

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**A GRUBU SEYAHAT ACENTELERİNDE STRATEJİK
YÖNETİM PLANLAMA VE SÜREÇ YAKLAŞIMI
KUŞADASI BÖLGESİNDE BİR ÖRNEK ÇALIŞMA**
Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

Name BOLAT

İstanbul, 2020

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**A GRUBU SEYAHAT ACENTELERİNDE STRATEJİK
YÖNETİM PLANLAMA VE SÜREÇ YAKLAŞIMI
KUŞADASI BÖLGESİNDE BİR ÖRNEK ÇALIŞMA**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

Name BOLAT

Öğrenci No:

17550458007

Danışman:

Dr. Öğretim Üyesi Vedat Zeki YENEN

İstanbul, 2020

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak “**A Grubu Seyahat Acentelerinde Stratejik Yönetim Planlama ve Süreç Yaklaşımı Kuşadası Bölgesinde Bir Örnek Çalışma**” başlıklı bu çalışmadaki tüm bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini kullandıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 24/02/2020

Name BOLAT



T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

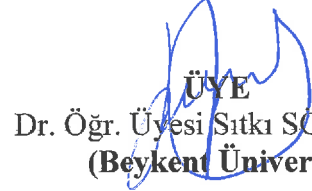
24/02/2020
...../...../.....

Enstitümüz *İşletme* Anabilim Dalı *İşletme Yönetimi* Programı yüksek lisans öğrencilerinden 17550458007 numaralı *Name BOLAT*'ın "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim – Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*A Grubu Seyahat Acentelerinde Stratejik Yönetim Planlama ve Süreç Yaklaşımı, Kuşadası Bölgesinde Bir Örnek Çalışma*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 28/01/2020 tarih ve 2020/04 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin 29. maddesinin 3. fıkrası gereğince (30) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oyçokluğu/oybirliği~~ ile ~~Kabul/Red veya Düzeltme~~ kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.



DANIŞMAN
Dr. Öğr. Üyesi Vedat Zeki YENEN
(Beykent Üniversitesi)



ÜYE
Dr. Öğr. Üyesi Sıtkı SÖNMEZER
(Beykent Üniversitesi)



ÜYE
Dr. Öğr. Üyesi Elif ÇALOĞLU BÜYÜKSELÇUK
(Fenerbahçe Üniversitesi)

Adı ve Soyadı : NAME BOLAT
Danışmanı : Dr. Öğr. Üyesi Vedat Zeki YENEN
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans, 2020
Alanı : İşletme Yönetimi
Anahtar Kelimeler : Strategic yönetim, süreç yaklaşımı, stratejik planlama

ÖZ

A GRUBU SEYAHAT ACENTELEİNDE STRATEJİK YÖNETİM PLANLAMA VE SÜREÇ YAKLAŞIMI KUŞADASI BÖLGESİNDE BİR ÖRNEK ÇALIŞMA

Seyahat acentelerinde stratejik yönetim adı altında kalitenin artırılmasına yönelik olan bu çalışma A grubu seyahat acentelerinde yapılan çalışmada ankete katılanların demografik özellikleriyle bağdaştırılarak kalitenin ne şekilde etkilendiğine dair bilgiye ulaşmak amaçlanmıştır. Günümüz genel turizm anlayışının daha da geliştirilerek 2023 hedeflerine ulaşmak için süreç yaklaşımını zincire ekleyerek sürdürülebilir düzeye çıkmak hedeflenmiştir. Stratejik yönetimin unsurları olarak görülen koordinasyon ve kontrol aşamasına dikkat edilmesi yapılan çalışmaların daha ileri seviyeye çıkarılmasına odaklanılmıştır. Gerekli araştırma geliştirme çalışmaları sonucu markalaşma yoluna gidilmesi belirlenen hedeflerdendir. Bunlara ek olarak teknolojik imkanların sürekli takip edilmesi ve sunduğu olanaklardan faydalanılması amaçta giden yolda temin ve takip edilmesi gereken unsurlardandır. Stratejik yönetimde amaçlanan hedefler de çalışanlarla sağlandığından dolayı bir anket çalışması yapılması öngörülmüştür. Bu anket çalışmasıyla çalışanların demografik özelliklerine bağlı olarak kalitenin değişimi gözlenmiştir.

Name and Surname : Name BOLAT
Supervisor : Ass. Prof. Dr. Vedat Zeki YENEN
Degree and Date : Master Degree, 2020
Major : Business Administration
Keywords : strategic management, planning, process approach

ABSTRACT

STRATEGIC MANAGEMENT PLANNING AND PROCESS APPROACH IN GROUP A TRAVEL AGENCIES – A CASE STUDY IN KUSADASI REGION

It was aimed to reach information about how quality was affected by associating with the demographic characteristics of the participants in this study that was conducted in A group travel agencies focused on increasing the quality under the name of strategic management in travel agencies. It was also aimed to add a process approach to the chain and to reach a sustainable level in order to reach the 2023 vision by developing today's general tourism understanding. Further developments of the studies were focused on emphasizing the coordination and control phase which is regarded as the elements of strategic management. As a result of essential research and development studies, it is one of the determined goals to create a brand. In addition to these, following the technological possibilities and benefiting from its opportunities are among the elements that should be provided and followed on the road to success. Since the objectives in strategic management are also achieved with the employees, a survey is considered to be conducted. With this survey, the change in quality was observed depending on the demographic characteristics of the employees.

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	i
ABSTRACT.....	ii
TABLolar LİSTESİ	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ	vii
KISALTMALAR	viii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİ VE STRATEJİK YÖNETİM PLANLAMA SÜRECİ

1. STRATEJİ PLANLAMA KAVRAMI	3
1. 1. Stratejik Planlama Aşamaları.....	6
1. 2. Stratejik Planlama Araçları	8
1. 3. Stratejik Planlama Yönetimin Yararları.....	10
2. STRATEJİK PLANLAMA YÖNETİMİ.....	11
2. 1. Stratejik Planının Yönetim Özellikleri.....	11
2. 2. Stratejik Planlama Yönetim Süreci	12

İKİNCİ BÖLÜM

A GRUBU TURİZM ACENTELEİNİN STRATEJİK PLANLAMA YÖNETİMİ

1. TURİZM ACENTELEİNİ.....	15
1.1.Seyahat Hizmetlerinin Gelişimi	17
1.1.1.Ulaştırma Sektöründe Yaşanan Gelişmeler	17
1.1.2. Teknolojik gelişmeler.....	20
1.1.3. Bireylerin Ulaştıkları Refah Düzeyi.....	22
1.2. Seyahat Acentesinin Tanımı	22
2. ACENTELEİNİN ÖZELLİKLERİ VE BİLEŞENLERİ	25
Türkiye'de Seyahat Acenteciliğinin Tarihçesi	25
3. A GRUBU TURİZM ACENTELEİNİ	26
4. A GRUBU TURİZM ACENTELEİNİNİN YÖNETİMİ.....	27
4. 1. Acentelerin Yönetim Örgütleri	29
4. 2. Stratejik Acente Yönetimi.....	33

4. 3. Stratejik Acente Yönetim Planlaması	34
4.3.1.Koordinasyon.....	36
4.3.2.Kontrol	37

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYE TURİZM STRATEJİSİ VE 2023 HEDEFİ

1. TÜRKİYE TURİZM STRATEJİSİ	40
2. TÜRKİYE TURİZM STRATEJİSİ 2023 HEDEFİ.....	40
2. 1. Vizyon	41
2.2. Turizm Sektörünün Güçlendirilmesine Yönelik Stratejiler	42

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

REKABET GÜCÜNÜ ETKİLEYEN FAKTÖRLER VE REKABET

MODELLERİ

1. ACENTELERİN REKABET GÜCÜNÜ VE PERFORMANSINI ETKİLEYEN KRİTERLER	48
1.1. Performans Kriterleri	50
1.2. Rekabet Modelleri	52
2. PORTER'IN REKABET GÜCÜ ANALİZİNİN TURİZM SEKTÖRÜNE UYGULANMASI.....	53
2.1. Faktör Koşulları	54
2.2. Talep Koşulları.....	55
2.3. Ritchie ve Crouch'un Turizmin Kavramsal Rekabet Modeli	56
2.3.1.Temel Kaynak ve Çekiciler	56
2.3.2.Destek Faktör ve Kaynakları	57

BEŞİNCİ BÖLÜM

1. KUŞADASI HAKKINDA GENEL BİLGİ.....	58
2.ARAŞTIRMANIN AMACI VE VERİ TOPLAMA ARACI	58
3.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	58
4.ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	58
5.ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ VE KAPSAMI	58
6.ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE VERİ ANALİZİ.....	61

SONUÇ	81
KAYNAKÇA.....	82
EKLER	87



TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1. Turizm Sektörü Hedefleri	41
--	----



ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 1. Planlama Araçları	9
Şekil 2. Porter'in dinamik elması	54



KISALTMALAR

- AB** : Avrupa Birliği
ABD : Amerika Birleşik Devletleri
a.g.k. : Adı Geçen Kitap
a.g.e : Adı Geçen Makale
bkz. : Bakınız
DPT : Devlet Planlama Teşkilatı
GV : Gelir Vergisi
MYO : Meslek Yüksek Okulu
SBE : Sosyal Bilimler Enstitüsü
SSK : Sosyal Sigortalar Kurumu
SPSS : Statistical Package for the Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi).
TZÜ : Tam Zamanında Üretim
(YİD) : Yap-İşlet-Devret
(Yİ) : Yap-İşlet
(TYFİ) : Tasarla-Yap-Finansla-İşlet
(YSİD) : Yap-Sahiplen-İşlet-Devret
(YSİ) : Yap-Sahiplen-İşlet
(YKİD) : Yap-Kirala-İşlet-Devret
(KÖSO) : Kamu Özel Sektör Ortaklığı

GİRİŞ

Ülkelerin ekonomilerine önemli katkıları ve katma değerler yaratan sektörlerin başında globalleşen dünyada turizm sektörü gelmektedir. Türkiye ekonomisinin temel taşlarından olan ve ülkemizin kalkınmasında etkin rol oynayan turizm sektörü, dış ticaret açığı, ödemeler dengesini, enflasyon ve işsizliğe önemli katkısı olduğu bilindiğinden hükümetlerin çok önem verdikleri bir alan durumundadır.

Fakat bu beklentilerin hepsinin, ülkenin mevcut sunabilecek kaynaklarının önümüzdeki süreçlerde sürdürülebilir kalkınma amacı ve rakiplere göre yarışılması gereken bir kuvvet temin edilerek hayata geçebileceği de bilinmektedir.

Bu düşünceler ışığında, yapılması planlanan bu çalışmanın kısaca üç ana hedefi bulunmaktadır.

1. Turizm destinasyonlarındaki rekabet ve rekabet gücü hakkında çok fazla bir bilgi ve uygulamalı çalışma olmamasından kaynaklanan eksikliğin giderilmesi,
2. Türkiye'de turizm sektörü açısından, A grubu seyahat acentelerini tarafından en güçlü ve en başarılı olmak gibi aynı amaçlara ulaşmada karşılıklı yarış gücünü etkileyen faktörlerin neler olabileceğini ortaya konulması,

Birinci bölümde

Strateji ve strateji yönetim planlamasında çalışma prensipleri, stratejik planlama kavramı, amaçları ve planlama yönetim süreçlerinden bahsedilmiştir.

İkinci bölümde

Bu bölümde, A grubu seyahat acentelerinin stratejik planlama yöntemleri ile seyahat hizmetlerinin, Dünyada ve Türkiye'de tarihi ve teknolojik gelişimlerinden başlayarak, A grubu seyahat acentelerin genel nitelikleri ve şartları açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde

Türkiye’de turizm stratejisi ve 2023 hedefleri içerisinde vizyonu, planlama, turizm politikası, yatırım, eğitim, markalaşma, hizmet kalitesi stratejisi gibi faktörlerin açıklanması yapılarak, turistlerin temel turizm ihtiyaçlarını karşılayan turizm işletmeleri; konaklama, yiyecek içecek, seyahat, ulaşım ve rekreasyon işletmeleri olarak ele alınmış olup, işletmelerin temel faaliyet alanı, özellikleri ve Türkiye'ye yönelik güncel veriler sunulmuştur.

Dördüncü bölümde

Acentelerin rekabet gücünü ve performansını etkileyen kavramlarda ve önemli kriterlerinden bahisle, rekabet modellerine değinilerek rekabet gücü analizinin turizm sektörüne uygulanmasından bahsedilmiştir.

Beşinci bölümde

Sebep sonuç ilişkileri geliştirilerek neticeye ulaşabilmek ve konu hakkında fikir sahibi olmak üzere, elde edilen verilerden istatistiksel çıkarımlar yapılmasını sağlayan SPSS bilgisayar yazılımı ile Kuşadası bölgesinde A gurubu seyahat acenteleri ile ilgili örnek bir alan çalışması yapılmış, elde edilen sonuç raporu bu bölümde sunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİ VE STRATEJİK YÖNETİM PLANLAMA SÜRECİ

Etkili stratejiler geliştirmeye, kontrol etmeye, uygulamaya ve elde edilen sonuçları değerlendirerek o doğrultuda yapılan faaliyetler ve kararlar bütününe yönelik çalışmaları, stratejik yönetim olarak ifade edebiliriz. Modern yönetim yaklaşımının temel konularından en önemlisi strateji ve stratejik yönetimdir.

Stratejik Yönetim, makro düzeyde destinasyonların yönetilmesinde kullanılması gerekirken, mikro düzeyde işletme yönetimi fonksiyonunda ele alınarak yönetilmesi gereken bir uygulamadır.

Stratejik yaklaşımla; destinasyonun paydaşlarına, destinasyon içerisindeki destinasyonun kaynaklarına, çekiciliğine ve sürdürülebilirlik ilkesine zarar vermeden ya da verilecek zararları minimize ederek ne şekilde kullanılacağına belirlenmesi ve gereken uzun planlamalara ilişkin verilecek kararların kullanılma biçimi belirlenmelidir.

Farklı bir açıyla, stratejik yönetim kapsamında ele alınması gereken, destinasyonun pazarlanması, mevcut kaynaklarının kullanılması ve yatırımlara yönlendirilmesi olmalıdır¹.

Stratejik yönetim, firmalara çevreyle uyumlu çalışmalar yapma, firma içinden ve firma dışından gelen taleplere cevap verebilme, firmanın önündeki dönemleri görebilmesini sağlama, çalışmalarını ölçülmesine olanak tanıma, firmayı müşterek bir hedefe yöneltme ve yönetim seviyesini yükseltme imkanına kavuşmasını temin etmektir.

1. STRATEJİ PLANLAMA KAVRAMI

Strateji, sevk etme, yöneltme, gönderme, götürme ve gütmeye anlamını taşıdığı görülmektedir.

¹Ediz GÜRİPEK, *Turizm Destinasyonlarının Rekabet Gücünün Artırılmasında Stratejik Destinasyon Yönetimi: Çeşme Alaçatı Destinasyonu Üzerine Bir Uygulama*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Doktora Tezi, 2013, 2-4

Diğer yazılı kaynaklarda, askerin ya da ordunun sevkî, güdümü anlamına gelen Arapça kökenli “Sevk-ül Ceş” kelimesinin “Askerî birliklerin lüzumlu yere sevkini ve geri çekilme işini idare etme stratejisi” kavramının yerine kullanıldığı görülmektedir².

“Strateji, örgütün hedeflerini gerçekleştirmek ve misyonunu yerine getirmek için geliştirilen kapsamlı programlardır. Stratejiler yön birliği sağlama ile birlikte, örgütü söz konusu hedeflere doğru sevk etmede kullanılacak kaynakları yönlendirmede de önemli bir işlev görürler³.”

“Planlama, “amaçlar ve faaliyetlerin elde etme sürecidir.”⁴”

Planlama yapılırken, yönetim sürecine katkısı olabilmesi ve işlevini başarılı olarak uygulayabilmesi için diğer yönetim fonksiyonları için hazırlanan planlara uyum sağlaması, planlamanın üstün, verimli özellikleri taşıması, dolayısı ile yapılan planın başarılı olmasını sağlaması gerekmektedir.

“İyi bir stratejik planlama için planlama ilkeleri aşağıdaki gibi sıralanabilir.⁵”

- Planlama arzusu,
- Planlama, kuruluş koşullarına uygun bir zamanlama ufku veya süreci gerektirmesi,
- Alternatif planlar geliştirme,
- Rakiplerin ne yaptıklarını ve gelecekte ne yapacaklarını sürekli olarak değerlendirme,
- Esneklik,
- Ekip halinde çalışma ve haberleşme,

² <https://www.luggat.com/index.php#ceviri> e.t. 05.08.2019

³ Hasan Şimşek, *Toplam Kalite Yönetimi*, 3. Baskı, Seçkin Yayıncılık, İstanbul, 2018, 131.

⁴ Halil Can, *Organizasyon ve Yönetim*, 8. Baskı, Siyasal Kitapevi, Ankara, 2019, 87.

⁵ Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*, 2. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2011, 191-192.

- Somut, rakamlandırılmış ve gerçekçi olması,
- Yazılı doküman hazırlama”

Yöneticiyi, sistemli bir şekilde geleceğe yöneltmesinin sağladığı faydaların başında planlamanın yukarıdaki ilkelere uyumlu olarak yapılmasıdır.

Diğer yararlarını; yetki devrinin kolay hale gelmesi, ani değişiklikler halinde hazırlıklı olunabilmesi, faaliyetlerin koordinasyonun sağlıklı yapılabilmesi, tasarruf sağlayarak kaynakların rasyonel şekilde kullanabilmesi ve uzun soluklu düşünme alışkanlığı kazandırılması, denetimde standart oluşturulması ve ölçülebilir olması olarak sıralanabilir.

Gelecek dönemlere gereğinden fazla odaklanarak yaşanan zamanın dikkate alınamaması; liyakatli, niteliği yüksek uzman personel çalıştırılmasının kaçınılması, finansman ve zaman kullanılması gerektiren faaliyet olması, planlamanın olumsuz yönleri ya da sakıncaları olarak sayabiliriz⁶.

İnsan gücünün yoğun olarak kullanılmadığı işletmelerde net hedefler koyarak istenilen amaçlara ulaşmak üzere öngörülü davranılarak planlamalar yapmak ve uygulamak kolay bir çalışma gerektirmesine rağmen, emek yoğun çalışan işletmelerde planlama dikkat edilmesi gereken bir süreçtir. Bilhassa Turizm işletmelerinde insan gücü ile yapılan hizmetlerin standardını oluşturmak ve bu standartlara uygulamak ve bunların planlamasını yapmak oldukça zordur.

