24530				
	7001-8000 TL	0,28704	0,29982				
	8001-9000 TL	0,35522	0,21392				
	9001-10000 TL	0,39120	0,20895				
	10000 TL üzeri	0,15468	0,16120				

Yumuşak başarı faktörleri ile gelir durumu arasındaki anlamlılık düzeyini ölçmeye yönelik olarak yapılan **ANOVA** testi sonuçlarının verildiği Tablo 4.43 incelendiğinde, seyahat acentesi personelinin gelir durumu, yumuşak başarı faktörleri üzerinde kısmen etkilidir. Gelir durumunun boyutlar üzerindeki anlamlılık düzeyini gösteren **p değerleri**; güvenilirlik için (**0,024**), yetkinlik için (**0,101**), empati için (**0,330**), iletişim için (**0,392**) ve yanıt verme için (**0,214**) olarak tespit edilmiştir.

Güvenirlilik boyutunun p değeri **0,05 değerinden küçüktür** ve güvenilirlik gelir durumuna göre farklılık göstermektedir. İletişim, yetkinlik, empati ve yanıt verme boyutlarının p değerleri **0,05 değerinden büyüktür** ve iletişim, yetkinlik, empati ve yanıt verme, gelir durumuna göre farklılık göstermemektedir.

**Tablo 4.44.** Güvenirlilik Boyutu Post Hoc Testi TUKEY (Farklılık Düzeyi)

Boyut	Gelir durumu	Standart sapma	Sig.
Güvenirlilik	2000-3000 TL	0,11585	<b>0,048</b>
	3001-4000 TL	0,11825	0,175
	4001-5000 TL	0,12740	0,968
	5001-6000 TL	0,12657	0,411
1603 TL ve altı	6001-7000 TL	0,14091	0,665
	7001-8000 TL	0,17629	1,000
	8001-9000 TL	0,21548	0,210
	9001-10000 TL	0,15374	0,790
	10000 TL üzeri	0,15017	0,245

Tablo 4.44’de yumuşak başarı faktörlerinden güvenirlilik boyutunun, gelir durumuna göre hangi düzeyde farklılık gösterdiğine ilişkin bulgular gösterilmiştir. Buna göre seyahat acentesi personelinin güvenirliliği, 1603 TL ve altı ile 2000-3000 TL arasında farklılık (**Sig. 0,048**) göstermektedir. Bu bağlamda;

**P9a:** Güvenirlilik, gelir durumuna göre farklılık göstermektedir.

**P9b:** Yetkinlik, gelir durumuna göre farklılık göstermemektedir.

**P9c:** Empati, gelir durumuna göre farklılık göstermemektedir.

**P9d:** İletişim, gelir durumuna göre farklılık göstermemektedir.

**P9e:** Yanıt verme, gelir durumuna göre farklılık göstermemektedir.

“Seyahat acentesi personelinin ürün satış başarısı, gelir durumuna göre farklılık göstermekte midir?” şeklindeki problemi test üzere **ANOVA** testi yapılmıştır ve bulgular Tablo 4.45’de verilmiştir.

**Problem 10:** Seyahat acentesi personelinin ürün satış başarısı, gelir durumuna göre farklılık göstermekte midir?

**Tablo 4.45.** Ürün Satış Başarısı ile Gelir Durumu Arasındaki Anlamlılık Düzeyi (ANOVA)

Boyut	Gelir Durumu	Mean	Standart sapma	Serbestlik derecesi	Ortalama kare	F	P değeri Sig.
<b>Potansiyel müşterilerin bulunması</b>	1603 TL ve altı	0,08351	0,14173	9	0,656	1,530	<b>0,013</b>
	2000-3000 TL	0,13609	0,14467				
	3001-4000 TL	0,17792	0,15586				
	4001-5000 TL	0,22059	0,15484				
	5001-6000 TL	0,05695	0,17239				
	6001-7000 TL	0,14374	0,21568				
	7001-8000 TL	0,06636	0,26361				
	8001-9000 TL	0,08137	0,18809				
	9001-10000 TL	0,07253	0,18372				
	10000 TL üzeri	0,08351	0,18372				
	<b>Hazırlık</b>	1603 TL ve altı	0,03014				
2000-3000 TL		0,33275	0,14623				
3001-4000 TL		0,47131	0,15755				
4001-5000 TL		0,42162	0,15651				
5001-6000 TL		0,22421	0,17425				
6001-7000 TL		0,34480	0,21801				
7001-8000 TL		0,07099	0,26646				
8001-9000 TL		0,26038	0,19012				
9001-10000 TL		0,50154	0,18570				
10000 TL üzeri		0,03014	0,14326				

Tablo 4.45. (devam)

İletişim	1603 TL ve altı	0,22876	0,14014	9	0,419	3,160	<b>0,001</b>					
	2000-3000 TL	0,08758	0,14305									
	3001-4000 TL	0,07190	0,15411									
	4001-5000 TL	0,12159	0,15310									
	5001-6000 TL	0,06093	0,17045									
	6001-7000 TL	0,05556	0,21326									
	7001-8000 TL	0,43056	0,26065									
	8001-9000 TL	0,44949	0,18598									
	9001-10000 TL	0,37500	0,18166									
	10000 TL üzeri	0,22876	0,14014									
	Satış sunusu	1603 TL ve altı	0,22440					0,13718	9	0,402	3,754	<b>0,000</b>
		2000-3000 TL	0,18606					0,14002				
3001-4000 TL		0,14161	0,15085									
4001-5000 TL		0,08106	0,14987									
5001-6000 TL		0,04779	0,16685									
6001-7000 TL		0,29630	0,20875									
7001-8000 TL		0,12963	0,25514									
8001-9000 TL		0,17340	0,18205									
9001-10000 TL		0,31481	0,17782									
10000 TL üzeri		0,22440	0,17782									

Tablo 4.45. (devam)

<b>İtirazların alınması ve çözülmesi</b>	1603 TL ve altı	0,22367	0,19407	9	0,804	5,893	<b>0,000</b>					
	2000-3000 TL	0,66943	0,19809									
	3001-4000 TL	0,76616	0,21341									
	4001-5000 TL	0,66713	0,21201									
	5001-6000 TL	0,39466	0,23604									
	6001-7000 TL	0,45150	0,29531									
	7001-8000 TL	0,06636	0,36095									
	8001-9000 TL	1,27834	0,25754									
	9001-10000 TL	0,94753	0,25156									
	10000 TL üzeri	0,72286	0,20343									
	<b>Satış kapatma</b>	1603 TL ve altı	0,03958					0,14771	9	0,466	7,355	<b>0,000</b>
		2000-3000 TL	0,41540					0,10023				
3001-4000 TL		0,44154	0,11705									
4001-5000 TL		0,55043	0,11557									
5001-6000 TL		0,36479	0,13997									
6001-7000 TL		0,35097	0,19452									
7001-8000 TL		0,20216	0,25058									
8001-9000 TL		0,93322	0,16043									
9001-10000 TL		0,89660	0,16043									
10000 TL üzeri		0,85703	0,15776									

**Tablo 4.45.** (devam)

<b>Satış sonrası izleme</b>	1603 TL ve altı	0,30792	0,13601	9	0,395	2,346	<b>,014</b>
	2000-3000 TL	0,28308	0,13883				
	3001-4000 TL	0,17720	0,14957				
	4001-5000 TL	0,51386	0,14859				
	5001-6000 TL	0,36758	0,16543				
	6001-7000 TL	0,69400	0,20697				
	7001-8000 TL	0,47377	0,25297				
	8001-9000 TL	0,21998	0,18049				
	9001-10000 TL	0,27932	0,17630				
	10000 TL üzeri	0,02859	0,14257				

Ürün satış başarısı ile gelir durumu arasındaki anlamlılık düzeyine ilişkin ANOVA testi bulgularının yer verildiği **Tablo 4.45** incelendiğinde boyutların **p değerlerinin 0,05** değerinden **küçük olduğu** görülmektedir. Bu durumda seyahat acentesi çalışanlarının ürün satış başarısı gelir durumuna göre farklılık göstermektedir.

“Seyahat acentesi personelinin yumuşak başarı faktörleri, medeni duruma göre farklılık göstermekte midir?” şeklindeki problemi test etmek için **Indepented Samples T- testi** yapılmıştır ve **Tablo 4.46**'da bulgular gösterilmiştir.

**Problem 11:** Seyahat acentesi personelinin yumuşak başarı faktörleri, medeni duruma göre farklılık göstermekte midir?

**Tablo 4.46.** Yumuşak Başarı Faktörleri ile Medeni Durum Arasındaki Anlamlılık Düzeyi (T-testi)

Boyut	Medeni durum	N	Mean	Standart sapma	P Değeri (Sig. 2-tailed)
<b>Güvenilirlik</b>	<b>Evli</b>	237	4,4214	0,44532	<b>0,027</b>
	<b>Bekâr</b>	180	4,3396	0,64598	
<b>Yetkinlik</b>	<b>Evli</b>	237	4,3430	0,40051	<b>0,041</b>
	<b>Bekâr</b>	180	4,2468	0,64027	
<b>Empati</b>	<b>Evli</b>	237	4,2560	0,55500	<b>0,001</b>
	<b>Bekâr</b>	180	4,0426	0,71347	

**Tablo 4.46.** (devam)

İletişim	Evli	237	4,2532	0,65033	<b>0,000</b>
	Bekâr	180	3,9833	0,85695	
Yanıt verme	Evli	237	4,1793	0,67845	<b>0,044</b>
	Bekâr	180	4,0306	0,82415	

T-testi analizinde iki cevaplı değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisine bakılmaktadır ve p değerine (sig2-tailed) bakılarak **0,05 değerinden küçük olması** esas alınarak yorumlamalar yapılmaktadır. Tablo 4.46’da verilen T-testi bulguları incelendiğinde her bir boyutun p değerinin (sig 2-tailed) **0,05 değerinden küçük olduğu** sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda seyahat acentesi personelinin yumuşak başarı faktörleri, medeni durum özelliklerine göre farklılık göstermektedir. **Mean** kısmındaki değerlere baktığımızda evlilerin bekar insanlara nazaran daha güvenilir, yetkin, empati yapabilen, iletişim kurabilme ve yanıt verme noktasında daha önde oldukları tespit edilmiştir.

“Seyahat acentesi personelinin ürün satış başarısı, medeni duruma göre farklılık göstermekte midir?” şeklindeki problemi test etmek üzere **Indepented Samples T- testi** yapılmıştır ve bulgular **Tablo 4.47’**da gösterilmiştir.

**Problem 12:** Seyahat acentesi personelinin ürün satış başarısı, medeni duruma göre farklılık göstermekte midir?

**Tablo 4.47.** Ürün Satış Başarısı İle Medeni Durum Arasındaki Anlamlılık Düzeyi (T-testi)

Boyut	Medeni durum	N	Mean	Standart sapma	P Değeri (Sig. 2-tailed)
Potansiyel müşterilerin bulunması	Evli	237	3,5921	0,61108	<b>0,848</b>
	Bekâr	180	3,5796	0,71809	
Hazırlık	Evli	237	3,3305	0,64000	<b>0,064</b>
	Bekâr	180	3,4815	0,71884	
İletişim	Evli	237	3,8523	0,69653	<b>0,286</b>
	Bekâr	180	3,9222	0,61443	
Satış sunusu	Evli	237	3,6301	0,58591	<b>0,110</b>
	Bekâr	180	3,7333	0,72842	
İtirazların alınması ve çözülmesi	Evli	237	3,0042	0,85121	<b>0,110</b>
	Bekâr	180	3,2426	1,03857	
Satış kapatma	Evli	237	3,4163	0,70521	<b>0,115</b>
	Bekâr	180	3,5296	0,75388	
Satış sonrası izleme	Evli	237	3,8973	0,59995	<b>0,419</b>
	Bekâr	180	3,8463	0,68446	

Tablo 4.47’de verilen T-testi bulguları incelendiğinde her bir boyutun p değerinin (sig 2-tailed) **0,05 değerinden büyük olduğu** sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda seyahat acentesi personelinin ürün satış başarısı, medeni durum özelliklerinden etkilenmemektedir. Hem erkekler hem de kadınlar potansiyel müşterilerin bulunması, hazırlık, iletişim, satış sunusu, itirazların alınması ve çözülmesi, satış kapatma ve satış sonrası izleme açısından eşittir. Bu durumda; Seyahat acentesi personelinin ürün satış başarısı, medeni duruma göre farklılık göstermektedir.