Hizmet sunmada her çalışandan aynı performansla hizmet sunması beklenemez ve bu faaliyet sürecinde hizmet sunanların işletmeye kazandırdıkları ve kaybettirdiklerini ölçmek oldukça zordur. Planlamanın, bu yüzden işletmenin ün üst kademesinden en küçük kademesine kadar etkinliği olacak bir şekilde iyi planlaması gerekir⁷.

⁶ Kemal Tosun, *İşletme Yönetimi*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 1987, 212-215.

⁷ Haluk Tanrıverdi, Merve Aydoğan Çiftçi, Arif Yılmaz, “*Turizm İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*”, Akova, o., Kızıllırmak, İ., Tanrıverdi, H., (Eds), 1. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara, 2015, 148.

Değişken küresel yapı ile birlikte turizm sektöründe ortaya çıkan sorunlara karşı hazırlıklı olma ve hızlı bir şekilde çözüm ortaya koyabilecek, geleceğe dönük önleyici ve önceden karar alıcı, fırsatları değerlendiren, olumsuzlukları minimuma indiren rekabet üstünlüklerini koruyan, gelecekteki eğilimleri inceleyen stratejik planlamalara dayalı, katılımcı ilişkilerin olduğu sürdürülebilir ve disiplinli politikaların yer aldığı yönetim anlayışına ihtiyaç duyulmaktadır.

1. 1. Stratejik Planlama Aşamaları

“Stratejik kararların uzun vadeli hedeflere ve amaçlara yönelik olmaları ve uzak geleceğin yakın geleceğe göre daha fazla belirsizlik içermesi nedeniyle strateji, belirsizlik koşullarında alınan karar türü iken, politikalar belirli ölçüde tanımlanmış ve gerekli bilginin elde edildiği belirlilik ortamında alınan karar türü olarak belirlenmiştir”⁸.

Planlama sürecinin aşamalarının iyi yönetilmesine İyi bir planlama yapılmasına bağlıdır.

Planlama sürecinin aşamaları şu şekilde ifade edilebilir.

Amaçların belirlenmesi; yöneticilerin birçoğu, yönetim stratejilerini uygularken amaçlarına uygun olup olmadığının kontrolünü yapmak ve amaçların uygulanmasını ön planda tutmak suretiyle, planlama çerçevesinin en önemli ve etkin aşamasının amaçların belirlenmesi aşaması olarak değerlendirilmektedir⁹.

İşletmenin yapısı, kuruluş sebepleri ve alınan kararların, her kademedeki çalışanların davranış biçimleri belirlenen amaçlarla doğrudan ilgilidir¹⁰.

Yönetim aşamalarının, verimli ve uygulanabilir olması için, amaçların belirlenmesi aşamasında genel ve erişmesi olanaksız amaçlar yerine makul, soyut olmayan ve belirgin amaçlar doğrultusunda odaklanmalıdır¹¹.

⁸ Tahir Akgemci, *Stratejik Yönetim*, 4. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara, 2015, 5.

⁹ Can, a.g.e., s. 97.

¹⁰ Gürhan Aktaş, *Turizm İşletmelerinde Kriz Yönetimi*, MKM Yayınları, Bursa, 2009, 131.

¹¹ Can, a.g.e., s. 89.

Bu aşamadan sonra gelen varsayımlar ve alternatif yollarla ilgili aşamalar asıl önemli olan aşamalardır. Amaçların belirlenmesi aşamasından daha çok önem arz eder. Yöneticilerin planlama aşamasının amaçlarını belirlenmesi ile sınırlı olmadığını belirleyen aşamalardır¹².

Amaçlara ulaştıracak varsayımların belirlenmesi; işletmenin planlama ve hayata geçirme sürecinde hangi strateji ve politikaları takip edeceğine ilişkin önündeki dönemleri kapsayacak çizeceği yol haritası ve bu haritaya göre işletmenin dönem içinde bulunduğu durum değerlendirmesi neticesinde koşulların gözden geçirilerek netleştirildiğine yönelik mevcut durumun analizini içeren aşamadır¹³.

Alternatiflerin belirlenmesi; yönetim yolunu belirlemek için yapılan planlama hangi yöne gidileceğini amaçlara göre belirlenen alternatif yollar üzerine yapılır. İşletmeye en uygun planlamanın yapılmasının yolu, çokça alternatif yolların belirlenmesi ile doğru orantılıdır¹⁴.

Alternatiflerin karşılaştırılması; belirlenen alternatif yolların, işletmenin yapısına ve koşullarına en yakın olanının tespiti için mukayeseye edilmesi gerekir.

Alternatifler arasında en uygun olanın seçilmesi; bu çalışmada yöneticinin deneyimi ve tecrübesi önem arz eder. Alternatif yollardan en uygun olanı hazırlanan alternatif yollar arasında karşılaştırmalar yapılarak yönetici tarafından belirlenir¹⁵.

Alt planların yapılması; Ana amaçların belirlenmesinden sonra planın daha somut ve uygulanabilir hale getirilmesi için alt planlar yapılır. Alt planların, çok sayıda plan yapıldığında düzenliliğin bozulmaması, planların uygulanabilirliğinin üst seviyede olması ve çalışanlara yönelik detaylandırılması en alt kademede çalışanlarında bu planları uygulayabilmesi ve üst düzey planına uygun olması gerekir¹⁶.

¹² Şener, 2001 s.73.

¹³ İsmet Mucuk, *Temel İşletme Bilgileri*, Türkmen Kitapevi, 7. Baskı, İstanbul, 2016, 140.

¹⁴ Mustafa Tutar, 2005, s. 99.

¹⁵ Mustafa Tutar, 2005 s. 100.

¹⁶ Mucuk, a.g.e., s. 141.

Ayrıca, denetimin ve yöneltmenin nasıl uygulanacağı, örgütlenmenin ve bütçelerin nasıl yapılacağı da alt planlarda belirlenir. Hazırlanan planların uygulamaya konulması ve uygulamaya devam edilmesi, alt planlar çerçevesinde ana planın işleme konulması ve işlem sırasında takibi gerekmektedir. Sonuçta hayata geçirilemeyen plan boşa zaman kaybıdır¹⁷.

1. 2. Stratejik Planlama Araçları

• Usuller

Usuller bir işin uygulanma şeklidir. Yine planlamayı hayata geçirme biçimleri yönünden yön vereceği için planlamanın vaz geçilmez bir aracıdır.

Usuller İşlerin nasıl uygulanacağını gösteren haritalar, yönlendirici iş tanımları olabilir. İş akış şemaları, turizm işletmelerinde standardı olmayan yada kolay olmayan bir ürünün bir bakıma belirli bir uygulamaya bağlı kalarak üretilebilmesini sağlar.

• Amaçlar

Amaçlar işletmenin ulaşmak istediği hedefleri anlatır. Bu hedefler çerçevesinde planlama yapılır.

• Bütçeler

Bütçe, her konuda olduğu gibi planların da önemli bir bileşenidir. Bütçeler hedeflere ulaşmayı sağlayacak faaliyetlerin parasal karşılığı ile ilgili sayısal hale gelmiş planlardır. Ayrıca planın denetlenmesinde de iyi bir kontrol aracı olup, gerçeğe dönüştürülemez bir bütçe ile yapılan plan zaman kaybına yol açacaktır.

• Stratejiler

İşletmenin büyüme ve gelişme hedeflerine yönelik planlama aracıdır.

¹⁷ Mümin Ertürk, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, 4. Baskı, Beta Basın Yayın, 2009, 114.

- **Programlar**

Programlar, planlamanın adımlarını oluşturan araçtır. Planların doğru uygulanabilmesi için her uygulamanın kademeli olarak sıraya konulması yer ve zaman olarak uygun şartların sağlanması gerekir. Kim, neyi, nerede, ne zaman, nasıl yapacak sorusunun cevabı programlarda belirlenir.

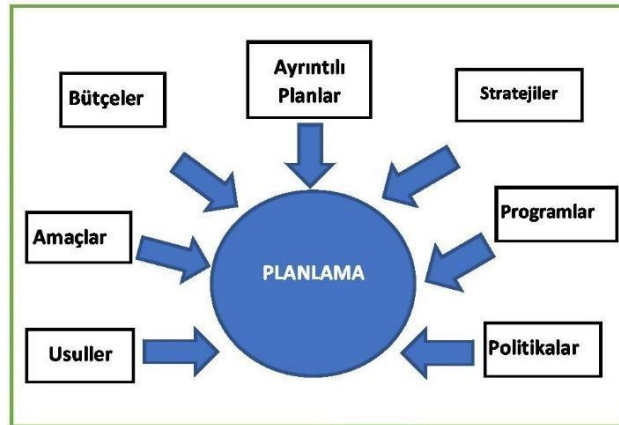
- **Politikalar**

Politikalar işletmenin tutum ve oluşabilecek yeni durumlara karşı yaklaşım şekillerini ifade eder. Bir turizm işletmesinin politikası çok çeşitli etkenler tarafından etki altında kalır. Genel anlamda düşünülecek olursa ülke politikaları, işletme ile ilgili iç ve dış çevrenin belirlediği politikalar işletme politikası üzerinde etkilidir.

Örneğin; Türkiye 2023 Turizm Stratejisi, tüm turizm işletmeleri ve iş birliği yaptıkları kurumların geleceğe yönelik tutumlarını şekillendiren ya da etkileyen bir politika aracıdır.

- **Ayrıntılı Planlar**

Ayrıntılı planlar ise, araştırmalara dayanarak oluşturulan, işletmeye ait tüm küçük ayrıntıların tespit edilip plana dahil edilmesi sonucu oluşur¹⁸.



Şekil 1 Planlama Araçları

Kaynak: Mucuk, İ. (2006). Temel İşletme Bilgileri. (25 Kasım 2019) tarihinde alındı

¹⁸ Mucuk, a.g.e., s.138.

1. 3. Stratejik Planlama Yönetimin Yararları

1. İşletmenin bulunduğu ortama uyumunun, diğer açıdan gelecek dönemlere sürdürülebilir faaliyetlerine devam etmesinin sağlanmasını gerektirmektedir.

2. Strateji, öncelikli olarak bulunduğu ortamı değerlendirme ve gelecek dönemleri öngörme olanağı sağlar.

3. Strateji, işletmeye kendi kendini tartma ve ölçme imkânı sağlar.

4. Strateji, işletme içinde bütünüyle müşterek bir hedefe yönelme ve tutarlılığı artırmaktadır:

Farklılıklar nedeniyle işletmenin alt bölümleri zaman içerisinde birbirlerinden farklılaşmayı ve farklı hedeflere yönelmeye başlarlar. Bunun önüne geçebilmek için etkili bir eş güdümlü ve ulaşılması gereken amaç birliğine ihtiyaç vardır. Tam da bu aşamada strateji, koordinasyonu sağlamada müşterek bir amaç oluşturur.

5. Strateji ve politikalar, çalışmalarını istenilen yöne yönlendirir ve planlar için bir hedef oluşturur.

6. Strateji, işletmenin kararlarının ve projelerinin kalitesini bir adım daha ileri seviyeye ulaştırmaktadır:

Strateji, işletmeyi dahili ve harici ortamını analiz etmeye sevk ettiği için, imkan ve problemlerin öngörebilmesini sağlar. Öngörü, sorunların ayrıntılı şekilde teşhis edilmesine, alternatiflerin belirlenmesine, en uygun olanının tercih edilmesine ve tatbikine süre problemi yaratmadan imkan verir¹⁹.

¹⁹ Sinan Çıkmak, *İşletmelerde Stratejik Yönetim Sürecinin İncelenmesi ve Yeniden Yapılandırılması: Bir Örnek Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, 2012, 10-11.

2. STRATEJİK PLANLAMA YÖNETİMİ

Stratejik planlar şirketin asıl hedeflerinin ne olacağını ve bu hedeflerin hayata geçirilmesinde şirketçe takip edilecek politikaların belirlenmesini de kapsamaktadır. Bu tür planlar işletmenin kendi bünyesiyle beraber denetimi dış ortamında bulunan faktörlerde ortaya çıkan farklılıkların hangi yönde olacağını ve öngörülen gelişmelerin şirketin tutumlarının ne şekilde gelişebileceğini belirlemektedir²⁰.

Stratejik planlar uzun süreli, işletmenin faaliyette bulunduğu sektördeki konumunu belirleyen ve işletmelerin temel hedeflerini ortaya koyan uzun soluklu planlardır.

Stratejik planlama sonucu işletme, gerekirse işteğal konusunu dahi gözden geçirebilir. Stratejik plan için birden fazla doğru plan bulunmaktadır. Her şirketin stratejik amacının ve stratejik gereksinimlerinin değışik olması sebebiyle stratejik planları da değışkenlikler göstermektedir. Stratejik planlama, örgütsel davranışa göre detaylandırılmıştır²¹.

2. 1. Stratejik Planının Yönetim Özellikleri

Stratejik Yönetim; Bir organizasyonun rekabet avantajı yaratması ve bunu sürdürebilmesi amacıyla analizler, kararlar ve aksiyonların gerçekleştirildiğı bir model. Bir işletmenin uzun dönemli performansını belirleyen kararlar ve faaliyetler bütünüdür.

- Organizasyonu tamamıyla amaca sevk eder.
- Karar verme sürecinde bütün örgütsel paydaşların öngöruları dikkate alınır.
- Uzun süreli (vizyona ulaşma) ve de kısa süreli (mevcut operasyonlarda hedefe ulaşma) perspektifini birleştirmek suretiyle örgütsel devamlılığa imkan verir.
- Etkinlik ve verimlilik arasında dengeyi gözetir.

²⁰ Şimşek, a.g.e., s.128.

²¹ Ediz GÜRİPEK, *Turizm Destinasyonlarının Rekabet Gücünün Artırılmasında Stratejik Destinasyon Yönetimi: Çeşme Alaçatı Destinasyonu Üzerine Bir Uygulama*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Doktora Tezi, 2013.

Stratejik yönetim çeşitli fonksiyonları içinde barındırır. Stratejik yönetim, organizasyonun bütününe kapsayan, geniş kapsamlı hedefleri uygulamaya yöneliktir. Stratejik yönetim, birçok menfaat grubunu önemser, dikkatlice izler. Stratejik yönetim, kuvvetli bir süre hedefini şart koşar. Stratejik yönetim sadece faaliyetle ilgili olmayıp rantabilite ile de ilgilidir²².

2. 2. Stratejik Planlama Yönetim Süreci

Stratejik planlama yönetim süreci belirli aşamalardan oluşan ve bu aşamaların belirli zamanlarda yenilenmesiyle devam eden bir çevrimdir. Öncelikli olarak içeriden ve dışarıdan bilgilerin toplanmasıyla başlayan süreç, bu bilgilerin analiz edilmesi, ardından uygun stratejilerin belirlenmesi ve uygulanmasıyla devam etmektedir, stratejilerin kontrol ve değerlendirilmesiyle süreç son bulmaktadır²³.

Turizm sektöründeki yoğun rekabet, sosyal eğilimlerdeki farklılıklar, yaşlı nüfusun çoğalması, ekonomik yönden zenginliğin çoğalmasına rağmen uygun zamanların yeterli olmaması, çekirdek aileler, doğaya olan alanın çoğalması, yeni bilgi teknolojilerinin hızla çoğalarak gelişmesi, hareketliliğin artması ve sürdürülebilirlik problemleri gibi sorunlar, yeni turizm politikalarının hayata geçirilmesi ve turistik ürünleri çoğaltarak piyasaya arz edilmesi zorunluluk haline gelmektedir.

Özellikle sosyal politikalardaki hızlı gelişmeler sebebiyle insanların çalışma hayatlarının daha esnek olması, tatil ve dinlenme anlayışının değişmesini ortaya çıkartmıştır.

Ürün çeşitlendirme, coğrafik açıdan turizm faaliyetlerinin yayılması, yerel toplumda birçok açıdan sosyo-ekonomik sonuçlar ortaya çıkaracaktır. Turizm piyasasında değişik talepler ve isteklerle karşılaşılması, bu taleplerin farklı özellikler içermesi turistik talebe tek bir ürün sunulması imkânsız bir durum haline gelmiştir.

²² <https://51087664-Stratejik-yonetim-uygulamaları-yrd-doc-dr-tulay-korkusuz-polat.html> e.t. 04. 08. 2019

²³ Sinan Çıkmak, *İşletmelerde Stratejik Yönetim Sürecinin İncelenmesi ve Yeniden Yapılandırılması: Bir Örnek Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, 2012.

Günümüz turisti, şahsi talepleri olan ve bağımsız hareket eden, verilen hizmetlerin kalitesi ve fiyatı önceliği olan, çevreye duyarlı, emniyetini ve sağlığını ön planda tutan, tüm bunların ışığında arzu ve ihtiyaçları fazla olan bir turist tipidir²⁴.

Stratejik planlama sürecinde stratejileri belirlerken, yeni olmanın ve yaratıcılığın öncelikli olması, işletme hedeflerine uyumlu, rekabet imkânı sağlama ve doğaya uyum üzerinde durulması gereken öncelikleri bulunmalıdır²⁵.



²⁴ Mustafa Salkım, “*Turistik Ürün Çeşitlendirilmesinde Sürdürülebilirlik*”, Timur, A. (Eds), Turistik Ürün Politikası, 1. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara, 2014, 288-289.

²⁵ Fevzi Okumuş Cafer Topaloğlu, *Turistik Destinasyonlarda Ürün Çeşitlendirme ve Dalyan Örneği*. Seyahat ve Turizm Araştırmaları Dergisi (Elektronik Dergi), Adnan Menderes Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu. 4 (1), 2004, s. 54-67 <https://dergipark.org.tr/download/issue-full-file/30885> e.t. 05.08.2019

İKİNCİ BÖLÜM

A GRUBU TURİZM ACENTELEİNİN STRATEJİK PLANLAMA YÖNETİMİ

Ekonomik büyüme ve kalkınmaya bağılı olarak sosyo-kültürel faktörlerin gelişmesiyle; dinlenmek, gezmek ve eğlenmek gibi değışik hedeflerle turizm organizasyonlarına katılanlar gün geçtikçe çoğalmaktadır. Turistlerin sayısındaki bu çoğalmanın tabii neticesinde, turizm sektörü dikkate değer bir endüstri haline gelmektedir.

Her endüstride olduğu gibi turizm endüstrisinde de tüketici ile iletişim, ürün satışının gerçekleştirilmesi ve memnuniyetin sağlanması, tüketicinin ürünü tekrar tercih etmesinde önemli derecede rol oynamaktadır. İşletmelerin yapmış olduğu bu faaliyetlerinin tümüne yön veren organizasyon, planlamadır. Planlama, mal ve hizmetlerin üreticiden tüketiciye akışı ve hizmet sonrasında yapılan faaliyetlerin bütünüünün öngörülerek yapılan hazırlık çalışmalarının tamamını kapsar.