## SONUÇ VE ÖNERİLER

Dünyada var olan farklı kültürlerle sahip insanların birbirini tanimasındaki en önemli etkenlerden birisi hiç kuşkusuz turizmdir. İlk çağlardan günümüze kadar farklı sebeplerden dolayı (ticaret, sağlık, din, spor, bilim vs.) insanların ve kültürlerinin değişik yerlere taşınması yani seyahatleri sürekli söz konusu olmuştur. Günümüzün modern dünyasında da insanlar daha rahat bir şekilde seyahat eder olmuştur. Önceleri çoğunlukla bireysel olarak yapılan seyahatler, özellikle taşıma araçlarının farklılaşması ve gelişmesiyle birlikte artık kitlesel bir nitelik kazanmıştır. Bunun yanı sıra teknolojik gelişmelerin etkisi ve sağladığı avantajlar sayesinde çok uzak mesafelerin ulaşılabilirliğinin artması da turistik seyahatlere olumlu yönde yansımıştır. Bu gelişmelere paralel olarak seyahat işletmeciliği de oldukça gelişme kaydetmiş ve günümüzde büyük boyutlu işletmeler haline dönüşmüştür. Geçmişten günümüze giderek artan bir ivme ile seyahat olgusu bugünün küreselleşen dünyasında teknolojinin de olumlu etkileri ile hızını kesmeden gelişmesini sürdürmektedir. Dolayısıyla seyahat etmenin yaygınlaşması, beraberinde kurumsallaşma yolunu açmıştır. 1840'lı yıllarda Thomas Cook, seyahat acenteciliğini başlatmıştır. Bu durum seyahat etmenin kurumsal anlamda atılmış ilk adımı olarak kabul edilmiştir.

Turizm sektörü içinde dağıtım kanalı sistemi araçlarından olan seyahat acenteciliğinin bir iş kolu olarak görülmesi 19. yüzyıla dayanmaktadır. Önceleri basit seyahat işlemlerini gerçekleştiren bu seyahat işletmeleri günümüzde milyonlarca yerli ve yabancı turiste hizmet sunan, binlerce kişiye istihdam imkanı yaratan bir konumdadır. Turistleri en uygun hizmet ve kalite ile buluşturan seyahat acenteleri, turistik ürün üreticileri ile bu ürünleri kullanan turistleri bir araya getirerek bağlantı kuran seyahat işletmeleri olarak anılmıştır.

Turizm sektörünün seyahat boyutunda yer alan seyahat acentelerinin dinamik bir yapıda olması, hedeflerine etkin bir şekilde ulaşması ve uzun vadede rekabet avantajı sağlaması; yetkin, güvenilir, empati kurabilen, iletişim becerisi olan ve müşterilerin soru, istek ve itirazlarını yanıtlayabilen çalışanları sayesinde mümkündür. Böylece çalışanlar örgüte uyum sağlama ve ürün satışı noktasında başarıya ulaşmaktadır.

Yapılan literatür taraması sonrasında seyahat acenteleri üzerine yapılmış pek çok çalışma (Kurtulay, 2016; Yılmaz Akın, 2012; Taştan, 2008; Kılıçdere, 2017; Baltacı,

2015; Yeşiladağ, 2016; İnan, 2016; Demirel, 2009; Kafa, 2010; Şahin, 2011; İnceli, 2014; Demir, 2015; Coşkun, 2015) ile karşılaşılmıştır. Bu çalışmalarda seyahat acentelerinin tur hazırlama planları, müşteri memnuniyeti, pazardan beklentileri, satış geliştirme teknikleri üzerine yoğunlaşmıştır.

Hazırlanan bu tez ise seyahat acentesi çalışanlarının satış başarılarının, yumuşak başarı faktörleri ile ilişkilendirilmesi temeline dayandırılmış ilk araştırma olup bu özelliği ile özgündür. Araştırma sahası olarak da İstanbul seçilmiştir. Çünkü TÜRSAB verilerine göre Türkiye'deki seyahat acentelerinin % 34'ü İstanbul'da bulunmaktadır. Bu acentelerin % 98'i A grubudur ve çalışan personel sayısı da çok olduğu için evren ve örneklem büyüklüğü açısından İstanbul uygun görülmüştür. İstanbul'da acentelerin yoğunlaştığı Beşiktaş (Harbiye), Fatih (Sultan Ahmet Meydanı), Beyoğlu, Şişli, Kadıköy, Bakırköy, Üsküdar ve Ümraniye'de 2018 Eylül ayında uygulama yapılmıştır.

Bu doktora tezi dört bölümden oluşturulmuştur. İlk üç bölüm tezin kuramsal yapısını ortaya koyarken dördüncü bölüm saha çalışmasını içeren uygulama bölümünü kapsamaktadır. Birinci bölümde seyahat acenteciliği tanımı ve seyahat acenteciliği ile ilgili diğer kavramlara, ikinci bölümde yumuşak başarı faktörlerine ve ilgili açıklamalara ve üçüncü bölümde satış, satış süreci konularına yer verilmiştir. Dördüncü bölümde ise araştırmanın amacı doğrultusunda uygulama kısmına yer verilmiş, analizler yapılarak bulgular tablolastırılmıştır.

İstanbul'da bulunan A Grubu seyahat acentelerinde çalışanlar üzerinde yapılan bu doktora tezi, seyahat acentesi personelinin yumuşak başarı faktörleri (yetkinlik, empati, güvenilirlik, iletişim, yanıt verme) ile ürün satış başarıları arasında herhangi bir ilişkinin olup olmadığını incelemek varsa bu ilişkinin hangi doğrultuda olduğunu ortaya çıkarmak, ayrıca çalışanların demografik özelliklerine göre ürün satış başarılarının farklılaşp farklılaşmadığını araştırmak amacıyla yapılmıştır. Bu amaç doğrultusunda kullanılan ölçeklerle toplanan veriler, yapılan Skewness ve Kurtosis çarpıklık katsayısına bağlı olarak normal dağılım göstermiş olup verilere bu doğrultuda analizler uygulanmıştır. Uygulanan analizler; **Frekans Analizi**, **Korelasyon analizi**, **T testi**, **ANOVA** (varyans analizi) ve **Yapısal Eşitlik Modelidir**. Ayrıca kullanılan her bir ölçek güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur.

Seyahat acentesi çalışanlarının yumuşak başarı faktörleri ile ürün satış başarıları arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik olarak yapılan bu çalışmada ölçeklere uygulanan güvenilirlik analizi sonucuna göre; yumuşak başarı faktörleri ölçeğinin Cronbach Alpha katsayısı  $\alpha=0,852$ ; ürün satış başarısı ölçeğinin Cronbach Alpha katsayısı  $\alpha=0,821$  olarak tespit edilmiştir. Bu doğrultuda çalışmada kullanılan ölçeklerin oldukça güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek üzere frekans analizi yapılmıştır. Bu kapsamda çalışmaya katılanların çoğunluğu erkek çalışanlardan oluşmaktadır. Katılımcıların yaş aralığı incelediğinde çoğunluk genç yetişkin grubunda yer almaktadır.

Araştırmada ulaşılan bir diğer demografik sonuç ise katılımcıların yarıdan fazlası medeni durum olarak evli olduklarıdır. Eğitim düzeyi incelendiğinde katılımcıların büyük ölçüde lisans mezunu olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tür (1992), Aslantaş (2016), Türk ve Akbaba (2017), turizm işletmelerinde yetenek yönetimi üzerine yaptıkları çalışmalarında katılımcıların büyük çoğunluğunun üniversite mezunu olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışmada katılımcıların neredeyse yarısının turizm eğitimi almadığı sonucuna ulaşılmıştır. Gelir durumuna (2018) bakıldığında da çoğunluğun 2000-3000 TL arasında maaş aldıkları tespit edilmiştir. Katılımcıların büyük çoğunluğu 6-10 yıldır turizm sektöründe çalıştıklarını belirtmişlerdir. 11-15 yıldır sektörde çalışanların da yer aldığı bu doktora tezinde 16-20 yıldır çalışanların oranı da azımsanmayacak düzeydedir. 25 yıl üzerinde çalışanlar da mevcuttur. Katılımcıların işletmede çalışma sürelerine göre ise hemen hemen yarısı 1-5 yıl aralığında çalıştığı sonucu bulunmuştur.

Yapılan bu araştırmada amaca ulaşma doğrultusunda kurulan problemleri test etmek üzere veriler birtakım analizlere tabi tutularak bulgular tablolandırılmıştır. Bu kapsamda;

- Yumuşak başarı faktörlerinin boyutları olan güvenilirlik, yetkinlik, empati, iletişim ve yanıt verme ile ürün satış başarısının alt boyutları olan potansiyel müşterilerin bulunması, hazırlık, iletişim, satış sunusu, itirazların alınması ve çözülmesi, satış kapatma ve satış sonrası izleme boyutlarının her birinin birbiriyle arasında olan ilişkiyi ölçmek üzere korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan korelasyon analizinde ilişki düzeyini tespit etmek için de yapısal eşitlik modelinden yararlanılmıştır. Kurgulanan model ve uyum indekslerinden elde edilen verilere göre yumuşak başarı faktörlerinin ürün satış

başarısında yordayıcı olduğu tespit edilmiştir. Model doğrultusunda elde edilen uyum indekslerine göre yumuşak başarı faktörleri ürün satış başarısını pozitif yönlü ve anlamlı olarak %22 oranında açıklamaktadır.

- İstanbul’da bulunan A Grubu seyahat acentelerinde istihdam edilen personelin yumuşak başarı faktörleri (güvenilirlik, yetkinlik, empati, iletişim ve yanıt verme) ile ürün satış başarısı arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik olarak yapılan bu araştırmada amaca ulaşma doğrultusundaki “*Seyahat acentesi personelinin yumuşak başarı faktörleri cinsiyete göre farklılık göstermekte midir*” şeklindeki problemi test etmek için **Indepented Samples T- testi** yapılmıştır ve bulunan değerlere göre seyahat acentesi personelinin yumuşak başarı faktörleri, cinsiyet özelliklerine göre farklılık göstermemektedir. Kurtulay (2018) seyahat acentelerinde kişisel satış üzerine yapmış olduğu çalışmada personelin cinsiyetlerinin satış başarısı üzerinde etkisinin olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Bu bağlamda H2 hipotezinin reddedilmesi literatürü desteklemektedir.

- Seyahat acentesi personelinin yumuşak başarı faktörleri ile eğitim düzeyi arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla **ANOVA** testi yapılmıştır ve sonuçta eğitim düzeyinin çalışanların yetkinlik, güvenilirlik, empati, iletişim ve yanıt verme özellikleri üzerinde kısmen etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yumuşak başarı faktörlerinden güvenilirlik, empati, yanıt verme, eğitim düzeyine göre farklılık göstermezken; yetkinlik ve iletişim, eğitim düzeyine göre farklılaşmaktadır. Farklılaşma lise-lisans eğitimi arasındadır. Personelin güvenilir olması, empati kurabilmesi ve yanıt verebilmesi eğitim düzeyine bağlı değildir.

- Seyahat acentesi personelinin sektörde çalışma süresinin yumuşak başarı faktörleri üzerindeki etkisi incelenmiştir ve bu doğrultuda kurulan hipotez sonucunda güvenilirlik ve iletişim boyutu, sektörde çalışma süresine göre farklılık göstermemektedir. Yani sektörde en az çalışan personel de en çok çalışan personel de güvenilir ve iletişim kurma becerisi açısından başarılıdır. Yetkinlik, empati ve yanıt verme boyutları, sektörde çalışma süresine göre farklılık göstermektedir; bu farklılık yetkinlik boyutunda 1 – 5 yıl ile 6 – 10 yıl arasında; empati boyutunda 1 – 5 yıl ile 6 – 10 yıl arasında; yanıt verme boyutunda 1 – 5 yıl ile 6- 10 yıl ve 1 – 5 yıl ile 25 yıl üzerinde farklılık göstermektedir.

Sektörde çalışma süresi daha uzun olan personel tecrübelerinden dolayı işinde daha yetkindir, empati kurabilmektedir ve müşteriye yanıt verme noktasında daha etkilidir.

- Seyahat acentesi çalışanlarının cinsiyetleri ile ürün satış başarıları arasında anlamlı bir fark olup olmadığı test edilmiştir ve cinsiyetin satış başarısını etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır. Kurtulay (2018) seyahat acenteleri üzerine yapmış olduğu çalışmada cinsiyetin ürün satışı üzerinde etkili olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Bu doğrultuda literatür desteklenmiştir.

- Eğitim durumuna göre ürün satış başarısının farklılaşıp farklılaşmadığı ile ilgili yapılan ANOVA analizi sonucunda seyahat acentesi çalışanların eğitim durumlarının ürün satış başarısını kısmen etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Potansiyel müşterilerin bulunması, iletişim, satış sunusu ve satış sonrası izleme boyutları, eğitim düzeyine göre farklılık göstermemektedir; eğitim düzeyi ne olursa olsun seyahat acentesi personeli potansiyel müşterileri bulma, müşterilerle iletişim kurma, ürün veya hizmetin satış sunusunu yapma ve satış sonrası izleme konularında birbirine denktir. Hazırlık, itirazların alınması ve çözülmesi, satış kapatma boyutları, eğitim düzeyine göre farklılaşmaktadır. Bu farklılaşma üç boyutta da lise-ön lisans düzeyindedir.