Küreselleşen dünyada, tüketicilere sunulan ürün ve hizmetlerin benzerlik taşınması nedeniyle, işletmelerin başarı ve başarısızlığı hazırlanan stratejik planlama çabalarına dayanmaktadır. Pazarda rekabetin artması, tüketicilerin bilinçlenmesi ve yeni ürün/hizmet talep etmesi itibarıyla işletmelerin ayakta kalması, tamamen planlama faaliyetlerinin başarısına bağılıdır. Söz konusu durum, diğere endüstrilerde olduğu gibi turizm endüstrisi içinde geçerlidir.

Turizm endüstrisinde planlama faaliyetlerin neden bu kadar önemli olduğu, planlama yönetimlerinin başarısı için neden temel bir fonksiyon olduğu sorusuna cevap aranmaktadır. Bu bağlamda planlamanın günümüze kadar gelişim süreci ve sonucunda ortaya konulan faaliyetler ve turizm endüstrisi bağlantısı kurulmuştur. Bugünün rekabetçi ortamında stratejik planlama faaliyetleri işletmeler için kaçınılmaz bir olgudur²⁶.

²⁶ Dinçer İstanbullu, F., Çakmak, F.T., “*Turizmin Uluslararası Boyutu*”, Akova, O., Kızıllırmak, İ., Tanrıverdi, H. (Eds), *Turizm İşletmeciliği*, 1.Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara, 2015, 52

Küreselleşme ile beraber değişen talep yapısı, aynı zamanda uluslararası boyuta ulaşmış durumdadır. Bu durum işletmeleri hem farklı ülkelerden gelen turistlere hazırlıklı olmasını zorunlu kılarken hem de yeni girdiği uluslararası pazarlardaki gelişmelere hakim olmasını gerektirmektedir. Çünkü yeni girilen pazarlarda sadece o ülkenin vatandaşına değil, destinasyona başka ülkelerden gelmekte olan turistlere de hizmet verileceği ortadadır. Ancak turistik arzın büyük yatırımlar ile oluşabilmesi, ister yerel isterse uluslararası olsun işletmeciler için büyük bir risk faktörü oluşturmaktadır.

Ülkeler her ne kadar bu yatırımların yapılması için devlet destek ve teşviklerini yatırımcılara sunsalar da yeni girilecek pazarların tanınması ve doğru analizlerin yapılması amacı ile işletmeler farklı stratejiler uygulamaktadırlar.

Bu stratejiler, kimi zaman başka yerel işletmeler ile birleşme şeklinde olurken, kimi zamanda isim hakkını yerel bir girişimciye devrederek riski en aza indirmeye çalışmak şeklinde gerçekleşmektedir. Stratejik planlama, bu noktada uluslararası turizm örgütlerinin de varlığı uluslararası pazarlara girmeyi hedefleyen yatırımcılar için büyük önem taşımaktadır. Çünkü yüksek maliyetli yatırımlar, ciddi fizibilite çalışmaları sonrası yapılmaktadır²⁶.

1. TURİZM ACENTELERİ

Turizm Acentelerinin Dünyada ve Türkiye’de Tarihi Gelişimi; gezmek, görmek, keşfetmek, tanımak, insanların varoluşlarından bu yana en büyük tutkularından olmuştur.

M.Ö. 200’lü yıllarda seyahat edenlere hizmet vermek üzere inşa edilen tavernalar ve hanlar, turizmin o yıllarda var olduğunu kanıtıdır. Turizm tarihinin en önemli bir olaylarından birisi, Antik Yunan’da M.Ö. 700’lerde Olimpiyat Oyunları’nın düzenlenmesidir. Sportif turizmin de başlangıcı bu olayla başlamış sayılır.

İpek Yolu boyunca ticaretin gelişmesiyle canlanan konaklama ihtiyacı hanların ve yiyecek- içecek birimlerinin oluşmasını sağlamıştır. İnsanların seyahat istekleri Amerika kıtasının keşfi ve dünya çevresinin dolaşma merakı ile artmıştır.

²⁶ Dinçer İstanbullu, F., Çakmak, F.T., “*Turizmin Uluslararası Boyutu*”, Akova, O., Kızılırmak, İ., Tanrıverdi, H. (Eds), *Turizm İşletmeciliği*, 1.Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara, 2015, 52.

Buhar gücünün ulaştırma araçlarında kullanılmaya başlamasıyla seyahatlerin süreleri kısalarak sayılarının çoğalmasına neden olmuştur.

Thomas Cook 20 km uzaklıkta geleneksel olarak düzenlenen bir festivale, 571 kişiden oluşan turist kafilesini trenle götürerek modern anlamda ilk turizm hareketini başlatmıştır. Bu aynı zamanda tarihte yapılan ilk turla seyahattir; diğer bir ifade ile toplu seyahattir²⁷.

Tur organizatörü olarak yeni bir faaliyet ortamı açan Thomas Cook daha çok konaklama ve ulaşım hizmeti vermekteydi.

Seyahat Acenteleri tarihinde 2. Dünya Savaşı bir milat olmuştur.

Önceki zamanlarda yalnızca tren ve gemi gibi ulaşım araçları seyahat organizasyonlarında sıklıkla kullanılırken, savaş sonrası kara yolu ve hava taşımacılığı etkin bir şekilde tur organizasyonlarında yer almaya başlamıştır.

Özellikle charter uçuşları adı konularak isimlendirilen, gruplara özel tarifeli seferlerin devreye girmesi ile sadece seyahat hizmetleri değil, tur tertipleme organizasyonları da önem kazanmış ve tur operatörlüğü kavramı turizm sektörüne kazandırılmıştır.

Günümüzde ise artık seyahat pazarlama ve seyahat satın alma işlemlerinin, seyahat acentelerine bizzat gitme yerine, bilgisayar teknolojileri ve internet aracılığıyla bireylerin masa başından gerçekleştirebilecekleri bir etkinlik haline geldiği görülmektedir.

Turistlere; konaklama, ulaştırma, gezi, spor, eğlence ve kültür farklılıklarını gösteren, turizmle alakalı bilgi ve önemli kaynaklara ulaşmalarını sağlayan, turizm ekonomisine ve ödemeler dengesine ciddi katma değer yaratan, özetle; turizm konusunda tüm hizmetleri sunan kâr amacı taşıyan, ticari işletmeler Seyahat Acenteleridir²⁸.

²⁷ İrfan Mısırlı, *Seyahat Acenteciliği ve Tur Operatörlüğü*, 5. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara, 2015, 15.

²⁸ Orhan Mesut Sezgin, *Genel Turizm ve Turizm Mevzuatı*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2001, 247

Seyahat acenteleri, turistik ürünü meydana çıkartan, konaklama, ulaştırma, yiyecek-içecek ve dinlenme hizmetleri ile turistin ihtiyacı olan diğer seyahat hizmetlerini ortaya çıkartan ve turizmle alakalı hizmetlerin hayata geçirilmesinde faaliyet gösteren kuruluşlar olarak da tanımlanmaktadır²⁹.

Seyahat acenteleri, turizm arz ve talebi meydana çıkartan, hayata geçirdikleri satışlar nispetinde bir ücret alan, pazarlamayla faaliyetini sürdüren ticari işletmelerdir. Genelde turistik ürünün ticari olarak pazarlanması, turizmde ürünün çok farklı özelliklerinin olması sebebiyle bu konuda faaliyet gösteren firmalar vasıtasıyla yapılır.

Pazarlamadan bahsedilince, toptancı ve perakendeci olan seyahat acenteleri, turizm endüstrisinin tüm faaliyetlerini bir organizasyon içinde tüketiciye yani turiste sunan, toptancı (Tur Operatörü) ile nihai tüketici arasındaki firmalardır³⁰. Bu faaliyetleri, seyahat acentelerinin turizmdeki rolü olarak açıklayabiliriz.

Başlıca ve önemli hizmetleri³¹; turizmi interaktif olarak geliştirmek, Yeni turistik merkezler bulmak ve onları piyasaya arz etmektir.

1.1. Seyahat Hizmetlerinin Gelişimi

Bu etkenler; ulaştırma sektöründe yaşanan gelişmeler, Teknolojik gelişmeler ve bireylerin ulaştıkları refah düzeyi olarak sıralayabiliriz.

1.1.1. Ulaştırma Sektöründe Yaşanan Gelişmeler

Seyahat endüstrisinin en fazla iletişim içerisinde bulunduğu sektörlerin başında ulaştırma sektörü gelmektedir. Bu günkü seyahat faaliyetleri için ulaştırma hizmeti gerekmektedir. Ulaşımında hız ve konfor arttıkça seyahate talep artmakta ve ortaya önemli bir yolcu potansiyeli çıkmaktadır.

²⁹ Şükrü Yarcın, *Turizm Endüstrisinin Yapısı*, Boğaziçi Üniversitesi, İstanbul, 1994, 74

³⁰ Gökçe Bahar ERCAN, *Niş Pazarlama Stratejilerinin Turizm Sektöründe A Grubu Seyahat Acentelerinde Uygulanması: ETS Tur Örneği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Edirne Trakya Üniversitesi, 2007, 98.

³¹ Muhsin Zekai Bayer, *Turizme Giriş*, İ. Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 1992, 141-142.

Karayoluyla Ulaşım

Karayolu taşımacılığında kullanılan otomobillerin icadı bisiklet üreticilerinin yapmış oldukları araştırmaların sonucunda doğmuştur. İlk kez otobüs turları, motorlu taşıtların yaygın olarak kullanılmaya başlandığı 1900'lü yılların başında devreye girmiştir. Seyahat amacıyla günümüzde kara taksit aracı türü, otobüs, otomobil, minibüs ve karavanlar kullanılmaktadır. Otobüsler, grupların bir yerden bir yere taşınmasında sıklıkla kullanılmaktadır. Bireysel olarak kiralanıp kullanılabilen araçlar ise, otomobil, minibüs, motosiklet, jip ve karavan gibi araçlardır.

Turizmde karayolu ulaşımı, turizm bölgeleri arasında ilişki sağlar, diğer ulaşım hatlarından daha sık bir ulaşım ağına sahip olduğu için, bir turizm bölgesi çevresindeki, turistik çekiciliklerin, merkezle bağlantısını sağlayarak, bütünlük oluşturur. Karayollarının turizm ulaşımında kullanılması, karayolu üzerinde motel, kamping, karavan gibi konaklama işletmeleri, yeme içme, eğlence ve alışveriş tesislerinin açılmasına sebep olmuştur.

Hız, diğer bazı ulaştırma araçlarına göre daha fazladır. Yolculara ait bazı hizmetlerin karşılanması kolaydır. Grup seyahatlerine daha samimi ve eğlenceli bir hava verir. Seyahat süresince güzergâh hakkında bilgi verilmesi kolaydır. Kısa mesafeli ve sürekli şehir turlarının yapılmasını sağlar.

Denizyoluyla Ulaşım

Seyahat acentelerinin düzenlediği kıtalar arası yolculuklar daha çok büyük göçlerin yaşandığı dönemlerde deniz yolu ulaşımı çerçevesinde kullanılmıştır. Dünya tarihinde ilk kez okyanus 1838 yılında buharlı bir gemi olan The Sirius' la gelmiştir. Daha sonraki dönemlerde devreye giren dev yolcu gemilerinin ticari etkinlikleri, 1950 yılından sonra havacılığın gelişmesiyle önemini yitirmiştir.

Denizyolu ulaşımı, yolcu taşımacılığı dışında, konaklama, dinlenme, spor, yeme-içme, eğlence, alışveriş gibi hizmetleri de bünyesinde taşıyan kruaziyer turizm işletmeleri, yat ve marina işletmeleri, günlük gezi tekne işletmeleri gibi işlemecilik dallarını geliştirmiştir. Denizyolu ulaşımının hava koşullarından etkilenmesi, diğer

ulaşım sistemlerine bağımlı olması ve uzaklıkla ilgili olarak büyük yolcu gemilerinin hızlarının yavaş olması turizm açısından olumsuz yönlerini oluşturmaktadır

Demiryoluyla Ulaşım

İlk seyahat olayını gerçekleştiren Thomas Cook grubunun seyahatini trenle gerçekleştirmiştir. Özellikle Avrupa kıtasında yer alan ilkeler demiryolu taşımacılığına büyük önem vermişler ve 1920'lerden sonra, demiryolu yatırımlarının büyük mali kaynak gerektirmesi sonucu bunların işletmeciliğini büyük oranda devletler üstlenmiştir. 2. Dünya Savaşı sonrasında önemini yitirmeye başlayan demiryolu ulaşımını, 1980 yılların başından itibaren tekrar eski önemini kazanmaya başlamış, trenlerin konforu ve hızları artırılmış ve demiryolu ağları geliştirilmiştir. Japonya ve Fransa'da neredeyse uçak hızına yaklaşan lokomotifler devreye sokulmasıyla demiryolu ulaşımında bir çığır aılmıřtır³².

Demiryolu ulaşımını, farklı ulaşım faaliyetlerinin rekabeti ve hızlı gelişimi neticesinde geri kalmış olmasına rağmen, ekonomik ve toplumsal ilerlemenin devamını getiren, toplu taşımayı hayata geçiren, turizmin sosyalleşmesini sağlayan, turizmde, seyahatleri demokratize eden bir ulaşım türüdür.

Havayoluyla Ulaşım

Havayolu ulaşımının gelişmeye başlamasıyla birlikte, deniz ve demiryolları ulaşım araçları önemini yitirmeye başlamıştır. Yolcu taşıma niyetiyle hareket edilen ilk uçak seferi 1936 yılında gerçekleşmiştir. 1958 yılında Boeing firmasının ilk defa jet uçağı teknolojisini yolcu uçaklarında kullanması, havayoluyla yolcu taşımacılığında bir milat olmuştur.

İkinci Dünya Savaşı nihayetinde kullanım dışı olan uçakların yolcu taşıma hizmetine verilmesiyle kullanılmaya başlanması havayolu taşımacılığına öncülük kazandırmış ve turizmin gelişmesine önemli etkileri olmuştur.

³² İrfan Mısırlı, a.g.e., s.18.

Türkiye’de havayolu, özellikle kitle turizminin başladığı 1950’lerden itibaren önem kazanmıştır. Kitlesel turizm etkinliklerinde ortaya çıkan bütünleştirilmiş, örgütlenmiş paket tur faaliyetleri en etkin havayolu ile yapılmaktadır.

Zamanı kısıtlı insanlara hız avantajı ile daha rahat ve uzun süreli tatil imkânı sağlar, Güvenli ve konfor özellikleri ile üçüncü yaş turizmine pozitif etki eder. Paket turlar açısından en elverişli fiyatları sunar. Kış mevsiminde indirimli tarifeleri ile turizm mevsiminin daha uzun zamana yayılmasını sağlar³³.

1.1.2. Teknolojik gelişmeler

Turizm endüstrisi yoğun bilgi gerektiren bir endüstri konumunda olduğundan, bilgi ve telekomünikasyon teknolojileri, firmanın tanıtımı, turistik ürünlerin tanıtımının yapılması, dağıtımı, paket bir programa dönüştürülmesi, düzenlenmesi ve nihai tüketici olan müşteriye sunulmasında bilginin yadsınamaz önemli role bağlı olarak sürdürülebilir rekabet önceliğinin temel kaynağı ve stratejik bir değer konumunu kazanmıştır.

Bilhassa, turizm ürünlerinin üretilmesi, pazarlaması, dağıtımı ve yönetimi alanlarında bilgi teknolojilerinin turizm endüstrisi üzerindeki etkileri, kamu ve özel sektörde kendisini hissettirmektedir.

Bilgi teknolojileri aynı zamanda turizm işletmelerinde çalışanların moralini arttırma, yönetim etkinliği ve verimliliğin çoğalmasını sağladığı gibi, işletme yönetiminin yeni faaliyet alanlarına uyumunu sağlamakta ve çıkan yeni olanaklardan faydalanmaya imkân vermektedir.

Dağıtım kanallarının maliyetlerinin düşmesini sağlamanın en önemli kaynaklarından olan İnternet kullanımının hızla yaygınlaşması, seyahat ve turizm katılımcılarının dünya üzerindeki pazarlarla ilişki kurmasına olanak sağlamaktadır.

Ürün ve hizmetlerle ilgili müşterilerin satın almadan önce gerekli bilgi sahibi olmalarını arzu eden turizm işletmeleri, bilgi teknolojilerinin özelliklerinden faydalanarak özellikle hizmet kalitesini artırmak için internet üzerinden rezervasyon imkanlarından yararlanmaktadırlar.

³³ Özdemir Güzel, Sezgi Gedik, “*Turizm İşletmeleri*” Akova, O., Kızılırmak, İ., Tanrıverdi, H. (Eds), *Turizm İşletmeciliği*, 1.Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara, 2015,79.

Turizm işletmesine teknoloji tek başına herhangi bir katma değer katmamakla birlikte, bir işletmede teknolojinin stratejik ve etkin uygulanması işletme faaliyetlerini kolaylaştırdığı ve potansiyel müşterilerine daha farklı, daha iyi ürün ve hizmet sunduğu düşünülmektedir. Bilgi teknolojilerinin stratejik uygulamaları ve internetten faydalanma, yeni ekonomide işletme faaliyetlerinin sürdürülebilirliği için değerli olduğu kabul edilmektedir.

Teknolojik gelişmeler, bilginin elde edilmesi, işlenmesi, kullanılması ve paylaşılması konularında büyük rahatlık ve kolaylık sağlamaktadır. Bilgi, değişen ve hızla gelişen dünyada en pahalı ve önemli bir kavram haline gelmiştir

Küreselleşmenin hız kazandığı 21. yüzyılda bilgi teknolojileri her endüstrinin vazgeçilmez parçalarından ve rekabet unsurlarından birisi haline gelmiştir. "Değişmeyen tek şey değişimdir" sözünden hareketle birçok işletme rekabet, yeni müşteri edinme, mevcut müşterilerini elinde tutma ve ayakta kalabilme uğruna her gelişmeyi yakından takip etmek ve yenilikleri işletmelerine ve örgütlerine benimsetmek çalışma ve çabası içerisinde olduklarıdır.

Turizmi diğer endüstrilerden ayırt edici en önemli özelliği emek-yoğun bir endüstri olmasıdır. Bununla birlikte son yüzyıldaki gelişmeler bu endüstrinin de bilgi teknolojileri konusundaki hassasiyetini arttırmaktadır.

Turizm endüstrisi içerisinde farklı alanlarda ürün ve hizmet sunan bütün işletmeler küresel rekabet ortamında, işletmelerinin sürekliliği açısından yeni gelişmelere hızla uyum sağlama gayreti içerisinde girmişlerdir.

Konaklama işletmelerindeki merkezi rezervasyon sistemlerinden yiyecek-içecek işletmelerinde kullanılan maliyet kontrol otomasyonlarına kadar birçok alanda bilgi teknolojileri kullanımı yaygınlaşmaktadır.