- Sektörde çalışma süresine göre ürün satış başarısının farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek için yapılan ANOVA testi sonucuna göre sektörde çalışma süresine göre, seyahat acentesi personeli ürün satış başarısı farklılaşmaktadır.

- Yumuşak başarı faktörleri ile gelir durumu arasındaki anlamlılık düzeyini ölçmeye yönelik olarak yapılan ANOVA testi sonucuna göre, seyahat acentesi personelinin gelir durumu, yumuşak başarı faktörleri üzerinde kısmen etkilidir. Güvenirlilik boyutu gelir durumuna göre farklılaşmakta ve bu farklılaşma 1603 TL ve altı ile 2000-3000 TL arasında görülmektedir.

- Seyahat acentesi personelinin ürün satış başarısı ile gelir durumu arasındaki anlamlılık düzeyini ölçmeye yönelik olarak yapılan ANOVA testi sonucuna göre tüm boyutlarda gelir durumu, ürün satış başarısı üzerinde etkilidir.

- Yumuşak başarı faktörlerinin medeni duruma göre farklılaşıp farklılaşmadığını ölçmek üzere yapılan T- testi sonucunda evlilerin, bekârlara nazaran yumuşak başarı faktörleri farklılık göstermiştir.

- Ürün satış başarısı ile medeni durum arasındaki anlamlılık düzeyini ölçmeye yönelik olarak yapılan T-testi sonucuna göre seyahat acentesi personelinin medeni durumu, satış başarısını etkilememektedir.

Araştırmada seyahat acentesi personelinin yaşadıkları sorunları tespit edebilmek için ölçeğin sonuna açık uçlu bir soru eklenmiştir. Bu soruya İstanbul'daki seyahat acentesi çalışanlarının verdikleri cevaplar şu şekilde sıralanabilir:

- Müşterilerin konaklama işletmelerinde daha önce aldıkları hizmetin aynısını almadıklarında şikâyetlerini acenteye bildirmeleri,
- Bazı müşteriler ile acente çalışanlarının dil konusunda sıkıntı yaşamaları,
- Satılan paket turlarda müşterilerin kalacakları konaklama işletmesi odasını kabul etmesi ancak konaklama işletmesine gidince deniz manzaralı veya farklı bir odada kalmak için ısrar etmeleri,
- Yine paket tur içerisinde herhangi bir üründe yaşanan aksaklıktan (uçanın rötâr yapması, restorandaki yemeğin kötü olması vb.) ötürü acentenin suçlu tutulması,
- Müşterilerin konaklama işletmesinde yaşadıkları sıkıntıdan dolayı şikâyet ettikleri halde çözüm bulunmaması sonrası gerginliğin acenteye yansıtılması seyahat acentesi personelinin karşılaştığı ve dile getirdiği problemlerdir.

Sonuç olarak yapılan bu doktora tezinde seyahat acentesi personelinin yetkinlik, güvenilirlik, empati, iletişim ve yanıt verme özelliklerinin ürün satış başarıları ile pozitif, anlamlı bir ilişki içinde olduğu ve yumuşak başarı faktörlerinin ürün satış başarısını % 22 oranında etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca seyahat acentesi çalışanları cinsiyetlerine bakılmaksızın hem yumuşak başarı faktörleri hem de ürün satış başarısı noktasında birbirlerine üstünlük sağlamamaktadır. Ayrıca seyahat acentesi personelinin genelde eğitim düzeyi ve özelde ise turizm alanındaki eğitim düzeyi arttıkça hem yumuşak başarı faktörleri hem de ürün satış başarısı noktasında daha etkin oldukları tespit edilmiştir. Sektörde çalışma süresi arttıkça da seyahat acentesi personeli işinde daha yetkin ve iletişim kurma konusunda daha etkili ve ürün satışı konusunda daha başarılı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Seyahat acentesi personelinin gelir durumunun ürün satış başarısını etkilediği tespit edilmiştir.

***Ortaya ıkarılan bu sonuçlar ışığında bazı önerilerde bulunmak gerekirse;***

Seyahat acentelerinde çalışan personelin büyük çoğunluğunun turizm eğitimi almadığı, alanların da turizm eğitim düzeyi arttıa ürün satış başarısı noktasında personelin daha faydalı ve başarılı olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda daha çok turizm eğitimi almış kişilerin seyahat acentelerinde istihdam edilmelerinin faydalı olacağı öngörülmektedir.

Personelin gelir durumuna ilişkin sonuçlarda çalışanların büyük çoğunluğunun 2000-3000 TL maaş aldığı sonucuna istinaden, personele turizm gelirlerine bağlı olarak daha fazla ücret ödenmesi ve şartlarının iyileştirilmesi işletmelerin sürdürülebilirliği, çalışan memnuniyeti açısından da iyi olacaktır. Böylece personelin iş motivasyonu artacak ve işletmeye bağlılığı kuvvetlenecektir.

Seyahat acentesi personelinin müşterileri ile yaşadıkları dil problemlerini gidermek amacıyla personelin dil kurslarına giderek yabancı dilini geliştirmesi noktasında teşvikler yapılabilir.

Müşterilerin aldıkları paket turlardaki her bir kalem için sıkıntı yaşamamaları amacıyla anlaşılan işletmelerle daha koordineli çalışmalarla takibi yapılabilir.

Müşteriden gelen şikayetleri çözümlenme konusunda personelin nasıl davranması gerektiği ile ilgili hizmet içi eğitimler verilebilir.

Yapılan bu alışma İstanbul ilindeki A Grubu seyahat acenteleri ile sınırlı tutulmuştur. Bundan sonra çalışma yapacak akademisyen ve lisansüstü öğrencileri farklı şehirlerde kıyaslama yoluna gidebilirler.

## KAYNAKLAR

- Abraham, S. (2011). "Talent Management Strategies of an International Bank in the Middle-East", *International Conference On Technology and Business Management*, March 28-30, 105-110.
- Ada, Ö. (2014). *Satışta Küçük Sırlarla Büyük Başarı*, 1. Baskı, İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Ahipaşaoğlu, S. ve Arıkan, İ. (2005). *Seyahat Endüstrisi İşletmeleri*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Aina, L. O. (2004). *Library And Information Science Text*, Ibadan: Stirlin-Horden.
- Akat, Ö. (2008). *Pazarlama Ağırlıklı Turizm İşletmeciliği*, Bursa: Ekin Yayıncılık.
- Akdu, S. (2017). *Turizm Sektöründe Hizmet Hatası Telifi Stratejileri, Hizmet Kalitesi Algısı Ve Kurumsal İmaj Algısı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Gümüşhane Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Gümüşhane.
- Akoğlan Kozak M. ve Özdemir C. (2013). "Yetenek Kavramının Otel İşletmelerinde Operasyonel Personel Bağlamında Değerlendirilmesi", *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi/Journal of Travel and Hospitality Management*, 10 (1), 6-18.
- Aktaş, G. (2008). *Türkiye Turizm Coğrafyası*, Detay Yayıncılık: Ankara.
- Albrecht, S. L. (2002). "Perceptions of Integrity, Competence and Trust in Senior Management as Determinants of Cynism Toward Change", *Public Administration & Management: An Interactive Journal*, 7 (4), 320-343.
- Altay, H. ve Akgül, V. (2010). "Seyahat Acentesi Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyi: Hatay Örneği", *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(14), 87-112.
- Altınöz, M. (2009). *Yetenek Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayınları.
- Altunışık R., Özdemir Ş., Torlak Ö. (2002). *Modern Pazarlama*, 2. Baskı, İstanbul: Değişim Yayınları.
- Alver, B. (2005). "Psikolojik Danışma ve Rehberlik Eğitimi Alan Öğrencilerin Empatik Beceri ve Karar Verme Stratejilerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi", *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (1), 19-34.
- Ananthapadmanaban, K., Srimathi, H. & Srivatsa, S. (2012). "Tourism Information System-Integration and Information Retrieval of Tourism Information Systems



- Using Semantic web Services”, *International Journal of Computer Applications*, (52) 14, 13-20.
- Andreu, L., Aldas, J., Bigne, E. & Mattila, E. (2010). “An Analysis Of E-Business Adoption And Its Impact On Relational Quality In Travel Agency–Supplier Relationships”, *Tourism Management*, 31 (6), 777-787.
- Asena, B. (2007). Spor Turizmi ve İstanbul, İstanbul Kültür Turizm 2006 Değerlendirmesi, İstanbul Kültür ve Turizm İl Müdürlüğü Yayını.
- Aslantaş, M. (2016). *Yetenek Yönetiminin İşe Adanma, Performans Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Bankacılık Sektörü Örneği*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Diyarbakır.
- Atay, L. (1998). *Yerel Seyahat Acentalarının Düzenlenen Ara Tur Organizasyonları*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm Yüksek Lisans Programı, İstanbul.
- Atlı, D. (2012). *Yetenek Yönetimi, İnsan Kaynaklarının Yeni Vizyonu*, İstanbul: Crea Yayıncılık.
- Avcı, A. (1998). *Seyahat Acenteleri Turizm İşletmeleri Mevzuatı Ve Uygulaması*, İstanbul: Melissa Matbaacılık.
- Avcıkurt, C. (2010). *Turizmde Tanıtma ve Satış Geliştirme*, 3. Baskı, İstanbul: Değişim Yayınları.
- Ayaz, N. ve Batı, T. (2017). “Turizm İşletmelerinde Örgütsel Güven ve Örgütsel Stres İlişkisi: Mutfak Departmanı İş görenleri Örneği”, *Journal of Business Research-Türk*, (9) 1, 527-538.
- Aydoğmuş, Ş. (2016). *Perakende Satış Yapan Zincir Mağazalarda Muhasebe Organizasyonu ve Tahtakale Spot Mağazalarında Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Bahar, E. (2011). “Konaklama İşletmelerinde Bilgi Yönetimi: Altyapı, Uygulama ve Karşılaşılan Engeller”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3 (2), 51-68.
- Bahar, H. (2016). *Eski Çağ Uygarlıkları*, 6. Baskı, Konya: Kömen Yayınları.
- Bahar, E. ve İstanbullu Dinçer, F. (2019). “Ziyaretçi Sayılarının Analizi İle İstanbul’un Turizm Pazarlarının Değerlendirilmesi”, *Journal of Tourism And Research*, (8) 1, 20-41.

- Bahçe, A. S. (2012). *Tur Planlaması ve Yönetimi*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Bahçe, A. S., Uslu, A. ve Sevim, N. (2013). *Kişisel Satış Teknikleri*, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir: Açıköğretim Fakültesi Yayını.
- Balçıkınlı, G. S. (2009). *Profesyonel Futbolcuların Fair Playe Yönelik Davranışları ile Empatik Eğilim Düzeyleri Arasındaki İlişki*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Baloğlu, S. ve Madanoğlu, M. (2001). "Tourism Destination Images of Turkey, Egypt, Greece, and Italy as Perceived by US-Based Tour Operators and Travel Agents", *Tourism Management*, Vol: 22 (1), 1-9.
- Baltacı, M. (2015). *Seyahat Acentalarının Satış Geliştirme Çabaları: Mersin Ve Adana İllerinde Yapılan Bir Araştırma ve Sonuçları*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Konya.
- Baltacı, M. ve Ay, H. M. (2017). "Seyahat Acentalarının Satış Geliştirme Faaliyetlerine Verdikleri Önem Ve Yeterlilik Düzeyi", *Uluslararası Turizm ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, (2), 99-107.
- Barlett, J., Kotrlık, N. & Higgins, C. (2001). "Organizational Research: Determining Appropriate Sample Size In Survey Research", *Information Technology, Learning and Performance Journal*, 19 (1), 43-50.
- Barta, R., Feilmayr, C., Grun, C., Werthner, H. (2009). "Covering the Semantic Space for Tourism-An Approach Based on Modularized Ontologies", *Proceeding of the Ist Workshop on Context, Information and Ontologies June 1*, Heraklion Greece ACM 2009 ISBN: 978-1-60558-528-4.
- Barut, Y. (2004). "Ortaöğretim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Empatik Eğilim Düzeyleri ile Çatışma Eğilimi Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi", *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*. 6-9 Temmuz. İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Malatya.
- Barutçugil, İ. (2009). *Müşteri İlişkileri ve Satış Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Baum, T. (2006). "Reflections On The Nature Of Skills In The Experience Economy: Challenging Traditional Skills Models In Hospitality", *Journal Of Hospitality And Tourism Management*, 13 (2), 124-135.