Gelecekte ayakta kalabilmeyi başaran işletmeler bilgi ve bilgi teknolojilerini en hızlı edinen ve verimli kullanan işletmeler olacağı kaçınılmaz bir gerçektir³⁴.

³⁴ Mehmet Sarıışık, Gülçin Özbay, "Turizm İşletmelerinde Bilgi Teknolojileri Yönetimi", Akova, O., Kızıllırmak, İ., Tanrıverdi, H. (Eds), *Turizm İşletmeciliği Temel Kavramlar ve Uygulamalar*, 1. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara, 2015, 284.

1.1.3. Bireylerin Ulaştıkları Refah Düzeyi

Turizm faaliyetleri insanların hayatlarında önemli bir yer tutmaktadır. Belirli zaman dilimlerinde, pek çok insan boş vaktini tatil yaparak geçirmekte ve turizmin sağladığı imkânlardan faydalanmaktadır. Konaklama, yeme-içme, ulaştırma, seyahat ve rekreasyon işletmeleri turizm faaliyetlerinin yapı taşlarını oluşturmaktadırlar. Ancak her sektör gibi turizmde kendini yenilemek ve günümüz koşullarına uyum sağlamak zorundadır.

Gelişen teknoloji, artan ve değişen müşteri talepleri neticesinde, turizm işletmeleri de geçmişle karşılaştırıldığında çok farklı alanlarda hizmet vermeye başlamışlardır. Her işletme kendi içinde farklı ürünler üreterek müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamaya çalışmaktadır. Geliştirilen ürünler hem teknolojinin imkânlarından faydalanmakta hem de turizm alanında yeni ufuklara yol açmaktadır.

Ortaya çıkan farklı turizm yaklaşımlarındaki başlıca amaç, turistlerin standardın dışına çıkmak istemeleri ve daha önce denememiş denemeyi arzu etmeleridir. Bu sebeple, dünya genelinde farklı turizm faaliyetleri ortaya çıkmaya başlamıştır. Bu değişik turizm faaliyetlerine uzay turizmi, dark turizm veya hüzün turizmi gibi örnekleri vermek mümkündür. Hem bireysel hem de turizm firmalarının yaptığı çeşitli etkinlikler, turistlerin seyahatleri sırasında farklı zevkleri ve tecrübeleri edinmelerine olanak tanımaktadır. Artık turistler alışlagelmiş turizm faaliyetlerinin dışına çıkarak daha değişik faaliyetlerle tatil yapmayı amaçlamaktadır.

Ayrıca ortaya çıkan bu yeni turizm alışkanlıkları, sadece tatil yapmayı değil aynı zamanda insanların daha önce yaşama fırsatı bulamadığı ortamlarda tatil yapma imkânı vermektedir.

1.2. Seyahat Acentesinin Tanımı

Dünya Turizm Teşkilatı (WTO)'ya göre seyahat acentesinin tanımı

“Perakendeci seyahat acentesi halka, seyahatler, konaklama ve ulaştırma hizmetleri

*hakkında bilgilendirmek, belli fiyatlarla nihai tüketicilere satış yapmak üzere aracılık yapanlardır*³⁵.”

Dünya Turizm Örgütüne göre seyahat acentesi; halkla ilişkiler, konaklama ve ulaştırma konularında bilgi aktaran ve işin nev'ine göre ücret alan tur operatörlerinin ürünlerini belirledikleri ücretler karşılığı nihai tüketicilerin almaları için aracı olan kuruluşlardır³⁶.

Türkiye’de ise yasal açıdan seyahat acentelerinin tanımı 14.09.1972 tarihinde yürürlüğe giren “**Seyahat Acenteleri ve Seyahat Acenteleri Birliği Kanunu**” ile tanımlanmıştır.³⁷

Bu kanuna göre seyahat acentesi; “*oluşturulan ürünün kendi veya diğer seyahat acenteleri vasıtası ile pazarlamasını yapan ticarî kuruluş*”, olarak ifade edilmiştir³⁸.

Seyahat Acentelerinin Türkiye’de sınıflandırılması 1618 sayılı kanuna göre 04.09.1996 tarih ve 22747 sayılı Resmî Gazetede yayımlanan Seyahat Acenteliği Yönetmeliği’ne göre düzenlenmektedir. Bu kanuna göre acenteler **A**, **B** ve **C** grubu olmak üzere üç sınıfa ayrılmaktadır. Bu grupların yerine getirmesi gerekli şartlar ve özellikleri aşağıdaki gibidir³⁹; Seyahat Acentelerinin Türkiye’de sınıflandırılması ilgili yasaya göre yapılmaktadır. Seyahat acenteleri yerine getirdikleri hizmetlere göre üç grupta toplanırlar:

- (A) Grubu seyahat acenteleri** -Tüm seyahat acenteliği hizmetlerini yaparlar.
(B) Grubu acenteler⁴⁰

³⁵ Mısırlı, a.g.e., s.52.

³⁶ Sabah Balta, Volkan Altıntaş, *Seyahat Acenteciliği ve Tur Operatörlüğü*, Ünlü, İ. (Eds). Anadolu Üniversitesi Yayını No:2589, Eskişehir, 2009, 15.

³⁷ Didem KUTLU, Hasan AYYILDIZ, Nilgün KANER KOÇ, *A Grubu Seyahat Acentelerinde Bilgi Teknolojilerinin Kullanımına Yönelik Bir Araştırma: Antalya Örneği*, Küresel İktisat ve İşletme Çalışmaları Dergisi Bahar 2019. Cilt: 8 Sayı: 15 (40-51) <http://dergipark.org.tr/gumusgiebs>, 25.07.2019

³⁸ “*Seyahat Acenteleri ve Seyahat Acenteleri Birliği Kanunu*”, <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2007/10/20071005-7.htm>, e.t. 03.08.2019

³⁹ Mısırlı, a.g.e., s. 69.

⁴⁰ TÜRSAB’a giriş ve üyelik aidatı her yıl belirlenmektedir. http://www.tursab.org.tr/tr/seyahat-acenteleri/dunden-bugune-seyahat-acenteleri_501.html, e.t. 28.07.2019

Bu grupta yer alan acenteler görevlerinin sınırları çizilmiş ve faaliyetlerin konusu *incoming* olarak belirlenen acenteler olup genel özellikleri aşağıdadır;

- Organize edecekleri yurt içi turlarda bir tercüman rehber istihdam etmeleri mecburiyeti bulunmaktadır.
- A grubu acenteleri tarafından kendilerine tevdi edilen turizm faaliyetlerini yerine getirirler.
- TÜRSAB'a giriş ve üyelik ücretlerini ödemeleri gereklidir.

(C) Grubu seyahat acenteleri

Yalnız Türk vatandaşlarına yurt içini tanıtır, hizmet üretir, pazarlar veya satar.

Bu grupta bulunan acenteler sadece yurt dahilinde işgalde bulunabilirler. Bu sebeple işgal konuları diğer iki guruba göre daha kısıtlıdır.

Genel özellikleri ise aşağıdaki belirtilmiştir.

- Gereken yasal şartları tamamladıktan sonra *işletme belgesi* olarak faaliyete geçerler.
- A grubu acentelerinin verecekleri hizmetleri yerine getirirler.

B ve C grubu seyahat acenteleri, işletmelerine A grubu seyahat acentelerince yönlendirilen hizmeti hayata geçirir ve bu acentelerin turistik mallarını pazara ya da satışa sunar. A grubu seyahat acentesinin, B veya C grubu seyahat acentesine uygulamaları üzerine vereceği işleri yazılı belge ya da aralarındaki akit ile belgelenmesi şarttır. Yabancı uyruklu seyahat acenteleri yurt dışına tur düzenleyemezler⁴¹.

Yapılan bu ticari faaliyet acenteler arasında yapılan bir sözleşme ile ya da A grubu acente tarafından verilen görevlendirme yetki yazısı ile belgelenir. Bu görev devri A grubu seyahat acentesinin sorumluluğundaki tüm hizmet ve ürünü kapsayamaz. Yani turun ya da hizmetin tamamı “B” ve “C” grubu seyahat acenteleri tarafından yapılması söz konusu olamaz.

⁴¹ İçöz, a.g.e., s. 94.

2. ACENTELERİN ÖZELLİKLERİ VE BİLEŞENLERİ

Turizm işletmeleri, kişilerin yer değiştirmelerinden doğan seyahat, konaklama, yeme-içme, eğlence ve buna faaliyetlerle gelişen ihtiyaçlarını temin etmek için gereken mal ve hizmetleri üreten, pazarlayan, sunan ve ülke ekonomisine katkı sağlayan ekonomik birimlerdir.

Turizmin çok yönlü yapısı, uluslararası ekonomik, sosyal, teknolojik her türlü değişime paralel olarak gelişim göstermesi, bununla birlikte turistlerin beklenti ve ihtiyaçlarına yönelik talebin değişkenliği gibi farklı sebepler, turizm işletmelerini de etkilemektedir. 21. yy. turizm endüstrisinde yaşanan bilişim teknolojisindeki gelişmeler, rekabetin artması, kişilerin boş zaman eğilimlerindeki değişimler, turizm işletmelerinin farklılaşmasına ve sayılarının artmasına sebep olmuştur.

Türkiye'de Seyahat Acenteciliğinin Tarihçesi

1923 yılında Turing'in kurulduğu sırada 4 veya 5 acente bulunmaktaydı. Türkiye' de seyahat acente sayısı 1940'lı yılların sonu ve 50'li yılların başında, aralarında Doktoroğlu, Moris, Hitit, H.W.Faustel, Globtur, Kontuar, Covo, Wan Der Zi acentelerinin ön sıraları aldığı bir dizi acente faaliyete başlayarak 100 dolayında acente sayısına ulaşmıştır.

Özellikle TMTF Türk turizmi ve acenteciliği için bir eğitim okulu haline gelmiştir.⁴²

1937, Vedat Nedim Tör'ün başına bulunduğu İktisat Bakanlığı bünyesinde bir Turizm Müdürlüğü kurulmuş, bu müdürlüğün hayata geçirdiği bazı faaliyetler içinde turist girişlerine dair yasal düzenlemeler çok önem arz eden bir faaliyet olarak nitelendirilebilir. İşletmeleri ile oldukça yavaş büyümeye başlayan Türk turizmi 1938 yılında yeni bir birime kavuşmuş, o yıl Türk Ofis'in **Neşriyat ve Propaganda Servisi** içinde bir Turizm Masası kurulmuştur.

⁴² Füsun İstanbullu Dinçer, Tolga Fahri Çakmak,, “Turizmin Uluslararası Boyutu” Akova, O., Kızıllırmak, İ., Tanrıverdi, H. (Eds), *Turizm İşletmeciliği Temel Kavramlar ve Uygulamalar*, 1. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara, 2015, 29.

Bu süreçte merkezi örgütlenmenin yanı sıra yerel idarelerde de turizm örgütlenmesine ilişkin büyümeler görülmüş, İstanbul’a turist gelişlerinin çoğalmasıyla beraber güçlendirilen **İstanbul Belediyesi Turizm Şubesi, Bursa Belediyesi Turizm Şefliği, İzmir Fuarı Kültür Park ve Turizm Müdürlüğü** bu çalışmaların öncüleri olarak değerlendirilebilir. Bu senelerde konaklama sektöründeki örgütlenme faaliyetlerinin başında **Otelciler ve Hancılar Cemiyeti** gelmektedir.

1939 yılında Turizm Müdürlüğü, Ticaret Bakanlığına bağlı Turizm Dairesine dönüştürülmüş, ancak turizmin tam konumu devlet bakanlıkları nezdinde belirlenememiştir. Turizm faaliyetlerinin ülke ekonomisine katkısının ve yarattığı katma değerlerin daha iyi takip edilmesinin sağlanabilmesi için değerlendirilmesi açısından **Bakanlıklar arası Turizm Komisyonu** kurulmuştur.

Bu gelişmelerin yanı sıra, **İstanbul’u Sevenler Grubu**, İstanbul’da 1940 yılında kurulmuş olup, yurtiçi turizm mirasının ve değerlerinin korunması amacıyla üniversitelerle müşterek çalışmalarda bulunmuş ve birçok seminerler düzenlemiştir.

3. A GRUBU TURİZM ACENTELERİ

Bu grupta yer alan turizm acenteleri bütün acentecilik faaliyetlerini uygulama olanaklarına tam yetkili olan ve tam kapsamlı faaliyetle bulunabilen acentelerdir.

A grubu Acentelerin genel nitelikleri ve şartları;

Bu grupta yer alan acenteler, bütün acentecilik faaliyetlerini yasal olarak yapma yetkisine sahip olan ve en geniş çaplı tüm turizm faaliyetlerini yapabilen acentelerdir.

- Bu kapsamdaki acenteler, bir önceki sene ülke dışında buldukları faaliyetlerin kapsamındaki tur ve gezilerden temin ettikleri döviz tutarının %25’ini aşmamak üzere ülke dışına tur ve gezi faaliyetlerinde bulunabilirler.

- Turizm Bakanlığı’ndan geçici işletme belgesi (G) aldıktan sonra faaliyete başlarlar. Belgenin süresi iki yıldır.

- Acentelerin sorumlu müdürlerinin tahsilinin lise mezunu seviyesinden aşağı olmamalı, ayrıca en az bir yabancı lisan konuşup yazabilmesi elzemdir.
- Acentelerin merkezlerinde ve şubelerinde sürekli olarak ikiden az enformasyon memuru istihdam etmeleri, düzenlenen ülke içi ve ülke dışı turlarda da bir tercüman rehber çalıştırmaları zorunludur.
- A gurubu acentelerin Bakanlığa teminat yatırımları kesin hükümdür.
- A gurubu acenteler, ülke dışına yapacakları turların programlarının bir suretini Turizm Bakanlığı'na göndermeleri zorunludur.
- A gurubu acentelerin Türkiye Seyahat Acenteleri Birliği'ne giriş ve üyelik aidatı ödemeleri zorunludur.⁴³

4. A GRUBU TURİZM ACENTELERİNİN YÖNETİMİ

Yönetim ve Organizasyon kavramsal olarak her ne kadar 18. YY sonlarında bilimsel açıdan ele alınmış ve gelişmeler kaydederek günümüze kadar gelmişse de fiili olarak insanın yaradılışından beri var olduğu bilinmektedir.

Sanayi devrimi sonrası fabrikaların kurulması, endüstriyel üretim ve seri imalata geçilmesi insanların bir arada toplu halde bulunmasını ve üretim için işyerlerinde istihdamını gündeme getirmiştir. İlk etapta kendisi için çalışan insan, daha sonra sırasıyla bölgesi, ülkesi ve günümüz küresel ekonomik sistem içinde tüm dünya için çalışır hale gelmiştir.

Bilindiği üzere üretim faktörleri; emek, sermaye, doğal kaynak ve müteşebbis olarak dörde ayrılmakta olup, bunlardan birisi olan ve diğer üretim faktörlerini belirli bir plan dahilinde bir araya getirerek etkinlik ve verimlilik bağlamında organize eden müteşebbisin temel reel hedefi, emek faktörünü en yüksek motivasyon düzeyini sağlayacak şekilde ortak amaçlara sevk etmek, organizasyonda iletişim ve koordinasyonu sağlayarak tüm kaynakların etkin ve verimli kullanılması suretiyle sermaye faktörünün karlılığını sağlamaktır.

Yönetim ve organizasyon kavramı turizm bağlamında değerlendirildiğinde, Emek yoğun hizmet sektörü içinde olan ve birçok endüstri ile gerek tek taraflı

⁴³ Orhan İçöz, a.g.e., s.70.

gerekse de karşılıklı etkileşim içinde bulunan turizm endüstrisinde de yönetim ve organizasyon oldukça önemli bir yer tutmaktadır.

Sektörde hizmet sunan ve hizmet alanının insan olduğu düşünüldüğünde, yani hedefi insan olan bu endüstride yönetim ve organizasyon uygulamaları çok önemli ve değişik bir anlam kazanmaktadır.⁴⁴

Bütün bunlara ilave olarak işletme karlılığın ve sürdürülebilirliğinin sağlanması, işletmenin değişen çevre koşullarına adaptasyon kabiliyeti ile yakından ilgilidir. Bu anlamda birçok çağdaş yönetim teknikleri geliştirilmekte ve küresel rekabet ortamında işletmelerin kullanımına sunulmaktadır.⁴⁵

Bunlardan bazıları, dış kaynaktan öğrenme anlamına gelen ve işletmenin kendi süreçleri ile başka işletmelerin süreçlerinin kıyaslandığı "benchmarking" uygulamalarıdır.

Kıyaslamanın bir rekabet aracı olarak kullanılmasından ziyade rakip işletmelerle yapılsa bile birbirlerini geliştirici, bilgi elde etmeye yardımcı olarak kullanılması gerekmektedir. Ayrıca kıyaslanma iyi planlanmalı kıyaslama yapılacak noktalar açık bir şekilde belirlenmelidir⁴⁶.

Bir diğeri, işletmenin günü yakalamasına yönelik olarak işletme ve iş görenlerin sürekli olarak gelişmeye ayak uydurdukları "değişim yönetimidir".

Ayrıca zamanı verimli kullanmaya yönelik "zaman yönetimi", iş yapış biçiminin yazılı hale gerildiği "yaptığımı yaz, yazdığımı yap" anlayışı ile yürütülen ve sürekli iyileşmeyi öngören "toplam kalite yönetimi", hiyerarşi kademelerinin en aza indirildiği "yalın yönetim", var olan ile yetinmeyip sürekli gelişim ve yenilikçi düşüncenin yaygınlaşmasını öngören "yenilik yönetimi", işletmenin esas işine odaklandığı "temel yetenek" ve esas işi dışındaki hizmetlerin dışardan sağlandığı "dış kaynak kullanımı", işletmenin tecrübelerinden bütün halinde faydalanmaya yönelik "öğrenen organizasyonlar" ve iş görene yetki devrinin yapıldığı, işinde karar

⁴⁴ Haluk Tanrıverdi, Merve Aydoğan Çiftçi, Arif Yılmaz. "Turizm İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon" Akova, O., Kızılırmak, İ., Tanrıverdi, H. (Eds), *Turizm İşletmeciliği Temel Kavramlar ve Uygulamalar*, 1. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara, 2015, 170.

⁴⁵ Tanrıverdi, Çiftçi, Yılmaz. a.g.e., ss:171-172.

⁴⁶ Tanrıverdi, Çiftçi, Yılmaz. a.g.e., s, 162.

verme ve inisiyatif kullanımının desteklendiği "iş gören güçlendirme" alışmaları diğer ağdaş tekniklerdir.

Günümüzün küresel rekabete dayalı ortamında, turizm işletmelerinin genel işletme fonksiyonlarını kullanmalarının yanında ağdaş yönetim tekniklerini de kullanmaları, işletmenin karlılığını ve varlığını sürdürmesinde en önemli araçların başında gelmektedir.