- Baum, T. (2008). "Implication Of Hospitality And Tourism Labour Markets For Talent Management Strategies", *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*, 20 (7), 720-729.
- Baumgärtner, R. M. (2008). *Beratungsqualität von Reisebüromitarbeitern als strategischer Erfolgsfaktor für den stationären Vertrieb Eine empirische Analyse zur Identifikation weicher Erfolgsfaktoren in Beratung und Verkauf touristischer Produkte als Erfolgskriterium der Zukunft von konzerneigenen, deutschen Reisebüros im Privatkundengeschäft*, Von der Fakultät Wirtschafts-, Verhaltens- und Rechtswissenschaften der Leuphana Universität Lüneburg, Germany.
- Bayraktutan, F. (2005). *İnternet Üzerindeki Enformasyon Arama ve Erişimi Sorunlarının Çözümünde Enformasyon Arama Stratejilerinin ve Metadata'nın Önemi ve Kapsamı*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü, İstanbul.
- Bea, F. & Haas, J. (2001). *Strategies Management*, Stuttgart: Lucius & Lucius Yayınevi.
- Beltekin, S. (2014). *Her Şey Satışla Başlar, Satış Eğitimi ve Satış Yönetimi*, 2. Baskı, İstanbul: Beta Basım.
- Biçer, G. ve Düztepe, Ş. (2003). "Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi", *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 1 (2), 13-20.
- Blass, E. (2007). *Talent Management, Maximising Talent For Business Performance*, London: Chartred Management Institute and Ashidge Consulting Limited.
- Brown, B. & Chalmers, M. (2003). *Tourism And Mobile Technology. In Proceedings Of The Eighth Conference On European Conference On Computer Supported Cooperative Work* Helsinki: Kluwer Academic.
- Buhalis, D. ve Laws, E. (2001). *Tour Distribution Channels*, Cengage Learning Emea.
- Buzan, T. & Israel, R. (2006). *100 Günde Usta Satıcı Olmanın Sırları*, 1. Baskı, İstanbul: Pegasus Yayınları.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E.K., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş. Ve Demirel, F. (2010). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, 5. Baskı, Ankara: Pegem Akademi.
- Can, S., Yorulmaz, A., Çokçalışkan, H., Kater, R. ve Ünlü, A. (2012). "Okul Öncesi Öğretmenlerinin Eğitim Programlarında Drama Etkinliklerine Yer Verme Durumlarının İncelenmesi", *IV. Uluslararası Türkiye Eğitim Araştırmaları Kongresi*. 4-7 Mayıs. İstanbul.

- Cannon, J. ve Mcgee, R. (2011). *Talent Management And Succession Planning*, Londra: Chartered Institute Of Personnel And Development.
- Ceylan, N. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetenek Yönetimi ve Bir Uygulama*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ğ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetim Bilim Dalı, İstanbul.
- Chandon, P., Wansink, B., Laurent, G. (2000). "A Benefit Congruency Framework Of Sales Promotion Effectiveness", *Journal of Marketing*, Volume: 64 (4), 65-85.
- Cheyne, J., Downes, M. ve Legg, S. (2006). "Travel Agent vs. Internet: What Influences Travel Consumer Choices?", *Journal Of Vacation Marketing*, 12 (1), 41-57.
- Cho, Y.Y. ve Wong, K.K.F. (2001). "Determinants Of Hotel Employment In Hong Kong", *Cornell Hotel And Restaurant Administration Quarterly*, 42 (1), 50-59.
- Costa, A. C. (2003) "Work Team Trust and Effectiveness", *Personnel Review*, 32(5), 605-622.
- Costa, G., Glinia, E. ve Drakou, A. (2004). "The Role of Empathy in Tourism Services: A Review", *Journal of Sport Tourism*. 9 (4), 331-342.
- Coşkun, G. (2015). *Seyahat Acentalarında Elektronik Pazarlama Ve Ankara İlinde Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Cura, T. (2009). *Yöneticiler İçin Bilişim Teknolojileri ve Enformasyon Sistemleri*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Çabuk, S. (2012). *Profesyonel Satış Yönetimi*, 1. Baskı, Adana: Nobel Kitabevi.
- Çakıcı, C., Atay, L. ve Harman, S. (2008). "İstanbul'da Faaliyet Gösteren Seyahat Acentalarının Pazarlama Karması Kararları Üzerine Bir Araştırma", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (7) 13, 69-87.
- Çavuş, Ş., Okumuş, F. ve Avcı, U. (Ed.), (2008). *Yönetim Sürecinin Tarihsel Gelişimi ve Turizm İletmelerinde Çağdaş Yönetim Tekniklerine Geçiş*, Ankara: Detay Yayınları.
- Çelik, S. B. (2008). "The Effects of an Emotion Strengthening Training Program on the Optimism Level of Nurses", *Educational Sciences: Theory & Practice*. 8 (3), 793-803.
- Çevik, S. (2009). *Turizm Pazarlamasında Bilgi İletişim Teknolojileri: Seyahat Acenteleri İnternet Siteleri Üzerine Uygulamalı Bir Çalışma*, (Yayımlanmamış Yüksek

- Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, İzmir.
- Çırpan, H. ve Şen, A. (2009). “İşletmelerde Yenilikçiliği Geliştirmede Etkili Bir Araç: Yetenek Yönetimi”, *Çerçeve Dergisi*, Eylül, 110-116.
- Çizmeci, B. (2018). *Gönüllü Satış: Alışveriş Merkezlerindeki Yansımaları - Kayseri Örneği*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Çolakoğlu, E. ve Çolakoğlu, Ü. (2007), *Seyahat Acentaları Yönetimi*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çörüş, H. A. (2018). *Seyahat Acentalarında Dış Kaynak Kullanım Alanları Ve Nedenleri: Muğla Örneği*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Muğla Sıtkı Kocaman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Daft, R. (1983). *Organization Theory and Design*, New York: West Publishing Company.
- Dalgıç, A. (2013). *Hizmet Sektöründe Hizmet Kalitesinin Ölçümü Ve Hizmet Kalitesini Etkileyen Faktörler Antalya’da Hizmet Kalitesi Ölçümüne Yönelik Bir Uygulama*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Aydın.
- Deb, T. (2005). *A Conceptual Approach to Strategic Talent Management*, New Delphi: Indus Publishing Company.
- Deery, M. (2008). “Talent Management Work-Life Balance And Retention Strategies”, *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*, 20 (7), 792-806.
- Değirmenci, P. (2009). *Kişilerarası İlişkilerde, Örgütte, Toplumda Güven Ve İşverenlerin Güvene Bakışını Anlamaya Yönelik Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.
- Delvecchio, D., Henard, D. H., Freling, T.H. (2006). “The Effect Of Sales Promotion On Post-Promotion Brand Preference: A Meta-Analysis”, *Journal of Retailing* 82 (3), 203-213.
- Demir Şen, Ş. (2011). *Turizm İşletmelerinde Halkla İlişkiler ve İletişim*, Ankara: Detay Yayıncılık.

- Demir, M. (2010). “Örgütsel Çatışma Yönetiminde Duygusal Zekanın Etkisi: Konaklama İşletmelerinde İş görenlerin Algılamaları Üzerine Bir Araştırma”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11 (2), 199-211.
- Demir, M. (2014). *Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü: İlkeler ve Yönetim*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Demir, İ. (2015). *Gaziantep'teki A Grubu Seyahat Acentalarının Yörenin Turistik Pazarlamasına Ve Tanıtımına Katkıları Üzerine Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Demir, Ş. ve Kozak, M. (2013). *Tüketici Davranışları*, 1. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Demirci, K. (2007). İnanç Turizmi ve İstanbul, İstanbul Kültür Turizm 2006 Değerlendirmesi, İstanbul Kültür ve Turizm İl Müdürlüğü Yayını.
- Dereli, E. ve Aypay, A. (2012). “Ortaöğretim Öğrencilerinin Empatik Eğilimleri ve İşbirliği Yapma Karakterlerinin İnsani Değerlerini Yordaması ve Bu Özelliklerinin İncelenmesi”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, 12 (2), 1249-1270.
- Dervişoğlu, H. Gökçe. (2004). *Stratejik Bilgi Yönetimi*, İstanbul: Dışbank Yayıncılık.
- Ditmer, P ve Griffin, G. (1993). *The Dimensions Of Hospitality Industry*, New York: Van Nostrand Reinhold.
- Doğan, H., Üngüren, E. ve Algür, S. (2010). “Öfke ve Empati İlişisine Yönelik Otel Zincirinde Bir Araştırma”, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 19 (3), 277-298.
- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2008). “İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yönetimi: Yetenek Yönetimi”, *Adana Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü dergisi*, 17(3), 145-166.
- Doğanay, H. ve Zaman, S. (2016). *Türkiye Turizm Coğrafyası*, 5. Baskı, Ankara: Pegem Akademi.
- Donald O. C. (2002). *Looking for Information: A Survey of Research on Information Seeking, Needs, and Behavior*, San Diego: Academic Press.
- Dökmen, Ü. (1994). *İletişim Çatışmaları ve Empati*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Dökmen, Ü. (2008). *Sanatta ve Günlük Yaşamda İletişim Çatışmaları ve Empati*, İstanbul: Remzi Kitabevi.

- Dölalan, G. (2008). *Ankara’da Kongre Turizmi: A Grubu Seyahat Acentelerinin Bakış Açıklarına Yönelik Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Sakarya.
- Dönmez, D ve Çevik, İ. (2010). “İşletmelerde Yeniliklerin Kaynağı Olarak Paydaş Diyalogları: Seyahat Acenteleri Üzerine Nitel Bir Araştırma”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (24) 189,-202.
- Ecevit, M.F. (2009). *Genel İletişim, Kitle İletişimi, İletişim ve Toplum*, Ankara: Pegem Akademi.
- Edin, İ. (2004). *Üst Kademe Yöneticilerin Enformasyon Kullanımı ve Enformasyon Sistemlerinden Beklentileri*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Ercan, İ. ve Kan, İ. (2004). “Ölçeklerde Güvenirlik ve Geçerlik”, *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 30 (3), 211-216.
- Erdoğan, İ. (1999). *İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik*, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi.
- Erdoğan, İ. (2005). *İletişimi Anlama*, Ankara: Pozitif Matbaacılık.
- Ergin, A. (2008). *Eğitimde Etkili İletişim*, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Erol, E. ve Koç, H. (2017). “Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama”, *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, (5) 4, 566-580.
- Ertürk, Y. D. (2010). *Halkla İlişkilerin İletişim Öznesi Empati*, İstanbul: Derin Yayınları.
- Fatrell, C.M. (2011). *Fundamentals of Selling Customer for Life Thought Service*, New York: McGraw Hill.
- Fidan, H. ve Albeni, M. (2014). “Asimetrik Bilginin E- Ticaret Üzerindeki Etkileri: Tüketicilerin Güven Eğilimleri Üzerine Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19 (2), 287-298.
- Futrell, C. M. (1996). *Fundamentals of Selling: Customer for Life*, Chicago: Irwin.
- Futrell, C. M (2011). *Fundamentals of Selling: Customer for Life Thought Service*, 12. Baskı, New York: McGraw-Hill.

- Gagne, F. (2000). "Understanding The Complex Choreography of Talent Development Through DMGT Based Analysis", *International Handbook of Giftedness and Talent*, (2) 69, 67-79.
- Gander, S. L. (2006). "Beyond Mere Competency: Measuring Proficiency With Outcome Proficiency Indicator Scales", *Performance Improvement*, 45 (4), 38-44.
- Gider, H.Ö. (2005). *Satışçının Antrenman Notları*, İstanbul: MediaCat.
- Gitomer, J. (2006). *Satışın Küçük Kırmızı Kitabı*, (çev. Serkan Okar), 2. Baskı, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Gökdemir, A. (2000). *Turizm Enformasyon Bürolarının Etkinliği ve Van İli Örneği*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Büro Yönetimi Eğitimi Anabilim Dalı, Ankara.
- Gökdeniz, A. (1990). "Paket Turlar Ve Üretim Safhaları", *Anatolia Aylık Turizm Ve Kültür Sanat Dergisi*, (48), 1-50.
- Grobler, M. ve Diedericks, H. (2009). "Talent Management: An Ampirical Study Of Selected South African Hotel Groups", *Southern African Business Review* 13 (3-1).
- Güney, S. (2013). *Davranış Bilimleri*, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Gürdal, S. (1997). *Halkla İlişkiler ve Yerel Yönetimlerde Uygulamalar*, İstanbul: Simge Ofis Matbaacılık.
- Gürdal, M. (2014). *Türkiye Turizm Coğrafyası*, 2. Baskı, Ankara: Nobel Akademi.
- Gürüz, D. ve Özdemir Yaylacı, G. (2004). *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Media Cat Kitapları.
- Gürüz, D. ve Temel Eğinli, A. (2016). *İletişim Becerileri: Anlamak, Anlatmak, Anlaşmak*, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Güzel, F. Ö. (2007). *Türkiye İmajının Geliştirilmesinde Profesyonel Turist Rehberlerinin Rolü Alman Turistler Üzerine Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Güzgün, M. D. (2012). *Diskriminierung Von Migrantinnen Bei Der Einstellung Mit Schwerpunkt Auf Rechtfertigung-Soft Skills Und Kundenpräferenzen*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Wirtschaftsuniversität Wien Institut, Germany.
- Hacıoğlu, N. (2005). *Turizm Pazarlaması*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.