Bu sebeple turizm işletmesindeki yöneticilerin bu alandaki bilgi birikimlerini geliştirmesi, işletmenin iç ve dış çevresini sürekli yakından izlemesi ve gerekli uyum çalışmalarını yürütmesi gerekmektedir.

4. 1. Acentelerin Yönetim rgtleri

Örgütleme; belirli ilkelere göre organizasyonun yapısının bölümlenmesini, yetki ve sorumlulukların belirlenmesini ve organizasyon içinde kimin kime karşı sorumlu olduğu ve kime rapor vereceğinin belirlenmesini iermektedir⁴⁷. Turizm Acentesinin Bölümleri her acentenin kendine özgü bir organizasyon yapısı bulunmakla birlikte seyahat acentesinin uzmanlık alanı, verdiği hizmet türlerine göre birtakım bölümlerden oluşmaktadır.

Acente yönetimi izlenecek yönetim prensipleri ve pazarlama kurallarını kapsamaktadır. Seyahat işletmeleri sermaye yapısının güçlü olmasından çok emeğe ve organizasyon yeteneğine gereksinim duyan bir hizmet alanıdır.

Özellikle orta ve büyük ölçekli turizm acentelerinde tüm hizmetler için çeşitli uzmanlık alanlarında iş görenleri çalışmaktadırlar. Merkezi bir yönetim yapısından çok yatay bir yönetim yapısı tercih edilmektedir.

Verdikleri hizmetlere göre şubeler ve birimlere ayrılmışlardır. İşletme büyüdükçe karmaşık bir organizasyon yapısı ortaya çıkmakta, çalışan ve bölüm sayıları artmaktadır. Aşağıda bu bölümler yer almaktadır.

⁴⁷ Tanrıverdi, ifti, Yılmaz. a.g.e., s.173

Satın Alma Bölümü

Bu kısım seyahat acentelerinin seyahat ve turizm ürünü üreticisi olan diğer işletmelerle bağlantısını sağlayan ve ilişkilerini düzenlemektedir. Bölümün ana görevleri;

- Hizmet üreticisi kişi ve kuruluşlarla iletişim kurmak.
- Hizmet üreten kuruluşlarla sözleşmeler yapmak.
- Yeni iş birliği koşullarını oluşturmak.
- Rakip işletmelerin fiyat politikalarını izlemek.
- Hizmet türlerini belirlemek.
- Ürünlerin niteliklerini geliştirici çalışmalar yapmaktır.

Satış Bölümü

Acentenin bizzat ürettiği, piyasaya sürdüğü ürünlerin ya da aracı olduğu ürünlerin satış hizmetlerini sürdüren bölümdür. Bu bölümün lideri satış müdürüdür ve müdürün asları; ulaştırma / biletleme elemanları, toplantı, kongre, fuar sorumluları yer alır. Bölümün ana görevleri;

- Acentenin doğrudan satışlarını gerçekleştirmek.
- Tur satış koşullarını belirlemek.
- Tanıtım broşürleri ve diğer basılı materyalleri hazırlamak
- Acente satışlarını gerçekleştirmek.
- Taşıma araçlarının biletlerini satmak.
- Toplantı, fuar kongre satışlarını gerçekleştirmek.
- Pazar araştırması yapmak.
- Pazarlara uygun ürün geliştirmek.
- Ürünlere uygun düzenlemeleri yapacak ekipleri oluşturmaktır.

Pazarlama Bölümü

Turizm acentelerinin pazarlama bölümlerinde istihdam edilenler, işletmenin ürünlerini dinamik bir şekilde pazarlama faaliyetlerinde bulunurlar. Bölümün ana görevleri

- Anketler ve görüşmeler yaparak pazar araştırmaları yapmak.
- Rakip işletmelerin pazarlama faaliyetlerini izlemek.
- Yeni pazarlama stratejilerini hayata geçirmek üzere geliştirmek.
- Yeni seyahat ve turizm ürünleri geliştirmek.
- Yurt dışı ve yurt içinde satış ve pazarlama seyahatleri yapmak.
- Müşterilerle iletişim ve iyi ilişkiler kurmak.
- Pazarlama bütçesini yıllık olarak yapmaktır.

İnsan Kaynakları Bölümü

Daha önceki yıllarda personel bölümü olarak işlev gören bu bölüm acentelerde iş gören planlama, seçme ve yerleştirme ve eğitimlerinden sorumludur. Bölümün ana görevleri

- İşletmede çalışacak iş görenler ile ilgili ilkeleri belirlemek.
- İş görenlerin maaş, ücret ve ödemeleriyle ilgili düzenlemeler yapmak.
- Eğitim seminerleri düzenlemek, iş görenlerin motivasyonlarını artırıcı faaliyetlerde bulunmak.

- İş gören planlaması yapmak.
- İş gören aramak, bulmak ve uygun iş görenleri seçmek.
- İş görenlerin sorunlarıyla ilgilenmektir.⁴⁸

Finans ve Muhasebe Bölümü

Acentelerin tüm parasal konularıyla ilgilenen bölümdür. Bölümün bu kısmının başlıca görevlileri muhasebe şefi, muhasebeci ve kasiyer gibi personellerdir. Aynı zamanda bu bölümde, ayrı bir finansman bölümü bulunmadığı

⁴⁸ Mısırlı, a.g.e., s.63.

durumlarda işletmenin finansal hareketlerinden kredileri, borçları ve diğer finansal yükümlülüklerini yönetir.

Dünyada ve Türkiye’de hızla gelişen turizm sektörü birçok ekonominin yeni umutları olmaktadır. Turizm sektörünün ekonomik hayat içerisinde giderek daha fazla önem kazanması bu sektörde finansal yönetime dair verilerin analiz ve değerlendirilmesine daha çok önem verilmesi durumunu yaratmıştır.⁴⁹

Sektörün yönetilmesi ve faaliyet sonuçlarının değerlendirilmesi bakımından finansal analiz sonuçları iç kullanıcılar kadar dış kullanıcılar içinde büyük öneme sahiptir. Bu değerlendirmeler kısa vadeli finansal durum analizi ile birlikte dönem faaliyet sonuçlarının ve yıllar itibarıyla finansal performansın değerlendirilmesi içinde kullanılmaktadır.

Bölümün ana görevleri⁵⁰;

- Senelik bütçe ve gelir gider tabloları ile hesap planı yapmak ve bu planların uygulanabilirliğini kontrol etmek,
- Bilanço giderlerinin ve gelirlerin bütçeye uygunluğunu denetlemek,
- Diğer kurum ve kuruluşlarla alakalı borç ve alacak durumlarını kontrol etmek,
- Tahsilatları ve ödemeleri süreleri içerisinde gerçekleştirmek, ticari ilişkilerde bulunulan, hizmet satın alınan işletmelerden gelen faturaların yapılan akıtlara ve taahhütler ve diğer belgelere uygunluğunu kontrol etmek,
- Maliyet hesaplamaları ve fiyatlandırma için gerekli dokümanları temin etmek, firma ile alakalı istatistiklerin hazırlanması için gerekli alt yapıları hazırlayarak kayıt alınmasını sağlamak ve değerlendirmek, işletme ile ilgili tüm kayıtları tutmak.
- Acente faaliyetleri ile ilgili istatistikleri hazırlamak, tutmak ve değerlendirmek, kanuni belgeler ile ilgili kayıtları tutmak
- İş görenlerin maaş, ücret ve ödemelerini yapmaktır.

⁴⁹ Nilgün Bilici, *Turizm Sektörünün Finansal Performansının Oran Analizi ve Topsis Yöntemiyle Değerlendirilmesi*. Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi 2013. Cilt 4, Sayı 1 [dergipark.org.tr](http://dergipark.org.tr/30.07.2019) 30.07.2019

⁵⁰ Bilici, a.g.e. cilt 4, Sayı 1.

Operasyon Bölümü

Operasyon bölümü acentenin ürettiği hizmetlerin hayata geçirildiği bölümdür.⁵¹

- Gezi sorumlusu
- Operasyon Sorumlusu
- Tur Yöneticisi
- Tur Rehberi
- Transfer Elemanı

4. 2. Stratejik Acente Yönetimi

Stratejik kalite yaklaşımına göre kalite, işletmelerin performans (etkililik) ölçütü olarak benimsenmektedir. Böyle bir görüşün, çağdaş işletmecilik ve kalite anlayışı içinde işletmelere sayısız yararlar sağlayabileceği açıktır. Bunun için, tüketicilerin, zaman içerisinde, satın aldıkları ürün ve hizmetlerde önem verdikleri üstünlüklerin ve kalite algılamalarının değişebileceği ve bunun kaçınılmaz olduğu; diğer bir deyişle kalitenin dinamik özelliği her zaman göz önünde bulundurulmalıdır. Buda, işletmelerin, tüketicilerin istek ve gereksinimlerini sürekli gözden geçirmelerini gerektirmektedir.

Strateji, işletmenin bir aksiyon ya da aksiyonlar dizisidir. Strateji, gelecekte ortaya çıkabilecek tüm durumların önceden öngörülemediği tarafı ile belirsizlik koşullarında alınan ve işletmenin tamamını etkileyen karar türüdür.

Strateji, işletmenin çeşitli, faaliyetleri içerisinde ortaya çıkan karışıklıkları meydana çıkartan ve genel hedefleri tespit edilen, ekonomik bir ortamda işletmenin en rantabl konuma erişebilmesi amacını taşıyan en alakalı karşıt yöntemlilik bütünüdür.

Strateji, işletmenin sürdürülebilir ana hedeflerinin tespit edilmesi ve bu hedeflere kavuşabilmek üzere kullanılacak kaynakların ayrılmasını sağlayarak, bu kaynakların kullanım biçimlerine ilişkin ilke, sistem ve tarzın belirlenmesidir⁵².

⁵¹ Metahan Peköz, Şükrü Yarcın, *Seyahat İşletmeleri*, Boğaziçi Üniversitesi Yayını, 1995,18

4. 3. Stratejik Acente Yönetim Planlaması

Planlama; yönetimin en temel fonksiyonu olup, turizm işletmelerinin ileriye dönük olarak uzun ve kısa vadede amaç ve hedeflerinin belirlenmesi, işletme kaynaklarından hangilerinin, ne oranda ve nerelere ayrılacağına önceden tasarlanmasıdır.⁵³

Stratejik yaklaşıma göre, müşteriler, işletmeler için stratejik önceliği olan menfaat gruplarıdır. Bir işletmenin ürettiği ürün ya da hizmet, müşterilerinin ihtiyaçlarına ve hedeflerine denk geldiği takdirde üstün niteliktedir. Bu niteliğin derecelendirilmesi ise işletme tarafından değil, mal ve hizmetten yararlanan müşteriler nezdinde yapılmaktadır.

Stratejik kalite yaklaşımına göre geliştirilen bu tanımlamanın üstün yanları ise şöyle belirtilebilir;

a) Algılanan kalite, tüketicilerin satın alma sonrası, kullanım deneyimlerine göre değerlendirilmektedir. Bu açıdan bakıldığında, özellikle, ürün ya da hizmet kalitesi ile ilgili ölçme ve değerlendirmelerin, o ürün ya da hizmeti kullanmış ve/veya kullanmakta olanlar tarafından yapılması daha doğru ve gerçekçi olacaktır.

b) Ürün ya da hizmeti hem hazırlanma hem de satış sonrası hizmete ait niteliklerinin tümünü kapsadığı için, ürün ve hizmete yönelik kalite yaklaşımını tamamlayıcı niteliktedir. Böylelikle, çok boyutlu toplam kalite anlayışı içinde tüketicilere daha fazla yararlar sunulmaktadır.

c) Bu tanımlama, bir ürün ya da hizmetin hiç aksamadan çalışmayacağını gözden uzak tutmamaktadır. Ayrıca, bu tanımlamaya göre, belirli tüketicilerin istek ve gereksinimlerinin işletmenin sahip olduğu olanaklar ötesinde, mamul ve/veya hizmete dönüştürülerek doyurulması amaçlanmaktadır. Bu, durumda, bir işletme, hedef pazarın isteklerini karşılayacak mamul veya hizmetin kalitesini belirleyerek ve

⁵² YÖK Ulusal Tez Merkezi, *Turizm Destinasyonlarının Rekabet Gücünün Artırılmasında Stratejik Destinasyon Yönetimi: Çeşme Alaçatı Destinasyonu Üzerine Bir Uygulama Doktora Tezi* <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezListe.jsp>, e.t. 04/08/2019

⁵³ Tanrıverdi, Çiftçi, Yılmaz. a.g.e., s. 171.

buna göre planlayarak hem maliyet hem de satış, karlılık, pazar payı yönünden üstünlükler sağlayabilecektir.

d) Bir başka üstün yanı ise hizmet kalitesi için de geçerli olmasıdır. Çünkü, hizmet de insanların gereksinimlerini karşılayan özel bir maldır.

Stratejik Turizm Planlaması, Turizm planlamalarının kapsamı ve amaçları son yıllarda oldukça farklılaşmıştır. Daha önceden master planlar olarak hazırlanan ve birkaç yılda tamamlanan turizm planları günümüzde ise tıpkı şirketlerin uygulaması olduğu planlara bezer şekilde stratejik planlar olarak hazırlanmakta ve geleceğe ışık tutması amaçlanmaktadır. Yapılan planlar geniş kapsamlı, turizm sektörüne yönelik oluşturulan planlar daha bütünlük ve farklı hareket tarzlarını kapsar niteliktedir⁵⁴.

Planlama faaliyetlerinin temel özelliği gereği amaçları ve hedefleri kapsamı beklenmektedir. Belirlenen amaçlara ulaşılabilmesi amacıyla turizm alanıyla ilgili oluşturulan planların belirli stratejileri içeriyor olması gerekmektedir. Uzun dönemli geniş kapsamlı planlama faaliyetleri olarak da ifade edilen ve gelecekteki stratejik gelişme planlama hedeflerinin faaliyetlerin ele alınmasını, amaçlarını kapsayan ve hedeflerin planlamasının belirlenmesi faaliyetleridir.

Genellikle 10, 15 bazen de 20 yıllık süreler için hazırlanan geniş kapsamlı planlar olan stratejik planlar; turizm gelişimine yönelik politika ve planları içermekte ve bölgenin veya ülkenin gelecekteki durumunun tahmin edilebilirliğine bağlı olarak hazırlanmaktadır⁵⁵.

⁵⁴ Murat Yeşiltaş, *Turizm Sektöründe Planlama, Planlamanın Önemi ve Türleri*, 2. Baskı. Detay Yayıncılık, Ankara, 2015, 164.

⁵⁵ Yeşiltaş, a.g.e., s.165.

4.3.1. Koordinasyon

Koordinasyon; turizm işletmesi içindeki yatay, dikey ve çapraz pozisyonlarda iş gören çalışanlar arasındaki iletişimin sağlıklı yürütülmesine yönelik faaliyetlere dönük çalışmaları kapsamaktadır⁵⁶.

Koordinasyon, "işletmenin amaçlarının vücut bulmasında farklılaştırılmış faaliyetlerin bütünlük içinde birleştirilmesi ve birbirleriyle çatışmayacak şekilde düzenlenmesi süreci" olarak tanımlanmaktadır. Bir organizasyonun düzenli bir biçimde çalışabilmesi için planlama, örgütleme, yöneltme fonksiyonları yerine getirildikten sonra örgütün bütün bölüm ve birimleri arasında bir iş birliğini sağlaması gerekir. Turizm işletmelerinde bölüm yönetimleri genellikle zorunlu olarak birbirine bağımlı çalışmaktadır⁵⁷.

Örneğin bir otel işletmesinde aynı müşteri birçok yönetim bölümünü ilgilendiren hizmetleri kullanır. Dolayısıyla bu bölümler arası iş birliğinin sağlanması hizmet kalitesi açısından da çok önemlidir. Gün geçtikçe daha da karmaşık işletmeler ortaya çıkmaktadır.

Turizm işletmeleri için ayrıca önem taşıyan koordinasyonun etkili bir şekilde yönetilebilmesi için şu ilkelere dikkat edilmesi gerekir⁵⁸.

- Sorumlu ve ilgili kişilerin duraksız, ilişkilerinin kurulması,
- Yönetim aşamasının önceliğinde, sorunlarla karşılaşmadan koordinasyona başlamak,
- Tüm olasılıklarla ilgili etkenleri dikkate almak,
- Bölümlere ayırmanın koordinasyona uygun olmasını sağlamak,
- Haberleşme ve iletişim araçlarını iyi kullanılmasını sağlamak,
- Çalışanların gönüllü olarak iş birliği yapmalarını teşvik etmek,
- Yatay, dikey ve çapraz koordinasyonların kurulmasını sağlamak.

⁵⁶ Gönül Budak, Gülay Budak, *İşletme Yönetimi*, 5. Baskı, Barış Yayınları, İzmir, 2004, 455.

⁵⁷ Tanrıverdi, Çiftçi, Yılmaz. a.g.e., s. 159.

⁵⁸ Fermani Maviş, *Otel Yönetimi*, 1. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara, 2006, 244-245

4.3.2. Kontrol

Kontrol ise; planlanan faaliyetler için ayrılan işgücü ve diğer kaynakların, etkin kullanılıp kullanılmadığı ve bu faaliyetlerin işletmenin belirlediği uzun ve kısa vadeli amaçlara istenen katkıyı sağlayıp sağlamadığının sorgulanmasını içermektedir.

Kontrol yönetim fonksiyonlarının sonucusu olarak "yapılan faaliyet muvaffakiyetinin ölçülmesi ve bu muvaffakiyetin tespit edilen amaçlara ulaşabilme seviyesinin saptanmasıdır". Yani tüm yönetim fonksiyonlarının amacına uygun yürütülüp yürütülmediğinin, amaçlara ulaşmada eksiklik ve sorunların neler olduğunun ortaya çıkarılması sürecidir⁵⁹.

Kontrol örgüt içinde değişik alanlarda uygulanabilir. Bu alanlara göre faaliyet kontrolü, finansal kontrol, yapısal kontrol ve stratejik kontrol diye adlandırılırlar. Faaliyet kontrolü planlananlarla uygulamaların karşılaştırılmasını içermektedir. Finansal kontrol belli başlı finansal tekniklerle parasal ifadelerin kontrolü ve amaçlara ulaşılıp ulaşılmadığının belirlenmesi sürecidir. Yapısal kontrol örgütsel işleyişin denetlenmesi işidir. Son olarak da stratejik kontrol, örgütsel politikaların, stratejilerin, yönetim kararlarının, vizyon ve misyonun doğru olarak saptanıp saptanmadığını içermektedir.