- Hacıoğlu, N. (2006). *Seyahat Acentacılığı Ve Tur Operatörlüğü*, 7. Basım, Ankara: Nobel Yayınları.
- Hacıoğlu, N. (2013). *Seyahat Acentacılığı Ve Tur Operatörlüğü*, 7. Basım, Ankara: Nobel Yayınları.
- Hanbay, E. (2012). *Halkla İlişkiler Faaliyetlerinin Güven Oluşturmadaki Rolü; 2010-2011 Süper Liginde Yaşanan Şike Krizi ve Güven Kaybı*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, İstanbul.
- Hasta, D. ve Güler, M. E. (2013). “Saldırganlık: Kişilerarası İlişki Tarzları ve Empati Açısından Bir İnceleme”, *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4 (1), 64-104.
- Herbert, C. (2001). (çev. Mine Tekin), *Satış Sanatı*, İstanbul: Toker Yayınları.
- Ho, C. I., LİN, Y. C., Yua Y. L. and Chen, M. C. (2016). “Pre-Trip Tourism Information Search By Smartphones And Use Of Alternative Information Channels: A Conceptual Model”, *Cogent Social Sciences*, 2 (1), 1-19.
- Honey, G. (2004). “Human Pharmacological MRI”, *Trends In Pharmacological Sciences*, 25 (7), 366-377.
- Horvathova, P., Davidova, M., (2011). “Application of Talent Management With The of Information and Communications Technology in the Czech Republic and Other Developing, Emerging and Transitions Economies”, *World Academy of Science, Engineering and Technology* (80,) 56, 458-462.
- Hudman, L. (1980). *Tourism Planning*. Harlow: Prentice Hall.
- Igwe, K.N. (2012). *Introduction To Information Science*, Department Of Library and Information Science, Federal Polytechnic, Offa.
- İççelloğlu, C. (2014). “Kent Turizmi Ve Marka Kentler: Turizm Potansiyeli Açısından İstanbul’un Swot Analizi”, *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (1), 37-55.
- İçöz, O. (2009). *Seyahat Acenteleri ve Tur Operatörlüğü Yönetimi*, Ankara: Turhan Kitabevi.
- İnam, A. (2003). (Ed: Ferda Erdem). “Her Şeyin Başı Güven”. *Sosyal Bilimlerde Güven*, Ankara: Vadi Yayınları.

- İnan, H. E. (2017). *Şehir Otellerinde Üst Düzey Yönetici Seçiminde Öncelikli Görülen Yetkinliklerin AHP Yöntemi İle Değerlendirilmesi: Eskişehir Örneği*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Eskişehir.
- İnan, R. (2016). *A Grubu Seyahat Acentalarında Öğrenme Odaklılığın Yeni Hizmet Gelişimine Etkisi*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Muğla Sıtkı Kocaman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- İnceli, D. (2014). *Seyahat Acentalarında Kongre-Fuar Organizasyonlarının Pazarlanmasında Sürecin Yeri Ve Önemi Üzerine Bir Uygulama*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- İslamoğlu, A. ve Altunışık, R. (2007). *Satış ve Satış Yönetimi*, Sakarya: Sakarya Yayınları.
- İşcan, Ö. F. ve Sayın, U. (2010). "Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, (24) 4, 195-216.
- Jadhav, V. S. & Mundhe, S. D. (2011). "Information Technology In Tourism", *International Journal of Computer Science and Information Technologies*, Vol. 2 (6), 2822-2825.
- Kafa, N. (2010). *Seyahat Acentelerinde Satış Geliştirme Faaliyetleri: İstanbul'da A Grubu Acentelere Yönelik Bir Uygulama*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Balıkesir.
- Kahraman, N. ve Türkay, O. (2014). *Turizm ve Çevre*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kahveci, H. (2015). *Tüketicilerin Asimetrik Enformasyon Ve Kurumsal İtibar Algısı: Seyahat Acentası Müşterileri Üzerine Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Balıkesir.
- Kalaycı, Ş. (2014). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, 6. Baskı, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kara, D. (2004). *Bir Örgüt İçi Eğitim Unsuru Olarak Örgütsel Kültürün Yöneticilerin Yönelimsel Davranışları Üzerindeki Etkileri (A Grubu Seyahat Acentalarında Bir*

- Uygulama*), (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Eğitimi Bilim Dalı, Ankara.
- Karabulut, M. (1995). *Profesyonel Satışçılık ve Yönetimi*, 1. Baskı, İstanbul: Üniversal Dil Hizmetleri Yayıncılık.
- Karkaç, N. N. (2013). *Özel Eğitim Alanında Çalışan Öğretmenlerin Empatik Eğilim Düzeylerinin Çalıştıkları Engel Türüne ve Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi, İstanbul.
- Keleş, Y. (2015). *Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü*, Ankara, Grafiker Yayınları.
- Kerimoğlu, E. (2004). İstanbul'un Şehirsel Turizm Talebi Doğrultusunda Turizm Stratejilerinin Belirlenmesi, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Kılıç, A. (2016). *Turist Rehberlerinde Empatik Eğilim Ve Çatışma Çözme Davranışı İlişkisi*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Balıkesir.
- Kılıçdere, S. (2017). *Seyahat Acentalarında Kriz Yönetimi Kapsamında 2016 Turizm Sezonunun Değerlendirilmesi*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- King, B. (1997). *Satışta Psikolojik Engelleri Aşmanın Yolları*, (çev. Osman Akınhay), 1.Baskı, İstanbul: Beyaz Yayınları.
- Kingrey, K.P (2002). "Concepts Of Information Seeking And Their Presence In The Practical.
- Kollrud, K. (2008). "The Perception Of Talent Management From The Perspective Of A Middle Manager In A Five Star Hotel Company", *The Emirates Academy Of Hospitality Management*, Dubai.
- Kotler, F. (2003). (çev. Ayşe Özyağcılar), *Kotler ve Pazarlama*, 3. Baskı, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Kotler, P. (2015). *A'dan Z'ye Pazarlama*, 10. Baskı, İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri.
- Kozak, N. Vd. (2014). *Genel Turizm: İlkeler ve Kavramlar*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kozak, N., Özel Çağıl, H. ve Yüncü, D. K. (2014). *Hizmet Pazarlaması*, 2. Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Akoğlan Kozak, M. (2012). *Otel İşletmeciliği*, 1. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.

- Kroenke, D. & Hatch, R. (1994). *Management Information Systems*, New York: McGraw Hill Book Company.
- Kumudha, K. ve Kumar, S. (2012). "Talent Management: Importance, Process, Retention and Strategies For Business Organization", *International Journal Of Research In Commerce, Economics & Management*, 2 (6), 39-40.
- Kurt, S. (1991). *Yönetim Bilgi Sistemi Olarak Online Bilgisayar Sistemleri ve Bir Banka Uygulaması*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kurtulay, Z. (2016). *Seyahat Acentalarında Kişisel Satış: İstanbul'daki A Grubu Seyahat Acentaları Üzerine Bir Uygulama*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kuru, D. (2011). *Satış Geliştirme Faaliyetlerinin Satın Alma Kararına Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Uygulama*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Bozok Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yozgat.
- Küçükaslan, N. (2009). *Seyahat İşletmelerinde Tur Planlaması ve Tur Yönetimi*, İstanbul: Alfa Aktüel.
- Lane, H. ve Dupre, D. (1997). *Hospitality World: An Introduction*, Toronto.
- Laudon, K. ve Laudon, J. (1998). *Management Information Systems*, 5. Baskı, New Jersey: Prentice Hall International.
- Lorcu, F. (2015). *Örneklerle Veri Analizi SPSS*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Lundberg, D. (1990). *The Tourist Business*, New York: Van Nostrand Reinhold.
- Mai, J. E. (2013). "The Quality and Qualities of Information", *Journal Of The American Society For Information Science And Technology*, 64(4), 675–688.
- Mammadov, R. (2009). *Seyahat Acentelerinde E-Ticaret ve İnternet Kullanımı: Azerbaycan Örneği*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, İzmir.
- Mayatürk Akyol, E. (2011). *Yetkinliğe Dayalı Performans Yönetimi*, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Mcintosh, R. (1995). *Tourism Principles, Practise, Philosophies*, John Wiley and Sons, New York.

- Mengü, C. (2018). *Seyahat İşletmelerinde Yönetim ve Operasyon Stratejileri Modern Sentez*, 1. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Mengü, C. (2013). *Turizm Endüstrisinde Havacılık (Gelişim- Sistemler-Uygulamalar)*, 1. Baskı, İstanbul: Yalın Yayıncılık.
- Mesci, M. (2008). *Türkiye'deki Seyahat Acentelerinde Performans Değerlendirme Yaklaşımları: A Grubu Seyahat Acentelerine Yönelik Bir Alan Araştırması*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı, Düzce.
- Metin, H. (2011). "Empatik İletişim ve Yönetişim", *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, (32), 177-203.
- Mısırlı, İ. (2010). *Seyahat Acenteciliği ve Tur Operatörlüğü*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Mısırlı, İ. (2013). *Genel ve Teknik İletişim*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Mısırlı, İ. (2015). *Seyahat Acentacılığı Ve Tur Operatörlüğü*, 5. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Milli Eğitim Bakanlığı, (2006)., "Konaklama ve Seyahat Hizmetleri", *Mesleki Eğitim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi* Tur Organizasyonu, Ankara.
- Milli Eğitim Bakanlığı, (2011). *Seyahat Acenteciliği*, MEGEP Modülü, Ankara.
- Mucuk, İ. (1997). *Pazarlama İlkeleri*, 7. Baskı, İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Nair, S. K., Tarasewich, P. (2003). "A Model And Solution Method For Multi- Period Sales Promotion Design", *European Journal of Operational Research*, Volume: (150), 672-687.
- Nalçakan, M. (2008). "Üretim ve Tüketim Sektörlerindeki Değişimin Ulaştırma Sektörüne Etkileri", 2. *Ulusal İktisat Kongresi*, 20- 22 Şubat, İzmir.
- Nickson, D., Warhurst, C. ve Dutton, E. (2005). "The Importance Of Attitude And Appearance In The Service Encounter In Retail And Hospitality", *Managing Service Quality*, 15 (2), 195-208.
- Odabaşı Y. ve Oyman M. (2001). *Pazarlama İletişimi Yönetimi*, 2. Baskı, İstanbul: MediaCat Kitapları.
- Odabaşı, Y. ve Oyman, M. (2002). *Pazarlama İletişimi Yönetimi*, 3.Baskı, İstanbul: MediaCat Yayınları.
- Olalı, H. ve Timur, A. (1988). *Turizm Ekonomisi*, İzmir: Ofis Ticaret Matbaacılık.

- Onurlu, Ö. (2016). *İşletmelerde Kişisel Satış Süreci Açısından Etkin Müşteri İletişimi Teknikleri, Güncel Sektörel Örnekler*, 1. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Ooi, C. (2009). *Surviving The War For Talent In Asia: How Innovation Can Help*, Indiana: IBM Press.
- Öz, F. (1998). “Son Sınıf Hemşirelik Öğrencilerinin Empatik Eğilimleri, Empatik Becerileri ile Akademik Başarıları Arasındaki İlişki”, *C.Ü. Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*. 2 (2), 32-38.
- Özaslan, Y. (2011). *Turizm Sektöründe Reklam ve Satış Geliştirme Faaliyetlerinin Tüketici Tercihlerine Etkisi*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Özbek, M. F. (2006). *Çalışma İlişkilerinde Güven: Yönetim Politikaları, Güven Ve Bağlılık İlişkisi Konusunda Bir Türkiye Ve Kırgızistan Uygulaması*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı Yönetim Ve Çalışma Sosyolojisi Bilim Dalı, Bursa.
- Özçelik, G. ve Ferman, M. (2006). “Competency Approach To Human Resources Management: Outcomes And Contributions In A Turkish Cultural Context”, *Human Resources Development Review*, 5 (1), 72-91.
- Özdamar, K. (2002). *Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi*, 4. Baskı, Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özdemir, G. (2008). *Destinasyon Pazarlaması*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Öztürk, Y. ve Seyhan, K. (2005). “Konaklama İşletmelerinde Sunulan Hizmet Kalitesinin Servqual Yöntemi İle Ölçülmesi”, *Turizm Araştırmaları Dergisi*, 16 (2), 170-182.
- Page, S. J. (2011). *Tourism Management, New York: An Introduction*.
- Peattie, S., Peattie, K. (2003). (ed. Michael J.Baker), *Sales Promotion*, Great Britain: The Marketing Book.
- Pekcan, A. (2010). *Yöneticiye Güvenin Yenilikçi Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlişkisinde Örgüte Güvenin Etkisi*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Perçin, N. Ş., Güzel, B. ve Tükeltürk, Ş. A. (2016). *Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Uygulamaları*, İstanbul: Beta Basım.