Kontrol sürecinin aşamaları şu şekilde sıralanabilir;

- Hedef, politikaların ve planın ışığında kontrol standartlarının belirlenmesi,
- Stratejik denetleme ayrımlarının belirlenmesi,
- Faaliyette olan pozisyonun tespiti ve temel alınan ölçülerin karşılaştırılması,
- Sapma nedenlerinin belirlenmesi ve gerekli önlemlerin alınması.

Eğer kontrol süreci bir plan dahilinde gitmezse kontrol edilecek noktalar belirlenmemiş olur ve sadece görünen sorunları çözmeye odaklanılır. Halbuki görünmeyen problemler örgütler için daha önemli olabilir. Yönetim fonksiyonları kontrol edilmezse yönetim süreci tamamlanmış olmaz. Çünkü yeni planların

⁵⁹ Tanrıverdi, Çiftçi, Yılmaz. a.g.e., s. 161.

belirlenmesi, uygulanması bir önceki yönetim sürecinin etkinliğinin tespit edilmesiyle daha faydalı hale dönüşür. Turizm işletmelerin de de yine aynı durumlar geçerlidir.

Bütün bunlara ilave olarak;

İşletme karlılığın ve sürdürülebilirliğinin sağlanması işletmenin değişen çevre koşullarına adaptasyon kabiliyeti ile yakından ilgilidir. Bu anlamda birçok çağdaş yönetim teknikleri geliştirilmekte ve küresel rekabet ortamında işletmelerin kullanımına sunulmaktadır⁶⁰.



⁶⁰ Maviş, a.g.e., ss. 246-254

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYE TURİZM STRATEJİSİ VE 2023 HEDEFİ

1. TÜRKİYE TURİZM STRATEJİSİ

Stratejik Yönetimin Özellikleri⁶¹;

- İşletmenin uzun vadedeki hedefleri ile ilgili bu yüzden gelecek yönelimlidir,
- İşletmeyi serbest kolay anlaşılır bir yöntem olarak görür,
- İşletmelerin değişik bölümleri ve hiyerarşik basamakları içerisindeki eş güdümü sağlar.

Türkiye Turizm Stratejisi'nin önde gelen niteliklerinden ilki olan ulaşım sisteminde uygulanacak organizasyonları kapsamaktadır.⁶²

Bu nedenle, aşağıda belirtilen ve yatırımda kamunun yükünü en alt seviyeye düşürmeyi hedefleyen ekonomik örnekleri inşasında veya özelliklerinin çoğaltılmasında kamu gücünü ile yapılan yatırımların finansmanında faydalanılacak örnekler olacaktır⁶³

- Yap-İşlet-Devret (YİD)
- Yap-İşlet (Yİ)
- Tasarla-Yap-Finansla-İşlet (TYFİ)
- Yap-Sahiplen-İşlet-Devret (YSİD)
- Yap-Sahiplen-İşlet (YSİ)
- Yap-Kirala-İşlet-Devret (YKİD)
- Kamu Özel Sektör Ortaklığı (KÖSO)
- Menkulleştirme

⁶¹ Tülay Korkusuz Polat, Stratejik Yönetim Uygulamaları, Sakarya Üniversitesi, <https://51087664-Stratejik-yonetim-uygulamalari-yr-d-doc-dr-tulay-korkusuz-polat.html> e.t. 04.08.2019

⁶² Zeynep Aslan, "Turizm Şura Kararları ve Türkiye Turizm Stratejisi 2023'ün Analizi", Batman, O. Türkay, O. (Eds) "2023 Türkiye Turizm Stratejisi Işığında Turizm Politikaları", 1. Baskı, Değişim Yayınları, İstanbul, 2009, syf.37

⁶³ Aslan, a.g.e., syf.38.

Hedefler arasında:

- Turizm potansiyeli güçlü yerlerde altyapının tamamlanması,
- Ulaşımında, demiryolu taşımacılığının çoğaltılması hedefiyle bölgeler arası bağlantıların geliştirilmesi neticesinde ulaşımdaki payının artırılması,
- Turizmde karayolu ulaşımının güvenliğinin ve erişim olanaklarının çoğaltılması,
- Deniz turizminin geliştirilmesi bulunmaktadır.

İyi organize edilmiş ve değerli turizm yapılarının meydana çıkmasını sağlayan; devamlılığı olan, farklılıklar anlayışının içselleştiği tabii kaynakları ekolojik ve ekonomik rantabilite prensibi konumunu muhafaza eden ve faydalı esnek ve stratejik planlama yaklaşımı sağlanacaktır.⁶⁴

2. TÜRKİYE TURİZM STRATEJİSİ 2023 HEDEFİ

Yönetim prensibi doğrultusunda müşterek çalışmayı amaçlayan ve stratejik planlama faaliyetlerinin işlevselliği ve tatbikatını hayata geçirmek üzere açılımlar sağlanmasını amaç eden bir çalışma şeklidir.

Türkiye turizm politikalarının yönelimi, bakanlığın gelecek dönemdeki plan ve programları, turizm eğitimi açısından oldukça önemlidir. Çünkü endüstriye donanımlı eleman yetiştirmeye çalışan yaygın ve örgün eğitim kurumları, endüstri konjonktürüne hâkim olmalı, gelecek döneme ilişkin yapılan plan ve programlar doğrultusunda gerekli turizm bölümlerini doğacak ihtiyaca yönelik müfredatlar ile besleyebilmelidir. Bu bağlamda Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın 2023 Turizm Stratejileri dikkate alınmalıdır⁶⁵.

Farklılaşan tüketici talepleri ile gelişmeler bünyesinde turizmin konularının çoğaltılması ve geliştirilmesi, sezon süresinin uzatılması, daha kaliteli hizmet

⁶⁴ Aslan, a.g.e., syf.31

⁶⁵ Kaplan Uğurlu, Tolga Fahri Çakmak, "Turizm Eğitim Politikaları ve Türk Turizm Eğitimindeki Sorunlar" Küçükaltan, D., Çeken, H., Mercan, Ş.O. (Eds) "Değişik Perspektifleriyle Turizm Politikası ve Planlaması,"1 Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara, 2015, ss:99-100.

verilmesi ve daha fazla para sarf etme eğilimi olan misafirlerin ülkemize davet edilmesi ile konaklama zamanı ve konaklama dışı harcamaların artırılması, her bir destinasyona özel ve kalite odaklı hizmet içerisinde sektörde dönüşümün hayata geçirilmesi ve koruma-kullanma orantısı önemsenererek ekonomik ve sosyal gelişmeye katma değer sağlanması ana hedeftir⁶⁶.

Stratejik yaklaşımlar bünyesinde hayata geçirilecek çalışmaların tamamlanarak, geliştirilmesi düşünülen bölgelerdeki altyapı ve konaklama taleplerinin temin edilmesi halinde, 2023 yılında, harcamaya ek getirilmesi hedeflenmektedir. Bu bağlamda bu strateji dikkate alınmalıdır⁶⁷.

“Bakanlık müsteşarına bağlı Strateji Geliştirme Başkanlığının görevleri bu stratejik yaklaşımda yazmaktadır.”⁶⁸

Tablo 1. Turizm Sektörü Hedefleri

	2018	2023
Turizm Geliri (Milyar Dolar)	29,5	65,0
Ziyaretçi Sayısı (Milyon)	46,1	75,0
Yabancı Ziyaretçi Sayısı (Milyon)	39,5	67,7
Ziyaretçi Başına Ortalama Harcama (Dolar)	647	867
Ortalama Konaklama Süresi (Gece)	9,8	10,0
Ziyaretçi Başına Gecelik Gelir (Dolar)	66	86,7

Kaynak: 2018 yılı verileri TÜİK ile Kültür ve Turizm Bakanlığına aittir. 2023 yılı verileri On Birinci Kalkınma Planı tahminleridir.

2. 1. Vizyon

Turizm yaklaşımının sürekliliğinin benimsenerek çalışanlarının sayısının çoğaltılmasında ve bölgesel kalkınmada turizmin lider bir sektör durumuna gelebilmesi ve Türkiye'nin 2023 yılına kadar, uluslararası piyasada turist sayısı ve getirisi açısından Dünyanın ilk beş ülkesi arasında önemli bir merkez ve uluslararası bir marka konumuna ulaşılabilmesinin sağlanmasıdır.

⁶⁶ Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023) <http://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2019/07/OnbirinciKalkinmaPlani.pdf> e.t..01.08.2019

⁶⁷ Derman Küçükaltan, Hüseyin Çeken, Şefik Okan Mercan. “*Değişik Perspektifleriyle Turizm Politikası ve Planlaması*” Detay Yayıncılık.1. Baskı 2015, syf.100.

⁶⁸ Batman, Türkay, a.g.e.,2009. s.57.

Vizyona Yönelik Bazı İlkeler

- Turizmde rekabet için, turizm bölgelerinin markalaşarak meydana çıkarılması hedefini, ucuz turizm ürün sunmaya tercih edilmesi,
- Mevcut turizm bölgelerinin süreklilik arz edebilmesi açısından tekrar değerlendirilmek suretiyle planlanması ve daha kaliteli yaşanabilir çevreler oluşturulması,
- Turizmin gelişiminin sürdürülebilir çevre politikaları ile desteklenmesi, ülkeler arası iş birliğinin güçlendirilmesi,
- Turizm sektörünün ilerleme politikaları ve hedeflerinin genel ülke ilerleme politikaları ve hedefleri ile entegrasyon sağlanması,
- Küresel tercih ve eğilimlerinin takip edilmesi ve doğrultuda planlamaları yaparak hayata geçirilmesi,
- Turist profili merkezli turizm ürün çeşitli oluşturulması.

2.2. Turizm Sektörünün Güçlendirilmesine Yönelik Stratejiler

a) Planlama

Ulusal turizm planları büyüklük ve özellik olarak birbirlerinden farklı olarak hazırlanmış bununla birlikte belirli bir ülkeyi kapsayan planlardır. Türkiye’de değişik dönemlerde hazırlanmış 5 yıllık kalkınma planları farklı sektördeki geleceği ilişkin planları içermesi nedeniyle ulusal düzeyde hazırlanmış planlamalara örnek oluşturmaktadır.⁶⁹

Söz konusu planlar içerisinde turizm yönelik çeşitli ilkeler ve defler belirlenerek ulusal düzeyde planlama faaliyetleri oluşturulmaktadır. Ulusal veya bölgesel düzeyde yapılan turizm planlama faaliyetlerinin ülkenin makro planlarına uygun olarak yerine getirilmesi söz konusudur.⁷⁰

⁶⁹ Orhan İçöz, “*Turizm Sektöründe Kamu Müdahalesi ve Turizm Planlaması*”. Turhan Kitapevi. Ankara. 2014. ss: 257-280

⁷⁰ Murat Yeşiltaş, “*Turizm Sektöründe Planlama, Planlamanın Önemi ve Türleri*”. Ankara 2015. Detay Yayıncılık s.167.

Turizm toplumun önem verdiği gayretlerine cevap vermekte, azımsanmayacak sayıdaki ülkede politik, ekonomik ve sosyal gelişmenin mühim bir sebebi olmaktadır. Turizm kültürel ve sosyoekonomik gelişmeye pozitif etki yaptığı gibi yöresel kimliğin kaybedilmesi, çevrenin bozulması gibi negatif nedenleri de olmaktadır. Amaç, gelişmenin sürekli olması, günümüzde ve önümüzdeki dönemlerdeki toplumların yaşam standartlarının değerli hale gelmesidir. Kaynakların akılcı kullanılması her zaman olduğu gibi planlama yapılmasını gerektirmektedir.

Çok çeşitli planlama yaklaşımları bulunmaktadır. Çağın temel yaklaşımı sürdürülebilirliktir. Bugünün ihtiyaçlarına yanıt verecek özel turizm taleplerine çözüm aramak, aynı zamanda gelecek neslin ihtiyaçlarını tehlikeye sokmamak temel alınmaktadır. Aksi halde birikmiş miras kaybedilecektir.

Örneğin kentin tarihi yapılarını, semtiyle, tarihi geçmişiyle bütünleşmiş okullarını, turizmi geliştirmek amacıyla satmak, miras yemektir. Kentin hafızasını silmektir. Planlamada genel yaklaşım öncelikli hedeflerden başlamaktır. Öncelikle yüksek, umumi hedefleri tespit etmek daha sonra alt hedeflere geçerek bir “amaçlar ağacı” oluşturmak önerilmektedir.⁷¹

Turizm politikasının en önemli elemanlarından biri turizm planlamasıdır.⁷² Turizm planı: belirli bir dönemde turizmde ulaşılmak istenen hedefleri, bu hedefleri gerçekleştirmede kullanılacak araçları, imkanları, yapılacaklar işleri bu işlerin süresinin belirlenmesini ve yetkililerini belirleyen disiplinli bir düzenlemedir.⁷³

"Ekonomik büyümeyi destekleyen; fiziksel seviyede tatbik edilebilir, toplum yönelimli ve süreklilik arz eden turizm hedefini benimseyen bir planlama yaklaşımının ortaya konması" Turizm gelecek dönemlerde de bölgesel eşitsizliklerin ortadan kaldırılması, yoksullukla mücadele ve iş sağlama imkanlarının çoğaltılması konusunda kuvvetli bir planlama ve tatbik vasıtası olarak kullanılacaktır. Bu süreçte

⁷¹ Orhan KUNTAY “Sürdürülebilir Turizm Planlaması”, Alp Yayınevi, Ankara, 2004, s. 48.

⁷² Şefik Okan Mercan, “Turizm Politikasının Tanımı, Özellikleri ve Turizm Politikasını Oluşturan Elemanlar” Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Turizm Fak. Seyahat İşletmeciliği ve Turizm Rehberliği Bölümü, 1. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara, 2015, s. 5.

⁷³ Hasan Olalı, “Turizm Politikası ve Planlaması”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No:228, İstanbul, 1990, s. 34.

değişik kurumlar tarafından yapılacak yatırımların aralarında karşılıklı tutarlı olması sağlanacaktır.⁷⁴

Turizm planlaması üç temel hedef içermektedir. Bunlar:

1. Turizmden yaralananların tatmini,
2. Turistik işletmelerin istedikleri kârlılık düzeylerine ulaşabilmeleri ve büyümeleri,
3. Turizme kaynaklık teşkil eden doğal çevrenin ve turistik çekiciliklerinin korunması.⁷⁵

Risk ve kriz söz konusu olduğunda sektörün zarar görmemesi için risk ve kriz idaresi düzenleri hazırlanacaktır. Turizmin tanıtımı ve yatırımların çoğaltılması için özel sektörün finansman tedarikinde ve karar aşamalarında yer alacağı Türkiye Turizm Tanıtım ve Geliştirme Ajansı kurulacaktır.

Öncelikle temel ve yükselen hedef pazarlar olmak üzere ülke dışında algı ve imaj araştırmaları yapılarak bu kapsamda yönetim planları hazırlanacaktır. Çoğalan turist sayısını karşılamak üzere yatırım aşamasındaki 212.038 yatağa ek olarak Plan süresinde yatak kapasitesi 300.000 artırılabacaktır⁷⁶.

b) Yatırım

Kamu sabit sermaye yatırımlarıyla alakalı kaynakların çoğaltılması, yatırım programının rasyonelleştirilmesi, tahsis edilen kaynakların başta öncelikli sektörler ve gelişme alanları için tespit edilmiş hedeflere tahsisi olmak üzere etkin şekilde ve sonuç odaklı kullanılmasıdır.⁷⁷

⁷⁴ Batman, Türkay, a.g.e., s. 29.

⁷⁵ Öcal Usta, “*Turizm Genel ve Yapısal Yaklaşım*”, 5.Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara, 2016, s. 202.

⁷⁶ Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı On Birinci Kalkınma Planı (2019 -2023). s.100. <http://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2019/07/OnbirinciKalkinmaPlani.pdf> e.t. 01.08.2019

⁷⁷ Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023) .syf 98. <http://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2019/07/OnbirinciKalkinmaPlani.pdf> e.t. 01.08.2019

c) Örgüt

Ortak bir çaba sarf ederek bir işi başarmak amacıyla bir araya gelen ve her birinin bir faaliyet bütünü içinde belirli görevleri, sorumlulukları ve yetkileri bulunan bireyler ve gruplar arasındaki ilişkileri gösteren yapıya örgüt denmektedir⁷⁸.

Turizm örgütü, turizm ile ilgili amaçları belirleyen gerçekleştiren, uygulayan ve denetleyen yapıdır.

Turizm örgütü; “turizm ile ilgili mevzuat çalışmalarını düzenleyen, tüm resmi, yarı resmi ve özel kuruluşun turizm hedeflerine hizmet eden çalışmalarını yönlendiren ve turizm politikasını yürüten kuruluştur”⁷⁹.

Turizm işletmelerinde örgütlenmenin önemi, diğer işletmelerden farklı olarak insan emeğinin, misafirperverliğinin satılmasından gelmektedir. Örgütlenme bir anlamda beşerî faktörlerin düzenlenmesi anlamına geldiğinden ve turizmde en büyük sermayenin insanın hizmeti olmasından dolayı tüm turizm işletmesi çalışanların en iyi bir şekilde görevlendirilmesi ve en yüksek verimi elde edebilecek şekilde uygun birime yerleştirilmesi örgütlenme fonksiyonu gereğidir⁸⁰.

d) İç Turizm

İç turizmi ölçme sistemi oluşturulacaktır.

e) Araştırma Geliştirme

Turizm hizmetlerinde kullanılacak olan tesislerin standartlarının yükseltilmesini sağlamak üzere tesislerin belgelendirilmesine ilişkin sistem yeniden düzenlenmesi gerekmektedir.

⁷⁸ İter Akat, Gönül Budak, Gülay Budak, *İşletme Yönetimi*, 3. Baskı, Barış Yayınları, İzmir, 2002, 220.

⁷⁹ Usta, a.g.e., s. 199.

⁸⁰ Haluk Tanrıverdi, Merve Aydoğan Çiftçi, Arif Yılmaz, “*Turizm İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*”, 2. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara, 2015, 151.

f) Ulaşım ve Altyapı Stratejisi

Her bir destinasyon özelinde ve odaklı anlayış çerçevesinde; planlama hiyerarşisi gözetilerek yatırım planlaması dâhil turizmin gelişimi ve yönetimi bütün olarak değerlendirilecek; çevreye duyarlı ve sorumlu turizm anlayışı ile devamlılık arz eden turizm uygulamaları geliştirilecektir⁸¹.

g) Tanıtım ve Pazarlama Stratejisi

Hali hazırda bulunan kaynak pazarlarımızın güçlendirilmesi, geliştirilmesi ve bunun yanı sıra yeni kaynak pazarların ortaya çıkartılması yoluyla misafir sayısı çoğaltılacaktır.

h) Eğitim Stratejisi

Eğitim, meslek odaklı ve değerlendirilebilir neticeler çerçevesinde ölçülendirilmesi planlanırken, hedefler ve bazı eğitim alanları ile alakalı planlamaları aşağıdaki gibi özetlenebilir⁸².

- Mesleki Turizm eğitimi niteliğinin ve eğitim veren kurumların kapasitesinin geliştirilmesi sağlanacaktır. Yine bu kapsamda turizm endüstrisinin bu günkü ve gelecekteki olası değişimler iyi analiz edilerek eğitim programlarının bu bulgular doğrultusunda hazırlanması sağlanacaktır.
- Turizm endüstrisi için arzu edilen nitelikli işgücünün yetiştirilmesinde özel sektörün katılımı ve desteği sağlanacaktır.
- Turizm eğitim ve öğretiminde yatçılık, mağaracılık, rafting vb. yeni turizm çeşitleri ile ilgili dersler eklenerek turizm endüstrisinin değişen talep yapısını ve gereksinimlerini karşılayacak donanımda öğrenciler yetiştirilecektir.
- Turizm işletmeciliği eğitimi veren üniversitelerin turist rehberliği alanında tezli/tezsiz yüksek lisans programı açmaları ve açılacak programa yabancı dil bilen lisans mezunlarını kabul ederek rehberlik alanından branşlaşmayı gerçekleştirmeleri sağlanacaktır.

⁸¹ Tanrıverdi, Çiftçi, Yılmaz, a.g.e. s. 152.

⁸² Kaplan Uğurlu, Tolga Fahri Çakmak. “*Turizm Eğitim Politikaları ve Türk Turizm Eğitimindeki Sorunlar*”, Kırklareli Üniversitesi Turizm Fakültesi, Bartın Üniversitesi M.Y.O. Detay Yayıncılık 2015. Syf.101.

- Turizm rehberliği eğitimi lisans seviyesinde verilmesi sağlanarak, ön lisans düzeyinde turist rehberliği eğitimi veren bölümler kapatılacaktır. Aynı lisans bölümleri yine rehberlik alanından yüksek lisans eğitimi vermeye başlayarak amaçlanan branşlaşma sistemine destek vereceklerdir.

- Turizm eğitiminin planlanmasında örgün ve yaygın turizme yönelik politikalar ve stratejilerin belirlenmesinde Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın daha aktif bir rol üstlenmesi sađlanacaktır⁸³.

ı) Hizmet Kalitesi Stratejisi

- Liyakatli iş gören istihdamını kolaylaştırmak ve iş görenlerin barınma ihtiyacının daha konforlu ortamlarda karşılanması için tesislere personel lojman alanı tahsis edilecektir.

j) Kentsel Ölçekte Markalaşma Stratejisi

Arzu edilen orandan yüksek gelir bırakan turizm ürün çeşitlerinin geliştirilmesi, konaklama süresinin uzun tutulmasının sağlanması, konaklama dışı para sarf etme alanlarının çoğaltılması ve harcama eğilimi yüksek ziyaretçilere ulaşılması yoluyla kişi başı harcama artırılabacaktır.

Gastronomi, golf, sağlık, kruvaziyer, düğün, inanç, kongre ve alışveriş gibi daha çok gelir bırakan turizm çeşitlerine yönelik isteklerin yüksek olduğu pazarlar belirlenecek ve bu ülkelerden ziyaretçi katılımının çoğaltılmasına dair çalışmalar yürütülecektir⁸⁴.

⁸³ Uğurlu, Çakmak. a.g.e., s.102

⁸⁴ Eraydın, Z., **Kentsel Markalaşma Stratejilerinin Kent Belleği ve Kent İmgesi Üzerine Etkileri: Ankara Örneği**, Promim Çevre Düzenleme ve Kentsel Tasarım, Orta Doğu Teknik Üniversitesi Kent Araştırmaları Dergisi <http://idealkentdergisi.com> e.t. 01.11.2019

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

REKABET GÜCÜNÜ ETKİLEYEN FAKTÖRLER VE REKABET MODELLERİ

1. ACENTELEİN REKABET GÜCÜNÜ VE PERFORMANSINI ETKİLEYEN KRİTERLER

Performans yönetimi sistemi, hayata geçirilmesini beklenen organizasyonel amaçlara ve bu amaçla çalışanların meydana çıkarması gereken performansa ilişkin müşterek bir düşüncenin organizasyonda yerleşmesi ve çalışanların bu hedeflere varmak üzere gösterilen ortak çabalara yapacağı desteklerin seviyesini çoğaltıcı bir şekilde yönetilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi ya da mükafatlandırılması ve geliştirilmesi prosesidir.⁸⁵

İş görenlerin işe odaklanması, yeteneklerinin geliştirilmesi ve adanmanın sağlanması için amaçların belirlenmesi ve bunlara ne oranda ulaşıldığının ölçülmesidir⁸⁶.

Performans Yönetimi ve Değişen Organizasyonlar, günümüzün organizasyonlarında bürokratik-hiyerarşik yapıdan network (ağ) organizasyona doğru bir geçiş yaşanmaktadır.

Yeni model; işin fiilen yapıldığı düzeyde karar alınmasını, ortak sorumluluk taşımayı, takım performansını ödüllendiren bir hizmet kültürünün gelişmesini ve süreçlerin ve operasyonların bütünleştirilmesini vurgulamaktadır. Bu yeni modelin başarısında kritik önem taşıyan üç unsur bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, müşteri hizmetine odaklanma ve ikincisi sürekli değişim karşısında esnek bir tutum 'dur. Network organizasyon modelinin üçüncü kritik unsuru ise bir ağ şeklinde oluşturulmuş yönetsel sistemler tarafından desteklenen iş süreçleri akışı olarak belirtilebilir.

⁸⁵ Richard Luecke, Çev. Aslı Özer, *Performans Yönetimi*, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 1516, 3. Baskı, İstanbul, 2015, s. X1.

⁸⁶ Luecke, a.g.e., ss:125-126.

Bu değişen ortam, performans yöneticileri için yeni fırsatlar ve tehlikeler yaratmaktadır Performans yöneticileri ve çalışanlardan giderek artan bir şekilde geleneksel olarak dar kapsamlı tasarlanmış iş tanımlarının dışına çıkarak takımın amaçlarını ve hedeflerini desteklemeleri istenmektedir. Tüm bu değişiklikler, insan kaynakları yönetiminde yeni yaklaşımlara gerek duyulmasına ve yeni gelişmelere yol açmaktadır⁸⁷.

Farklı ve yeni pazarlama anlayışları ile farklı pazarlara girilebilir, var olan pazardaki potansiyel müşterilere ulaşılabilir aynı zamanda var olan müşterilerde de müşteri sadakati oluşturabilir. Yeni pazarlama anlayışları turizm işletmeleri için ekonomik olarak yeni girdiler de sağlayacaktır⁸⁸.

Seyahat acenteleri, diğer işletmeler gibi işletmenin ve iş görenlerinin performansını değerlendirme ve en üst dereceye ulaşma eforu içerisinde olan işletmelerdir. Seyahat acenteleri, öncelikle mevcut durumunu korumak, sonrasında güçlenmek, büyümek ve daha etkin hale gelmek için; işin içeriğini ve olması gerekenleri değişik biçimlerde ölçeklendirilmeleri elzemdir. Bu ölçeklendirmeyi yaparken de çeşitli değerlendirmeyi de dikkate almak gerekir.

Örnek vermek gerekirse, işletmede iş gören herkesin özelliği, becerisi ve iş göreme biçimi benzer olamayacağından, acente iş görenlerinin performanslarını bireyler seviyesinde değerlendirmek daha basit olabilmektedir. Bu açıdan performansı değerlendirmede, hangi işletmede olursa olsun tüm çalışanlara kendini irdeleme imkânı tanıyabilmelidir.

Performans değerlendirmede hedef muvaffakiyetsizliği baz alıp iş göreni cezalandırmak olmayıp, muvaffakiyetlerinden yola çıkıp iş göreni teşvik etmek yolunda olmalıdır. Böylece, acente iş görenlerinin bireysel muvaffakiyetlerinin çoğalması ve motive edilmesi ile beraber acente faaliyetinin çoğalmasına ve başarısına katkı koyabilecektir.

⁸⁷ Luecke, a.g.e., s.130.

⁸⁸ Zeynep Çokal, Meral Büyükkuru, *Güncel Pazarlama Yöntemlerinin Turizm Sektöründe Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Değerlendirme* 10.31822-jomat.489859-590058.pdf 02.08.2019

Türkiye’de turizmin işlerliğinin mevsimlik olarak önem arz etmesi, seyahat acentelerinde sezonluk işlerde çalışanların çokça olmasına sebep vermektedir. Bu sebeple, seyahat acentelerinde sürekli kadroda ve mevsimlik kadroda olmak üzere iki tür İş görenlerden bahsetmek gerekir. Bu değişik uygulamalar seyahat acentelerinde farklı performans değerlendirme neticelerinin meydana gelmesine sebebiyet vermektedir.

1.1. Performans Kriterleri

Performans kavramı içerisinde sıkça kullanılan, verimlilik, kalite, etkililik ve etkenlik, çalışma hayatının kalitesi, müşteri memnuniyeti, yenilik, kârlılık ve bütçeye uygunluk faktörlerine bu başlık altında irdelenmelidir.

Etkenlik ve Etkililik: *Bu iki kavramın genelde biri diğerinin yerine kullanıldığı gözlemlenmektedir. Etkenlik; doğru işlerin doğru sürede, doğru kaliteyle ve arzu edilen miktarda yapılması; etkililik ise, işlerin doğru yapılması anlamında kullanılmaktadır.*

Kalite: *Kalitenin birçok tanımı olmasına rağmen çoğunlukla, değerlendirme, araştırma ve hedefleri belirleme, müşteri ihtiyaç ve taleplerini yeterli ölçüde karşılamaya yönelik olarak karşılıklı ilişkiler kurma ve devamlılığı temin etme olarak açıklanmaktadır.*

Verimlilik: *Kaynaklardan yararlanma düzeyinin ya da bu kaynakların nasıl kullanıldığıнын ölçümlenmesidir. Verimlilik, hedeflerle alakalı olmayıp araçlarla/süreçlerle alakalıdır.*

Çalışma Hayatının Kalitesi: *İşletme iş görenlerinin ücret, çalışma ortamları, işletme kültürü, liderlik gibi kavramların oluşturmaktır.*

Müşteri Memnuniyeti: *Müşteri ihtiyaçlarının anlaşılması ve bu ihtiyaçları tatmin edecek ürün ya da hizmetlerin arz edilebilmesi için hedeflenen zamanı kapsamaktadır. Müşteri memnuniyeti kapsamında müşterilerin, gelecek dönemlere yönelik beklentileri ve halen verilen hizmetlere yönelik değerler dikkate alınmalıdır.*

Esneklik: İşletmenin farklı şartlar içerisinde tecrübelerini olağan üstü durumlara karşı aktive edebilmesi için yeni durum karşısında göstereceği faaliyetlere uyum sağlayabilme ölçüsü olarak tarif edilebilir.

Yenilik: Yenilik, işletmenin gerek çalışmasında gerekse organizasyonda etkinliğin sağlanmasında rol oynayan bir değişkendir. Bun dan dolayı yenilik de performansı doğrudan etkileyen bir performans bileşeni olarak değerlendirilebilir.

Kârlılık ve Bütçeye Uygunluk: Bütçeye uygunluk değerlendirmeleri ise performansı ölçme, geliştirme, düzeltici önlemler alma ve gelecek dönemler için performans planlamalarının oluşturulması sürecidir.

Bu boyutların birbirleriyle ilişkili ve çelişen yönleri bulunmaktadır. Mesela, etkililiğin sağlanması için kalite önem arz etmekteyken, kalite ile karlılık birbirleriyle uyum sağlamadığı zamanlar olmaktadır. Çünkü kalite için belirli bir zaman karlılığı askıya almak gerekebilir. Bu sebeplerle hangi boyutun performans göstergesi olarak seçileceği işletmeden işletmeye, işletme ihtiyaçlarına ve işletme sahiplerinin ya da üst yönetimin tercihlerine göre değişiklik gösterebilir.

Turizm acentelerinin ortak amacı her zaman ve sürekli olarak müşterilere beklentileri ya da beklentilerin üzerinde hizmet sunmaya çalışmaktır. Uzun vadeli ve sürekli kâr, müşteri doyumunu kârdan önce müşteri memnuniyetini ön planda tutan Performans kriteri sayesinde sağlanabilir⁸⁹.

Bunlar;

Memnun müşteri ve mutlu personel yaratarak işletme amaçlarına ulaşmayı hedefleyen felsefe, araç ve süreçler bütününden oluşan sistemdir. Hedefi doğru hizmeti ilk defasında yapmak ve bunu her defasında tekrarlamak olan performanstır.

Genel yönetim işlevinin kalite politikasını belirleyen ve uygulayan bölümdür.

⁸⁹ Nermin Uyguç, Hizmet Sektöründe Kalite Yönetimi Stratejik Bir Bakış, Dokuz Eylül Yayınları, 1. Baskı, İzmir, 1998, s. 84.

İşletmeye şu bakımlardan yardımcı olur⁹⁰.

- Kendi pazarının ihtiyaçlarına daha etkin ve sağlıklı biçimde yönelebilmek,
- Ürün ve hizmet kalitesinin de ötesinde bütün alanlarda en yüksek kalite performansına erişebilmek,

- Üretken olmayan faaliyetleri ve uygun olmayan ürün / hizmet oranını düşürmek için tüm prosesleri devamlı incelemek,

- Gerekli gelişmeleri saptamak
- Rakipleri anlamak
- Problem çözümlenmede etkin yaklaşım oluşturulması
- Haberleşme alanında başarı yakalamak
- Strateji kapsamında süreçleri devamlı gözden geçirmek⁹¹,

Performans kriterlerinin gerçekleşebilmesi için aşağıdaki koşulların sağlanması gerekir.

1. Üst yönetimin desteği
2. Toplam Katılım
3. Müşteri Odaklı Bakış
4. Kalite
5. Örgütsel Yapı ve İletişim

1.2. Rekabet Modelleri

Giderek artan rekabetçi turizm piyasasında etkili şekilde rekabet edebilmek için, turizm sektöründe rekabet gücünün nelerden oluştuğunun bilinmesi, firma, işletme, sektör ve kamu yöneticilerine büyük fayda sağlayacaktır. Giderek çoğalan rekabetçi turizm piyasasında rekabet gücü temin edebilmek için, turizm bölgesinin imkanlarının daha ayrıntılı ve sistemli bir şekilde anlaşılmasına gereksinim vardır. Çünkü, daha önce yapılan tanımlamalardan da tespit edildiği gibi, turizm sektörüne konu olan mal ve hizmetler, geleneksel mal ve hizmetlerden değişiklik arz etmektedir.

⁹⁰ Ömer Peker, *Toplam Kalite Yönetimi ve TS-ISO 9000 Standartları*, Verimlilik Dergisi Kalite Özel Sayısı,1993, ss: 49-50.

⁹¹ Uyguç, a.g.e., s. 85.

Örneğin, bir bölgeyi ziyarete gelen bir turist, havaalanına iner inmez taksi şoförü, garson veya hemen arkasından oteldeki resepsiyon görevlisi gibi yerel faaliyetlerde hizmet sunan insanlarla karşılaşır⁹².

2. PORTER'IN REKABET GÜCÜ ANALİZİNİN TURİZM SEKTÖRÜNE UYGULANMASI

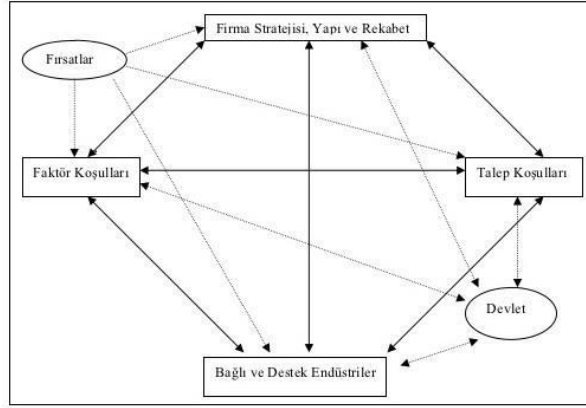
Porter, ülkelerin rekabetçi yapısını açıklamak için çok kapsamlı kavramsal bir model geliştirmiştir. Porter teorisinde; bir ülkenin rekabet gücünün, mikro seviyedeki şahıs firmalarından meydana geldiği belirtmektedir. Farklı bir tanımla, uluslararası alanda rekabet gücü kazanmanın; yurt içi piyasalarında başarılı olmuş firmaların, bu başarılarını uluslararası piyasalara yönlendirmesi ile mümkün olacağını ifade etmektedir. Refah düzeyinin artması, ülkedeki firmaların yüksek bir verimlilik düzeyi yakalamalarına ve bunu geliştirmelerine bağlıdır⁹³.

Ülkenin değişik bir sektöründe faaliyette bulunan firmalar, buldukları endüstri içindeki ürün kalitesini arttırarak, ürüne talep edilen özellikleri ilave ederek, ürün teknolojilerini geliştirerek ya da ürün verimliliğini çoğaltarak, tüm verimliliklerini geliştirmelidirler.

Ayrıca Porter, dört temel belirleyenin yanında, ulusal rekabet gücünü etkileyen iki dışsal değişkenin varlığından da söz etmektedir. Bu dışsal değişkenler ise **devlet ve fırsatların rolü** 'dür. Neticede, bu iki ilave dışsal değişken içsel değişkenlerden herhangi birini etkileyerek, rekabet gücünün kazanılmasına yardımcı olmaktadır. Rekabet gücünün elde edilmesi, altı faktörün bir bütün halinde karşılıklı etkileşimi sonucu meydana gelecektir.

⁹² H Erkan, Ekonomi Sosyolojisi, Barış Yayınları, İzmir, 2000, s. 83.

⁹³ Ozan Bahar, Türkiye'de Turizm Sektörünün Rekabet Gücü Üzerine Bir Alan Araştırması: Muğla Örneği, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Muğla Üniversitesi, 2004, s. 34



Şekil 2 Porter'in dinamik elması

Kaynak: Ozan Bahar, Türkiye'de Turizm Sektörünün Rekabet Gücü Üzerine Bir Alan Araştırması: Muğla Örneği, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Muğla Üniversitesi, 2004, s. 35
M. E.Porter, The Competitive Advantage of Nations, New York: The Free Press, 1990

Dünya ekonomilerindeki yeniden yapılanma hareketleri, piyasa yapısındaki demografik değişimler, teknoloji ve insan etkileşimindeki sürekli artış, ülke kültürlerindeki farklılaşmalar ve de demokrasinin küresel bazlı yayılımı, söz konusu gelişmeler sağlarken, sektör politikaları, eğilim ve dış ticaret faaliyetleri ile de rekabet gücüne dolaylı olarak etki etmektedir.