- Porras, S. T., Clegg, S., Crawford, J. (2004). "Trust As Networking Knowledge: Precedents From Australia", *Asia Pasific Journal Of Management*, Vol. 21, 345–363.
- Prestipino, M. (2004). *Supporting Collaborative Information Spaces For Tourists*, In Proceedings of Mensch & Computer, Paderborn: Oldenbourg Verlag.
- Pröll, B. & Retschitzegger, W. (2000). "Discovering Next Generation Tourism Information Systems: A Tour on TIScover", *Journal of Travel Research*, 39 (2), 182-191.
- Prytherch, R. (2000). *Harrod's Librarians' Glossary And Reference Book*, 9. Baskı, Aldershot: Gower.
- Rosetree, R. (2007). *Empati ile Güçlenin-Ruhsal Yolculuğun 25 Yolu*, (Çev: Şule Gülmen). İstanbul: Prestij Yayınları.
- Satıcı, Ö. A. (2017). Satış Sonrası Algılanan Hizmet Kalitesinin Müşteri Memnuniyeti Ve Sadakatine Etkisi: Zonguldak İlindeki Otomobil Tüketicileri Üzerine Bir Araştırma, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Bülent Ecevit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.
- Saylan, U. (2018). *Seyahat Acentalarının Müşteri İlişkileri Yönetimi Faaliyetlerinin Müşterilerin Algıladığı Değere, Tatminine Ve Sadakatine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Scot, D. (2014). *Satış ve Hizmetin Yeni Kuralları*, İstanbul: Optimist Yayın.
- Seçilmiş C. ve Köz, E. N. (2015). "Sürdürülebilir Kültür Turizmi Algısının Nesillere Göre Tekrar Gelme Niyetine Etkisi", *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, (3) 3, 69-78.
- Şenol, F. (2011). *Turizm Coğrafyası ve Dünya Kültürel Mirası*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Sezer, H. (2003). "Osmanlı İmparatorluğu'nda Seyahat İzinleri", *Ankara Üniversitesi Dil Tarih ve Coğrafya Fakültesi Tarih Bölümü Tarih Araştırmaları Dergisi*, 33 (21), 105-124.
- Sezgin, S. (2013). İlaç Sektöründe Kişisel Satış Ve Tıbbi Mümessiller (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Schmallegger, D. and Carson, D. (2007). "Blogs In Tourism: Changing Approaches To Information Exchange", *Journal of Vacation Marketing*, (14) 2, 99-110.
- Shamit, F. & Ilan, J. B. (2008). "Information Quality Assessment On The Web: An Expression Of Behaviour". *Information Research*, 13(4), 487-494.
- Sırtıkara, E. (2018). *Perakende Satış Mağazalarında Sorumluluk Muhasebesinin Uygulanabilirliği: Afyonkarahisar İlinde Bir Uygulama*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Siricharoen, W. V. (2007). "Using Ontologies for E-Tourism", *Proceedings of 4th WSEAS/IASME International Conference on Engineering Education*, Agios Nikolaos, Crete Island, Greece, July 24-26.
- Soykan, F. (2002). *Profesyonel Turist Rehberliği Derslerindeki Kursların Yeniden Değerlendirilmesi ve Türkiye'nin Turizm Coğrafyası Dersine Eleştirel Yaklaşım, Turizm Eğitimi Konferansı-Workshop*, Ankara.
- Stebnicki, M. A. (2000). "Stress And Grief Reactions Among Rehabilitation Professionals: Dealing Effectively With Empathy Fatigue", *Journal of Rehabilitation*, 66 (1), 23-29.
- Şahin, G. (2006). "Atatürk Döneminde Batı'daki Olumsuz Türk ve Türkiye İmajını Düzeltme Çabaları ve Türk Seyyahin Cemiyeti'nin Bu Konudaki Çalışmaları", *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (3), 137-159.
- Şahin, B. (2011). *Seyahat Acentalarının Pazarlama Faaliyetlerinde Etik Karar Verme Süreci: İstanbul Örneği*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Şapçılar, M,C. (2013). *Tüketicilerin Satın Alma Davranışını Etkileyen Sosyal Faktörlerin Seyahat Acenteleri Açısından Analizi*, (Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı. Ankara.
- Şengel, T. (2017). *Seyahat Acentalarının Düzenlenen Paket Turların Hazırlanması Ve Pazarlanmasında Süreç Ve Koordinasyon Yönetimi: İstanbul Örneği*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.



- Tague-Sutcliffe, J. M. (1996). "Some Perspectives On The Evaluation Of Information Retrieval Systems", *Journal Of American Society For Information Science*, 47 (1), 1-3.
- Tamdoğan Gürdal, O. (2009). "Enformasyon Zincirinde Bilgi Erişim Sistemleri, Bilgi Erişim Sürecinde Kütüphane Kurumu ve Diğer Bilgi Merkezleri", *Türk Kütüphaneciliği*, 23, (1), 151-168.
- Tangüler, A. (2002). *Profesyonel Turist Rehberliği ve Turist Rehberlerinin Seyahat Acentesi ve Müşteri İlişkileri: Kapadokya rneği*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Tansley, C. (2011). "What Do We Mean by the Term "Talent" in Talent Management", *Industrial and Commercial Training*, 43 (5), 266-274.
- Taşkın, E. (1994). *Satış Teknikleri Eğitimi*, 6. Baskı, İstanbul, Papatya Yayınları.
- Taştan, H. (2008). *Seyahat Acentalarının Düzenlediği Paket Turlardaki Müşteri Şikayetleri Ve zm nerileri: İstanbul'daki Seyahat Acentalarının Şikayet-zm Sistemleri zerine Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, Mersin.
- Tek, B.. ve zgl, E. (2013). *Modern Pazarlama Teknikleri*, 4. Baskı, İzmir: Birleşik Matbaacılık.
- Tetik, N. (2012). *Turist Rehberlerinin Eko Turizm Alanındaki Yeterlilikleri: Doğu Karadeniz rneği*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Topkara Uslu, A. (2000). *Kişisel Satış Teknikleri*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Tracy, B. (2017). *Satışın Psikolojisi*, 2. Baskı, Beyaz Yayınları, İstanbul.
- Trott, P. (2008). *Innovation Management And New Product Development*, London: Pearson Education.
- Tsai, C. (2009). "The Important Effect Of Employee's Emotion Management Ability On His/Her Service Behaviour In The International Tourist Hotel", *The Service Industries Journal*, 29 (10), 1437-1449.
- Tsang, N., Lai, M. & Low, R. (2010). "Measuring E-Service Quality for Online Travel Agencies", *Journal of Travel & Tourism Marketing*, (27) 3, 306-323.
- Tunçer, P. (2017). *Satış Teknikleri*, 3. Baskı, Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.

- Turan, N. (2015). *Çalışma Yaşamında Yetenek- Beceri- Yetkinlik- Yeterlilik*, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Tutar, H. ve Yılmaz, M.K. (2003). *Genel İletişim Kavramlar ve Modeller*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tür, Ş. (1992). *Seyahat Acentalarında Yönetici Profili*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Organizasyon Ve İşletme Politikası Yüksek Lisans Programı, İstanbul.
- Türk, M. ve Akbaba, M. (2017). “Turizm İşletmelerinde Yetenek Yönetimi Algılamalarının Örgütsel Uyum Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi”, *International Journal of Social Science*, Vol: 62, 465-479.
- Türker, D. (2010). *Enformasyon Paylaşımı, Bütçesel Katılım Ve İş Memnuniyetinin Çalışan Performansı Üzerine Etkisi*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Gebze.
- Uçak, N. (2000). *Bilgi Üzerine Kuramsal Bir Yaklaşım*, Bilgi Dünyası, C.I, No:1.
- Ulubağ, A. (2015). *Perakende Sektöründe Yoğunlaşma Analizi: Denizli İlinde Bir Uygulama*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Umur, M. (2015). “Turist Rehberlerinin Müze Hizmet Kalitesi Algılamaları Üzerine Bir Araştırma: Göreme Açık Hava Müzesi Örneği”, *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 10, 68-90.
- Uslu, A. (2007). *Kişisel Satış Teknikleri*, 4. Baskı, İstanbul: Beta Basın.
- Usta, V. Ö. (2014). *Turizm: Genel ve Yapısal Yaklaşım*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Uygurtürk, H. ve Korkmaz, T. (2015). “Türkiye’deki A Grubu Seyahat Acentalarının Tercih Sıralamasının PROMETHEE Yöntemi ile Belirlenmesi”, *Business and Economics Research Journal*, Vol. 6 No. 2, 141-155.
- Uzbilek, A. (2006). *Örgütlerde Oluşan Sosyal İlişkilerin Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarına Etkileri: Başkent Üniversitesi Örneği*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ülgen, H. ve Mirze, K. (2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, 7. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.

- Ünal, Ş. (2006). *İnsan Kaynaklarında Tedarik Eğilimleri ve İzmir İli Seyahat Acenteleri Uygulaması*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, İzmir.
- Ünsalan, E. Ve Şimşekler, B. (2012). *İşletme Yönetimi*, 2. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Ürkmez, İ. (2007). *Satış Ekibinin Performans Yönetimi*, İstanbul: Hayat Yayınları.
- Vardar, A. (2000). *Satıyorum Öyleyse Varım*, 1. Baskı, İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Vardar, A. (2003). *Müşteri Odaklı Satışta 100 Altın Strateji*, İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Walker, J.R. (1996). *Introduction To Hospitality*, New Jersey: Prentice Hall.
- Wanag, W., Zeng, G., Zhang, D., Huang, Y., Qiu, Y. (2008). *An Intelligent Ontology and Bayesian Network Based Semantic Mashup for Tourism*, IEEE, Computer Society.
- Wersig, G. (1993). "Information Science: The Study Of Postmodern Knowledge Usage", *Information Processing & Management*, Volume 29, Issue 2, March–April 1993.
- Williams, A. M. ve Shaw, G. (2011). "Internationalization And Innovation Tourism", *Annals Of Tourism Research*, 38 (1), 27-51.
- Wilson, T.D. (2006). "On User Studies And Information Needs", *Journal of Documentation*, (62) 6, 3-15.
- Wilson, V. G. (2014). "Impact of Travel Information Search Behavior on the Image of Tanzania as a Tourist Destination", *Athens Journal of Tourism*, Vol. 1, No. 2, 135-146.
- Yaylagül, L. (20069). *Kitle İletişim Kuramları*, Ankara: Dipnot Yayınları.
- Yazıcı, M. (1971). *Örgütlenme İlkeleri*, İstanbul: Hüsnütabiat Matbaası.
- Yeniçeri, E. N., Yıldız, E., Seydaoğulları, G. (2015). "Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Tıp Fakültesi Öğrencilerinde Duygusal Zeka ve Empati İlişkisi", *Türk Aile Hekimleri Dergisi*, 19 (2), 58-66.
- Yeoman, I. (2008). *Tomorrow's Tourists: Scenarios & Trends, World Tourism in 2030*, New York.
- Yeşildağ, G. (2016). *Mobil Pazarlama Uygulamalarının Pazarlama Performansı Ve Müşteri Memnuniyetine Etkisi: Seyahat Acentaları Üzerine Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Yeşilyurt, H. N. (2018). *Satış Sonrası Hizmetlerin Müşteri Memnuniyetine Etkisi: Türk Telekom'da Bir Uygulama*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Yetkin, B. (2007). *Tüketicilerin Satış Geliştirme Faaliyetlerine İlişkin Tutum Ve Yarar Algulamaları*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı, İstanbul.
- Yıldırım, E. (2016). *Stratejik Yetenek Yönetimi ve İşletmelerde Yetenek Yönetimi Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Anabilim Dalı, İstanbul.
- Yılmaz, H. (2012). *Performans Yönetim Sisteminin Geliştirilmesi, Performans ve Kariyer Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Yılmaz, İ. ve Akyel, Y. (2008). "Beden Eğitimi Öğretmen Adaylarının Empatik Eğilim Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi", *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*. (9)3, 27-33.
- Yılmaz, M. (2009). "Enformasyon Ve Bilgi Kavramları Bağlamında Enformasyon Yönetimi Ve Bilgi Yönetimi", *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi*, 49, (1), 95-118.
- Yılmaz, S. S. (2013). *Medya Güvenilirliği: Gençlerin Medya Güvenilirliği Üzerine Ampirik Bir Çalışma*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler Ana Bilim Dalı, Araştırma Yöntemleri Bilim Dalı, Konya.
- Yılmaz Akın, İ. (2012). *Seyahat Acentalarının Uyguladıkları Rekabet Stratejilerinin Belirlenmesine Yönelik Antalya'da Faaliyet Gösteren A Grubu Seyahat Acentaları Üzerine Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay.
- Yiğit, R. ve Deniz, M. E. (2012). "Polislerin İletişim Becerilerinin Beş Faktör Kişilik Özellikleri ve Empatik Eğilimlerine Göre İncelenmesi", *Polis Bilimleri Dergisi*. Cilt:14 (3), 67-84.
- Young Kang M. & Schönström Malmgren R. (2017). "Identifying Dimensions of Information Quality", Lund University, School of Economics and Management.

- Yozgat, U. (1998). *Yönetim Bilişim Sistemleri*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Yurttaş, A. ve Yetkin, A. (2003). “Sağlık Yüksekokulu Öğrencilerinin Empatik Becerileri ile Problem Çözme Becerilerinin Karşılaştırılması”, *Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*. 6 (1), 1-13.
- Yükselen, C. (2001). *Pazarlama (İlkeler-Yönetim)*, 3. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yükselen, C. (2014). *Satış Yönetimi*, 5. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Zorlu Yücel, P. (2006). *Örgütsel Güven ve İş Tatmini İlişkisi ve Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

## İNTERNET KAYNAKLARI

- Seyahat Acenteciliğine Giriş, <http://bieap.gov.in/Pdf/TTPaperIIYR2.pdf> (Erişim tarihi: 27.10.2017).
- Tekinay, N., A., 2005, En Değerliler Nasıl Bulunur? <http://www.capital.com.tr> (Erişim tarihi: 01.01.2018).
- Bellous, J. E. (2001). Considering Empathy Some Preliminary Definition. <http://www.mcmaster.ca/mjtm/3-1a.html> (Erişim tarihi: 09.04.2018).
- Gülşen, B. (2008). Empati Nedir? <http://www.kemalsayar.com> (Erişim Tarihi: 10.05.2018).
- Research Methods <https://www.statpac.com/surveys/research-methods.htm> (Erişim Tarihi: 04.09.2018).
- Tourism and Travel Techniques, <http://bieap.gov.in/Pdf/TTPaperIIYR2.pdf>, (Erişim Tarihi: 10.09.2018).
- Kantarıcı, M. İşimiz Gücümüz Satış, <http://www.kdanismanlik.com.tr/pdf/Mehmet-Kantarci-Isimiz-Gucumuz-Satis.pdf> (Erişim Tarihi: 12.09.2018).
- Ürkmez, İ. (2015). Satış Nedir? İnsanlar Neden Satın Alırlar? <http://ilhanurkmez.com/2015/06/27/satis-nedir/> (Erişim Tarihi: 27.09.2018).
- Ünker, Ü. (2016). Satış Nedir? <https://www.linkedin.com/pulse/sati%C5%9F-nedir-%C3%BCmi%CC%87t-%C3%BCnker> (Erişim Tarihi: 28.09.2018).
- Tozcan, A. (2013). Satış Nedir? Satış Ne Değildir? <http://aslantozcan.com/?p=498> (Erişim Tarihi: 28.09.2018).

- Kurtkaya, M. (2017). Satış Nedir? <http://mdssc.co/satis-nedir/> (Erişim Tarihi: 28.09.2018).
- Razaq, M.M. vd. (2010) Information Seeking Behaviour Of Researchers In Central Drug Research Institute (CDRI) Luck Now. [www.unlib.uni/LPP/raza-htm](http://www.unlib.uni/LPP/raza-htm). (Erişim Tarihi: 27.09.2018).
- Tunde, İ.Y. (2012). Information Needs, Sources and Information Seeking Behaviour of Women Artisans in Offa Metropolis, *Library Philosophy and Practice (e-journal)*, <http://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/1201>. (Erişim Tarihi: 11.12.2018)
- İstanbul'un coğrafi özellikleri, <https://www.denkbilgi.com/istanbulun-cografik-ozellikleri-nelerdir.html> (Erişim Tarihi: 04.04.2019).
- İstanbul'un coğrafi konumu, <http://www.istanbulturizm.gov.tr/TR-165068/cografya.html> (Erişim Tarihi: 04.04.2019).
- İstanbul, <http://www.istanbulturizm.gov.tr/Eklenti/9382,istanbultrpdf.pdf?0> (Erişim Tarihi: 04.04.2019).
- İstanbul'un bitki örtüsü, <https://www.bitkiortusu.gen.tr/istanbulun-bitki-ortusu.html> (Erişim Tarihi: 04.04.2019).
- İstanbul genel bilgiler, <http://www.istanbulturizm.gov.tr/TR-165064/genel-bilgiler.html> (Erişim Tarihi: 04.04.2019).
- İstanbul'un ilçeleri, <https://4.bp.blogspot.com/qnFUyLKwuUM/VwPjbgInEcI/AAAAAAAAAerI/XVzjkCMkzG4lUsggL2NfcLU9TAg5xcrvG/s1600/istanbul+ilinin+ilceleri+haritasi.jpg> (Erişim Tarihi: 04.04.2019).
- İstanbul nüfusu, <http://www.istanbul.gov.tr/nufus-bakimindan-turkiyenin-en-buyuk-kenti-istanbul> (Erişim Tarihi: 04.04.2019).
- İstanbul'da eğitim, <http://www.istanbul.gov.tr/universite-sehri-istanbul> (Erişim Tarihi: 04.04.2019).
- İstanbul'un doğal güzellikleri, <https://www.kisabilgi.org/istanbulun-dogal-guzellikleri-varliklari-nelerdir> (Erişim Tarihi: 10.04.2019).

Seyahat Acenteleri ve Seyahat Acenteleri Birliği Kanunu,  
[http://www.tursab.org.tr/dosya/7221/1618sk05072012tarhlideiiklikilenmihali\\_7221\\_3807623.pdf](http://www.tursab.org.tr/dosya/7221/1618sk05072012tarhlideiiklikilenmihali_7221_3807623.pdf) (Erişim Tarihi: 18.06.2019).



## EKLER

### EK 1. Anket Formu

#### Değerli Katılımcı,

Görüş ve önerileriniz için size yöneltilen bu anket formu Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı bünyesinde yürütülen “Seyahat Acentesinde Çalışan Personelin Yumuşak Başarı Faktörleri İle Ürün Satış Başarıları Arasındaki İlişkinin Analizi: İstanbul Örneği” adlı doktora tezinde tamamen bilimsel amaçlı kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Vermiş olduğunuz bilgiler kesinlikle üçüncü şahıslar ile paylaşılmayacaktır. Bu doğrultuda vereceğiniz cevapların doğruluğu önem arz etmektedir. Katılımınız ve sabrınız için teşekkür ederiz.

**Doç. Dr. Ahmet ÇAVUŞ**

**Arş. Gör. Zennube IŞIK**

**Cinsiyetiniz** : ( ) Kadın ( ) Erkek

**Yaşınız** : ( ) 18-24 ( ) 25-31 ( ) 32-38  
 ( ) 39-45 ( ) 46-52 ( ) 53-59  
 ( ) 60-65 ( ) 65 ve üzeri

**Medeni Durumunuz** : ( ) Evli ( ) Bekar

**Eğitim Düzeyiniz** : ( ) Okuryazar ( ) İlköğretim ( ) Lise ( ) Ön Lisans  
 ( ) Lisans ( ) Lisansüstü

**Turizm eğitimi aldınız mı?** : ( ) Hiç Almadım ( ) Lise ( ) Lisans ( ) Sertifika

**Geliriniz** : ( ) 1603 TL ve altı ( ) 2000-3000 TL ( ) 3001- 4000 TL  
 ( ) 4001-5000 TL ( ) 5001-6000 TL ( ) 6001-7000 TL  
 ( ) 7001-8000 TL ( ) 8001-9000 TL ( ) 9001- 10000 TL  
 ( ) 10000 ve üzeri

**Sektörde Çalışma Süreniz (Yıl):** .....

**İşletmede Çalışma Süreniz (Yıl):** .....

**Aşağıdaki anket sorularına katılım derecenize göre işaretleme yapınız.**

		1	2	3	4	5
<b>1= Kesinlikle Katılmıyorum</b>						
<b>2= Katılmıyorum</b>						
<b>3= Fikrim Yok</b>						
<b>4= Katılıyorum</b>						
<b>5= Kesinlikle Katılıyorum</b>						
<b>1</b>	Müşteriye karşı söz verdiğim hizmeti yerine getiririm.					
<b>2</b>	Müşterilerin problemi olduğu zaman bunu çözmek için gerekli çabayı gösteririm.					
<b>3</b>	Seyahat belgelerinin veya rezervasyon onaylarının tamamlanmasına söz verilmişse, bunu hemen yerine getiririm ve müşteriye duruma uygun olarak bilgilendiririm.					
<b>4</b>	Müşteriye söz verdiğim zamanda hizmeti yerine getiririm.					



5	Müşteri kayıtlarını eksiksiz ve doğru tutarım.					
6	Müşterilerin dile getirdikleri istek ve şikayetler benim için önceliğe sahiptir.					
7	Yüksek kalitede bire bir danışmanlık, müşterilerde güven sağlar ve bu nedenle İnternete göre daha güvenilir bir rekabet avantajı sağlanır.					
8	Müşteriye karşı davranışlarım müşterilerde güven duygusu uyandırır.					
9	Seyahat acentası çalışanı olarak, danışmanlık esnasında iyi bir hizmet kalitesinin ne olduğunu bilmek ve bu bilgiyi uygulamak zorundayım.					
10	Seyahat danışmanı olarak alan bilgim, satış tekniklerim ve kişilik özelliklerim müşteri karşısında yetkinliğimi ortaya koyar.					
11	Donanımlı bir acente çalışanı her müşteriye aynı tutarlı nezaketi gösterme yetkinliğine sahip olmalıdır.					
12	Farklı müşteri tiplerine göre seyahat tavsiyelerinde bulunurum.					
13	Müşterilere karşı devamlı saygılıyım.					
14	Müşteri sorunlarını yanıtlayacak bilgiye sahibim.					
15	Müşterilerin farklı karar verme davranışlarını doğru bir şekilde analiz edebilir ve buna göre danışmanlık hizmeti verebilirim.					
16	Müşterilere bireysel ilgi gösteririm.					
17	Çalışma saatlerim tüm müşteriler için uygundur.					
18	Müşteri çıkarlarıyla candan ilgilenirim.					
19	Seyahat acentesi personeli, müşteriye yakınlık sağlamak için sözlü ve sözsüz iletişim becerilerini kullanmalıdır.					
20	Seyahat acentesine girer girmez müşteriler karşılanır ve hizmet alırlar.					
21	Bireysel danışma ofislerimiz kişisel yüz yüze görüşme durumuna göre tasarlanmış ve müşterinin takdirini kazanmaktadır.					
22	Seyahat acentesi gereksinimleri ve müşteri ilgi alanları arasında hassas bir denge oluştururum.					
23	Bir tur veya tatilin hazırlanmasından önce tüketici tipi belirlenir ve genellikle broşürler hazırlanarak reklam yolu ile müşteriye ulaşma faaliyetleri yapılır.					
24	Acentenin geliştirdiği veya anlaşmalı yeni bir ürünün satışı için uygun ve olası tüketicileri bulup ulaşarak müşterilerimi artırmaya çalışırım.					
25	Sektörde bütün müşteri tiplerini belirlemek ve bulmak imkansızdır, bu yüzden sadece acenteye gelen müşteriye satış yapılabilir.					
26	Sektörde pazarlanan ürün veya hizmetler belli, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını belirlemek zor olduğundan müşterinin istek ve beklentileri ile ürün ve hizmetlerin eşleştirilmesi için uğraşmak gereksizdir.					
27	Acentelerde yeni bir tur veya anlaşılan otelin odasını satmaya başlamadan önce, sunusu nasıl yapılacağı planlanır ve uygulamaya konur.					
28	Görüştüğüm müşterilerin büyük bir kısmının tepkilerinden satın alma kararı verip vermediğini anlarım.					

29	Her müşterinin satın aldığı hizmet konusunda her şeyi bilmesi gerekir. Bu yüzden her ürün veya hizmetin tüm avantaj ve dezavantajları konusunda müşteriye bilgilendiririm.					
30	Temel amacım acenteye gelen müşteriye elimdeki ürün veya hizmeti satmaktır.					
31	Acenteye gelen müşteriye satış yaptığımda değil, onların istek ve ihtiyaçlarını belirleyerek doğru bir şekilde yönlendirdiğim ve onları bu şekilde kazandığım zaman kendimi başarılı hissederim.					
32	Müşterinin istek ve ihtiyaçlarını gidereceği düşünülen bütün alternatifler hakkındaki detayları müşteriye sunmak ve kendisine en uygun olanın seçmesi, için yardımcı olmak gerekir.					
33	Müşterinin karar vermede zorlanmaması için onların istek ve ihtiyaçlarına göre sadece birkaç alternatif sunmak ve detaylarla kafa karıştırmamak iyi bir yöntemdir.					
34	Müşteriyi soru sorması için teşvik ederek ilgisini çekmek ve sorduğu her soruya cevap vermek benim görevimdir.					
35	Çok itiraz eden, kolay beğenmeyen müşterilere satış yapmak için uğraşmak zaman kaybindan başka bir şey değildir.					
36	Satış elemanı, müşterilerinin itiraz ve şikayetlerini çözümlmek için elinden gelen her şeyi yapmalıdır.					
37	Ne kadar zamanımı alırsa alsın müşterimin şikayet ve itirazlarını gidermek ve sorunlarını çözmek, aracılığını yaptığım işletmenin değil benim görevimdir.					
38	Satış elemanı, yaptığı sunumdan sonra müşteriye ürünü alıp almayacağını hemen sormaz, deneme mahiyetinde sorular sorar.					
39	Müşterinin tutum ve davranışlarını etkileyen etkenlerin çok olması yüzünden satın alma kararı verip vermediklerini anlamak çok zordur.					
40	Genellikle görüşme yaptıktan sonra müşteriye direkt olarak ne zaman ve nasıl gitmeyi düşündüğünü sorarım.					
41	Bir satış elemanı ürün veya hizmeti deneyen her müşterinin görüş ve düşüncesini almalı ve onların tatmin düzeylerini belirlemelidir.					
42	Satış elemanı, bir kez satış yaptığı müşterilerin isim, adres ve telefon numarası gibi bilgilerini muhafaza edip özel günlerde kart göndermek vb. uygulamalarla müşterilerle ilgisini sıcak tutmalıdır.					
43	Müşterilerim ile iş ilişkisi çerçevesinde iletişim kurarım. Satıştan sonra onlar isterse iletişime geçer ve yakın davranırım.					

**Karşılaştığınız problemler var mı, var ise nelerdir?**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

*Teşekkürler...*

## EK 2. İstanbul Valiliği Araştırma İzni



T.C.  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
İl Yazı İşleri Müdürlüğü

Sayı : 85840981-044-E.82784  
Konu : Anket Çalışma İzni

DAĞITIMLI  
26/09/2018

### ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

İlgi : Atatürk Üniversitesi Rektörlüğü Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'nün 06/09/2018 tarihli ve 1800252159 sayılı yazısı.

Atatürk Üniversitesi Rektörlüğü'nün Anket Çalışma İzni hakkındaki ilgi yazısı ilişikte gönderilmiştir.

Söz konusu yazı ile ilgili olarak Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı doktora programı öğrencisi Zennübe IŞIK, tez çalışmasında kullanılmak üzere hazırlanmış olduğu hizmet kalitesi ve satış başarısı ile ilgili yapılacak anket çalışmasında ilgililere gerekli kolaylığın gösterilmesi hususunda,

Bilgi ve gereğini rica ederim.

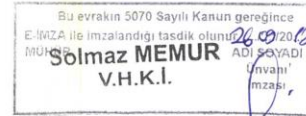
Ahmet ÖNAL  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

Ek: İlgi yazı ve ekleri

#### DAĞITIM :

Gereği:  
39 İlçe Kaymakamlığına  
İl Emniyet Müdürlüğüne

Bilgi:  
Atatürk Üniversitesi Rektörlüğüne



\*Bu belge elektronik imzalıdır. İmzalı suretinin aslını görmek için <https://www.e-icisleri.gov.tr/EvrakDogrulama> adresine girerek (mMn t1q-nIayha-4M15yS-DHpCsW-7JGw03Ek) kodunu yazınız.

**EK 3. Atatürk Üniversitesi Turizm Fakültesi Araştırma İzni**

T.C.  
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Turizm Fakültesi Dekanlığı

Sayı : 29747317-663.08-E.1800247724  
Konu : Araştırma İzni

31.08.2018

**DAĞITIM YERLERİNE**

Bölüm Başkanlığından alınan 31.08.2018 tarih ve E.1800247623 sayılı yazıya istinaden "Seyahat Acenteleri Personellerinin Yanıt Verme, Yetkinlik, Empati, Güvenirlik ve İletişim Becerileri Açısından Enformasyon Kalitesinin Ürün Satış Başarısıyla İlişkilendirilmesi: İstanbul Ölçeğinde Bir Analiz" başlıklı Doktora Tezinin anket çalışmasını uygulamak üzere 17-21 Eylül 2018 tarihleri arasında Arş.Gör.Zennübe IŞIK'ın 2547 sayılı Kanununun 39.maddesine göre, 5 günlük yolluksuz ve gündeliksiz olarak araştırma izin talebi Dekanlığımızca uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi rica ederim.

Prof.Dr. Hasan GÜRBÜZ  
Dekan

Dağıtım:  
Bilgi:  
Turizm Rehberliği Bölümü Başkanlığına  
Sayın Arş.Gör. Zennübe IŞIK



## EK 4. Ölçek Kullanma İzni



**Ynt: anket kullanma izni**

27 Ağustos 2018 18:

Kimden: asbahce

Kime: Zennube Yalçın

Zennube Hocam, araştırma bittiğinde sonuçları benimle paylaşmak koşulu ile tabi ki kullanabilirsiniz. 😊 Ayrıca ben teşekkür o çalışmayı kullanmayı düşündüğünüz için. Yapabileceğim başka bir şey olursa lütfen haberim olsun. Size de kolay gelsin. Saygılarımla

---

**Gönderen:** Zennube Yalçın <zennube.yalcin@atauni.edu.tr>

**Gönderildi:** 27 Ağustos 2018 Pazartesi 10:06:48

**Kime:** Adili Sadık BAHÇE

**Konu:** anket kullanma izni

Merhaba Sayın Hocam,

Ben Atatürk Üniversitesi Turizm Fakültesi Araştırma Görevlilerinden Zennube IŞIK. Seyahat acenteleri personelleri ile ilgili Doktora tezi yazıyorum. YÖK Tez sayfasında araştırma yaparken sizin Yüksek Lisans Teziniz dikkatimi çekti. Tezinizde kullandığınız "Satış Başarısı" anket formunu ben de tezimde kullanmak istiyorum. İsminize atıf yapmak üzere anket formunuzu kullanmama izin verir misiniz? İyi Çalışmalar diliyorum.

Saygılar.



**EK 5. Saha Çalışması Yapılan Acentelerin Listesi**

1. Rüstik Tur
2. Verde Turizm
3. Epica Tour
4. Anı Tour
5. Tatil.com
6. True Blue Travel Agency
7. Eurasia Tourism
8. Nokta Tour
9. Emir Asia
10. Rekor Turizm
11. Ligarba Travel Agency
12. Golden Bay Tour
13. Karnak Turizm
14. İntermed Turizm
15. Bartur
16. Antonia Turizm
17. Alibaba Turizm
18. Hilal Tours
19. Tura Turizm
20. Didim Tur
21. Mercan Tourism
22. Business Travel
23. Vippon Holidays
24. Alsama Tourism
25. Ay Booking Travel Agency
26. BKM Tour
27. Kappa Tour
28. Volare Tour
29. Farah Tourism
30. Grafik Travel
31. Sunlife Travel
32. Ena Turizm
33. Maraşoğlu Turizm ve Travel
34. Sarıgöl Turizm ve Seyahat Acentesi
35. Coral Travel
36. ETS Tour
37. Capella Tourism
38. BTB Tour
39. Helen Tourism
40. Vals Tour
41. Albedo Turizm
42. Athena Tour
43. Bros Turizm
44. Chetto Tour
45. Mina Travel
46. MNG Turizm
47. Anı Tour
48. Jolly Tour
49. Gürtour
50. Kosmos Turizm
51. Odeon Turizm
52. Waldorf Travel
53. Cruise Holidays Buyer Turizm
54. Delano Tour
55. Zod Turizm
56. Sıla Turizm

57. Ferman Travel
59. Ahtamar Tour
60. Bircan Tour
61. Rafinesse Travel
62. Hünkar Turizm
63. Downtown Turkey Travel
64. Ahenk Turizm
65. Seven Tour
66. First Class Tour
67. Fabulous Travel
68. Happy Tour
69. Turista Turizm
70. Cicado Travel
71. Cristo Turizm
72. Nil Tour
73. Midday Travel
74. Calypso
75. Golden Bridge Travel
76. Vassat Turkey
77. Rabay Tourism
78. Evvab Tourism
79. Big Bus Travel
80. Fez Tourism
81. Samaha Tour
82. Tuma Travel
83. Aussie Travel
84. Marina Turizm
85. Bestur
86. Liliium Turizm
58. Monopol Tour
87. Serde Turizm
88. Merlin Turizm
89. Berhel Turizm
90. Magnaura Travel
91. Led Tur
92. Magnificent Turizm
93. Life Turizm
94. Marco Polo Turizm
95. Mysia Travel
96. Overseas Turizm
97. Contur Turizm
98. Asorti Turizm
99. Ekomania Turizm
100. Insert Turizm
101. Itır Tour
102. Senese Turizm
103. VIP Scuba Turizm
104. Pardus Tour
105. Nede Turizm
106. Uptown Travel
107. Excon Mice
108. Crescent Tour
109. Valena Tour
110. Galaksi Turizm
111. Tour Collection
112. Arbeta Turizm
113. Buka Turizm

- |                                      |                       |
|--------------------------------------|-----------------------|
| 114. The Loop Event                  | 116. Iscra Tour       |
| 115. Travel Park                     | 117. Pano Tour        |
| 118. Bitinya Tours                   |                       |
| 119. Aqua Turizm                     | 142. Merit Turizm     |
| 120. Leonardo Travel                 | 143. Cruisera         |
| 121. AAT Cultural Services           | 144. Atoll Turizm     |
| 122. Golden Entertainment Tribe      | 145. Meet Point       |
| 123. Damatur                         | 146. Seneca Turizm    |
| 124. Global Turizm                   | 147. Altınyol Turizm  |
| 125. Rapsodi Seyahat ve Organizasyon | 148. Mis Turizm       |
| 126. HMC Turizm                      | 149. Achill Turizm    |
| 127. Tallsman Tour                   | 150. Mistral Turizm   |
| 128. Figura Travel                   | 151. Maldive Club     |
| 129. Porps Travel                    | 152. Tetris Tur       |
| 130. Torama Tourism                  | 153. Tamgor Turizm    |
| 131. Apricot Travel                  | 154. Vefa Tur         |
| 132. Hitit Tour                      | 155. Tridab Turizm    |
| 133. Bukla Mania                     | 156. Ayışığı Turizm   |
| 134. Bawab Turizm                    | 157. Espada Tour      |
| 135. Sun Turizm                      | 158. Marmara Tour     |
| 136. Arkas Turizm                    | 159. Kongrechi Turizm |
| 137. Bita Turizm                     | 160. Renk Turizm      |
| 138. Pasifik Turizm                  | 161. Zelve Turizm     |
| 139. Tantur                          | 162. Hira Turizm      |
| 140. Cavalier Turizm                 | 163. Perge Turizm     |
| 141. Tigara Travel                   | 164. Ayers Turizm     |



## ÖZGEÇMİŞ

<b>Kişisel Bilgiler</b>	
Adı Soyadı	Zennübe IŞIK
Doğum Yeri ve Tarihi	Posof, 1987.
<b>Eğitim Durumu</b>	
Lisans Öğrenimi	Nevşehir Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi, Seyahat İşletmeciliği ve Turizm Rehberliği Eğitimi.
Y. Lisans Öğrenimi	Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı.
Doktora Öğrenimi	Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı.
Bildiği Yabancı Diller	İngilizce, Rusça.
<b>İş Deneyimi</b>	
Stajlar	Toki Kız Meslek Lisesi Öğretmenlik Stajı, Nevşehir.
Projeler	-
Çalıştığı Kurumlar	Atatürk Üniversitesi, Turizm Fakültesi (2013-halen).
<b>İletişim</b>	
E-Posta Adresi	Zennube.yalcin@atauni.edu.tr
Tarih	12.07.2019