Porter'a göre; bir işletmenin değer zinciri ve bireysel faaliyetlerini gerçekleştirme biçimi o işletmenin tarihçesinin, stratejisinin, stratejisini uygulama yaklaşımının ve ekonomik faaliyetlerinin bir yansımasıdır⁹⁴.

Sonuç olarak, Porter'e göre dört içsel ve iki dışsal belirleyenden oluşan dinamik elmas karşılıklı etkileşimle birbirini güçlendiren bir yapıya sahiptir⁹⁵.

2.1. Faktör Koşulları

Faktör koşulları, bir ülkenin geleneksel üretim faktörlerinden oluşmaktadır. Nitelikli işgücünün mevcudiyeti ve sayısı, fiziksel ve doğal kaynaklar, bilgi-sermaye kaynakları ile altyapı yatırımları bir ülkenin rekabet gücünü meydana getiren ana üretim faktörleridir. Bu faktörlerden, doğanın kendisine ait madensel, tarımsal ve ormansal kaynaklarla, geçmişten kalan tarihsel, kültürel, çevresel güzellikler kaynağına dayalı ürünlerdir. Turistlerin faydalanması amacıyla mahsusen yapılmış olan altyapı,

⁹⁴ Bahar, a.g.e., ss.35-36

⁹⁵ Bahar, a.g.e., s. 45

konaklama tesisleri, ulaşım ağı gibi ile nitelikli işgücü kullanımına yönelik ürünlerdir.

Rekabet gücü oluşturmada etkili olan faktörler, beşerî kaynaklar, fiziki kaynaklar, bilgi kaynakları, sermaye kaynakları ve altyapı yatırımları olarak gruplandırılabilir⁹⁶.

- Beşerî Kaynaklar
- Fiziki Kaynaklar
- Bilgi Kaynakları
- Sermaye Kaynakları

Turizm sektöründeki her türlü sermaye yatırımlarını içermektedir, "**Turizmi Teşvik Kanunu**" ile büyük bir atılım yapmıştır⁹⁷.

- Altyapı Yatırımları

Ulaşım, haberleşme, taşıma sistemleri, teknoloji, sağlık, eğitim ve kültürel hizmetleri kapsamaktadır. Uluslararası turizm pazarında rekabet edebilmek için ülkeler gerekli altyapı yatırımlarını yapmak zorundadırlar. Çünkü turistik talebi karşılayabilmek için gerekli olan altyapının uygun standartlarda ve zamanından önce yapılması ülke ekonomisi açısından turizmden sağlanacak ekonomik faydanın artmasını sağlayacaktır. Altyapı konusuna yeterli özen gösterilmezse, turizmin ekonomik faydasından çok meydana getireceği düzensiz gelişme ve ortaya çıkacak sorunlara çözüm aranması kaçınılmaz olacaktır⁹⁸.

2.2. Talep Koşulları

Ülke içi talep yapısı, firmaların da rekabet gücü elde etmeleri için daha fazla çaba sarf etmelerine neden olacaktır. Örneğin; İngilizler bahçeciliğe ola olan

⁹⁶ İçöz, Kozak, a.g.e., s.22

⁹⁷ Eda Rukiye DÖNBAK *İşletme Özelliklerine Göre Rekabet Davranışlarının Farklılaşması: A Grubu Seyahat Acenteleri Örneği*, Adıyaman Üniversitesi, 2018 s.70

⁹⁸ Dönmeç, a.g.e., ss. 68-69

tutkuları bu ülke firmalarının Dünya genelinde bir rekabet gücü elde etmelerini sağlamıştır⁹⁹.

2.3. Ritchie ve Crouch'un Turizmin Kavramsal Rekabet Modeli

Turizm rekabeti konusunda şu ana kadar yapılan en detaylı çalışma Crouch ve Ritchie'ye ait olandır. Destinasyon rekabetini kavramsal bir model geliştirerek açıklamaya çalışmışlardır. Hizmet sektörüne ilişkin rekabet olayını ülke, endüstri, işletme, ürün bazında turizm destinasyonlarına uygulamışlardır. Onlara göre en rekabetçi destinasyon uzun dönemde vatandaşlarına en iyi refah koşullarını sağlayabildir. Bu bağlamda bir turizm bölgesinde yaşayan insanlara yüksek bir hayat standardı oluşturabilen imkânlar, o yerin rekabet gücü olarak ifade edilir¹⁰⁰.

Bu nedenle, destinasyondaki kaynakların kullanımı ve sıklığı, denetimi, planlaması, taşıma kapasitesinin belirlenmesi gibi envantere dayalı konuların göz önüne alınması büyük önem arz eder.

Modelde ekonomik çevre, teknolojik çevre, ekolojik çevre, politik ve yasal çevre, sosyo-kültürel çevre ve demografik çevre makro çevre olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle kuruluşun iş yaptıkları tedarikçileri ve yerel çevredeki paydaşlarından oluşmaktadır¹⁰¹.

2.3.1. Temel Kaynak ve Çekiciler

Ziyaretin niteliksel bir belirleyeni olarak da kabul edilen fizyografi ile destinasyonun iklimi, doğal güzellikleri ve çevresel yapısı tanımlanır. Doğal olarak oluşmuşlardır, bölgeye özgü bir özellik gösterirler ve değiştirilmeleri mümkün değildir. Bunlara örnek olarak; Peri Bacaları, Büyük Kanyon, Niagara Şelaleleri verilebilir. Destinasyonun kültür-tarihi de potansiyel turist akışı için temel ve güçlü bir çekicilik gücü sağlar.

Pazar ilişkileri süreç içerisinde gelişen göç hareketleri sebebiyle değişim gösteren yöresel yapılar sonucu, bir destinasyona sistematik ve önceden tespit edile

⁹⁹Altınay, a.g.e., s. 34

¹⁰⁰ Bahar, a.g.e., s. 45

¹⁰¹ Güripek , a.g.e., s.71.

bilinen seyahat sürecinin oluşmasında en kuvvetli ya da en kalıcı bağlantıları oluşturmaktadır. Farklı bir bakışla, akraba ve arkadaş ziyaretleri, destinasyonlar arasındaki turist akışının en temel ve eski nedenlerinden biridir.¹⁰².

2.3.2. Destek Faktör ve Kaynakları

Temel kaynak ve çekiciler, ziyaretçiler için esas çekici ve motive edici özellikler içermesine karşın, başarılı bir turizm sektörünün oluşturulabilmesi, destek faktör ve kaynaklarının varlığı ile mümkündür Destek faktör ve kaynaklarını oluşturan yukarıdaki unsurlar destinasyonun kuruluş aşamasından ileriye öngörerek uygun bir şekilde organize edilip konuşlandırılabilirse, turizm rekabetinin gelişime önemli bir katkı sağlayacaktır.

¹⁰² Güripek, a.g.e., s. 45

BEŞİNCİ BÖLÜM

1. KUŞADASI HAKKINDA GENEL BİLGİ

Ören yerlerinin bölgeye olan yakınlığı, bulunduğu coğrafya sebebiyle geniş bir kültür mirasını sahip olması bakımından çalışmanın yapılacağı yer Kuşadası bölgesi olarak seçilmiştir.

2.ARAŞTIRMANIN AMACI VE VERİ TOPLAMA ARACI

Bu araştırma ile katılımcıların demografik özelliklerine göre kalitenin ne şekilde etkilendiği saptanmaya çalışılmıştır. Bu çalışma yönetici, personel ve stajyer olarak A grubu seyahat acentelerinde çalışan kişiler arasında veri toplama aracı olarak anket çalışması kullanılarak ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

3.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu çalışmada yöntem olarak anket uygulaması yapılmıştır. Toplamda yüz altmış adet anket dağıtılmış olup, yüz elli dört adet geri toplanmıştır. Anketler birebir acente çalışanları ve yöneticileri ile yüz yüze yapılmıştır. Her bir anket yaklaşık on beş dakika sürmüştür.

4.ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Bu araştırma Kuşadası bölgesinde bulunan A grubu seyahat acenteleri çalışanları ve yöneticileri arasında demografik özellikleri ve iş ile ilgili ne kadar çaba sarf ettikleri ve karşılaştıkları sorunlara ait düşünceleri arasındaki ilişkileri incelemek için sınırlandırılmıştır.

5.ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ VE KAPSAMI

H1a: Katılımcıların yaşına göre kalite unsuru farklılaşmamaktadır.

H1b: Katılımcıların yaşına göre kalite unsuru farklılaşmaktadır.

H2a: Katılımcıların eğitim durumuna göre kalite artışı arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur.

H2b: Katılımcıların eğitim durumuna göre kalite artışı arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.

H3a: Katılımcıların medeni durumuna göre kaliteye yönelik sebepler farklılaşmamaktadır.

H3b: Katılımcıların medeni durumuna göre kaliteye yönelik sebepler farklılaşmaktadır.

H4a: Katılımcıların aylık gelirine göre kalite etkilenmektedir.

H4b: Katılımcıların aylık gelirine göre kalite etkilenmemektedir.

H5a: Katılımcıların mesleki tecrübesi kaliteyi etkileyen faktörlerden değildir.

H5b: Katılımcıların mesleki tecrübesi kaliteyi etkileyen faktörlerdendir.

H6a: Yöneticilerin teşviki çalışanlar üzerinde motivasyon sağlayarak kaliteyi artırmaktadır.

H6b: Yöneticilerin teşviki çalışanlar üzerinde motivasyon sağlayarak kaliteyi artırmamaktadır.

H7a: Acente içi iletişim stratejik yönetim konusunda olumlu etki sağlamaktadır.

H7b: Acente içi iletişim stratejik yönetim konusunda olumlu etki sağlamamaktadır.

H8a: Katılımcıların kendini güvende hissetmeleri kaliteyi etkilemektedir.

H8b: Katılımcıların kendini güvende hissetmeleri kaliteyi etkilememektedir.

H9a: Arza göre talep kaliteyi etkilemektedir.

H9b: Arza göre talep kaliteyi etkilememektedir.

H10a: Ast-üst ilişkisinin seviyeli ve anlayışlı olması kaliteyi etkilemektedir.

H10b: Ast-üst ilişkisinin seviyeli ve anlayışlı olması kaliteyi etkilememektedir.

H11a: Gerekli teknolojik yapının sağlanması kaliteyi etkilemektedir.

H11b: Gerekli teknolojik yapının sağlanması kaliteyi etkilememektedir.

H12a: Çalışanların gereksinimlerini gözetmek kaliteyi artırmaktadır.

H12b: Çalışanların gereksinimlerini gözetmek kaliteyi artırmamaktadır.

H13a: Çalışanlara söz hakkı tanınması kaliteyi artırmaktadır.

H13b: Çalışanlara söz hakkı tanınması kaliteyi artırmamaktadır.

H14a: Müşteri memnuniyeti odaklı çalışmak kaliteyi artırmaktadır.

H14b: Müşteri memnuniyeti odaklı çalışmak kaliteyi artırmamaktadır.

H15a: Kalite çalışanların mutlu bir çalışma olmasıyla artırılmaktadır.

H15b: Kalite çalışanların mutlu bir çalışma olmasıyla artırılmamaktadır.



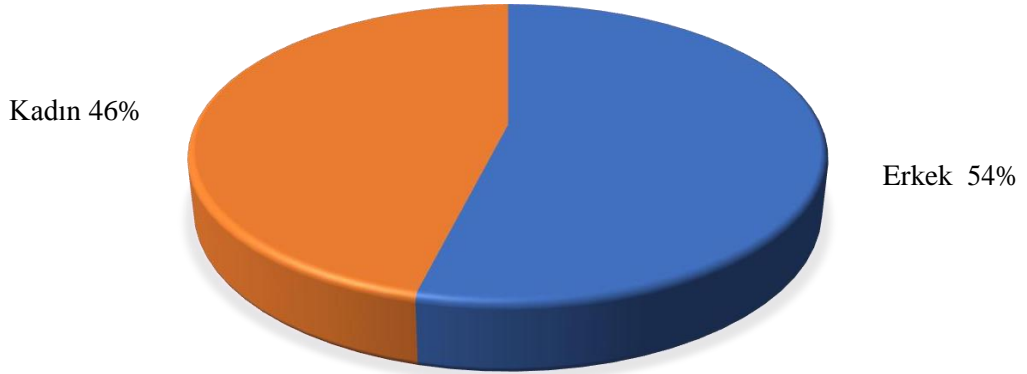
6.ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE VERİ ANALİZİ

Bu bölümde araştırmaya katılan bireylerin acente yönetimi ile ilgili sorulara vermiş oldukları yanıtlara ilişkin dağılımlar gösterilecektir.

Tablo 1. Araştırmaya Katılan Bireylerin Cinsiyetlerine İlişkin Dağılımlar

Boyutlar	Frekans	Yüzde %
Erkek	83	53,9
Kadın	71	46,1
	154	100

Tablo 1’de araştırmaya katılan bireylerin cinsiyetlerine ait dağılımlar gösterilmiştir. Bu dağılımlar incelendiğinde araştırmaya katılan bireylerin %53,9’unun erke ve %46,1’inin kadın olduğu anlaşılmaktadır. Bu bilgilere göre araştırmaya katılan bireylerin çoğunluğunun erkek olduğu anlaşılmaktadır.



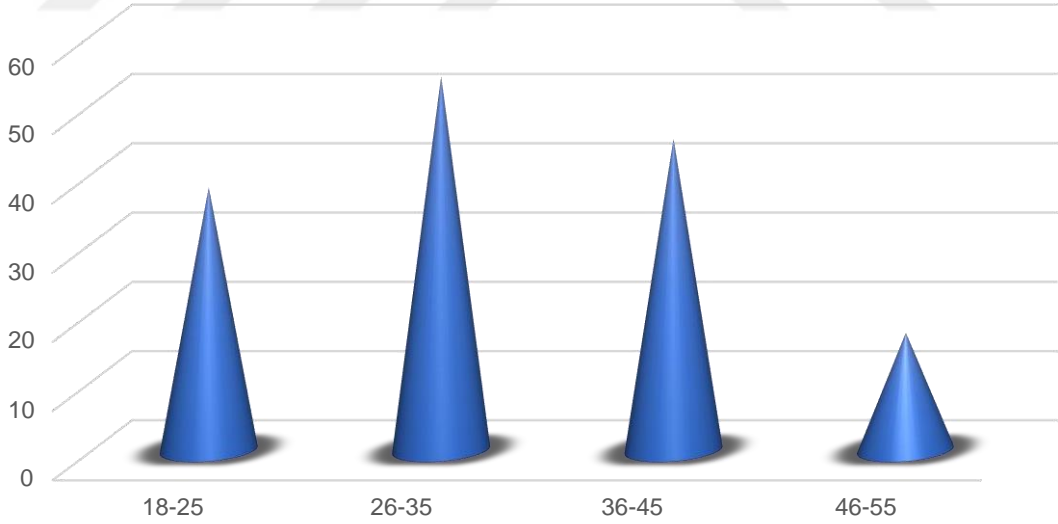
Şekil 3. Araştırmaya Katılan Bireylerin Cinsiyetlerine İlişkin Dağılımlara Ait Pasta Grafiği

Şekil 1’de görüleceği üzere araştırmaya katılan bireylerin çoğunluğunun erkek olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 2. Araştırmaya Katılan Bireylerin Yaşlarına İlişkin Dağılımlar

Boyutlar	Frekans	Yüzde %
18-25	38	24,7
26-35	54	35,1
36-45	45	29,2
46-55	17	11,0
	154	100

Tablo 2’de görüldüğü üzere araştırmaya dâhil olan bireylerin yaşlarına ilişkin dağılımlar gösterilmiştir. Bu dağılımlar incelendiğinde çalışanların %24,7’sinin 18- 25 yaşları arasında, %35,1’inin 26-35 yaşları arasında, %29,2’sinin 36-45 yaşları arasında olduğu ve %11’inin 46-55 yaşları arasında olduğu anlaşılmaktadır. Bireylerin çoğunluğunun 26-35 yaşları arasında olduğu anlaşılmaktadır.



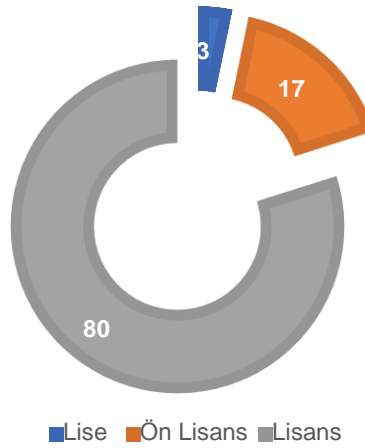
Şekil 4. Araştırmaya Katılan Bireylerin Yaşlarına İlişkin Dağılımlara Ait Pasta Grafiği

Şekil 2’de bireylerin yaşlarına ait dağılımlar gösterilmiştir. Bu dağılımlar incelendiğinde çalışanların çoğunluğunun 26-35 yaşları arasında olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 3. Araştırmaya Katılan Bireylerin Eğitim Durumlarına İlişkin Dağılımlar

Boyutlar	Frekans	Yüzde %
Lise	5	3,2
Ön Lisans	26	16,9
Lisans	123	79,9
	154	100

Tablo 3’de görüldüğü üzere araştırmaya katılan bireylerin eğitim durumlarına ilişkin dağılımlar incelenmiştir. Bu dağılımlara göre bireylerin %3,2’sinin lise mezunu, %16,9’unun Ön Lisans mezunu ve %79,9’unun lisans mezunu olduğu anlaşılmaktadır. Bu bilgilere göre çalışanların çoğunluğunun Lisans mezunu olduğu anlaşılmaktadır.



Şekil 5. Araştırmaya Katılan Bireylerin Eğitim Durumlarına İlişkin Dağılımlara Ait Pasta Grafiği

Şekil 3'den anlaşılacağı üzere araştırmaya katılan bireylerin eğitim durumlarına ilişkin dağılımlar incelenmiş ve bireylerin çoğunluğunun lisans mezunu olduğu anlaşılmıştır.

Tablo 4. Araştırmaya Katılan Bireylerin Aylık Gelirlerine İlişkin Dağılımlar

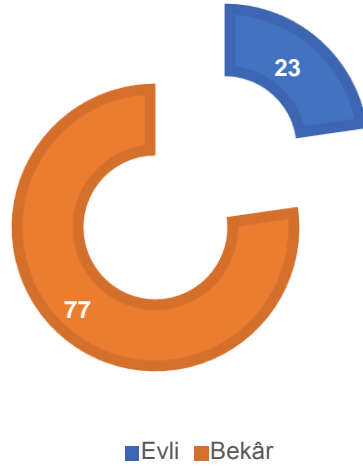
Boyutlar	Frekans	Yüzde %
2001-3000 TL	38	24,7
3001-4000 TL	77	50,0
4001-5000 TL	29	18,8
5001 TL ve üstü	10	6,5
	154	100

Tablo 4'de görüldüğü üzere araştırmaya katılan bireylerin aylık gelirlerine ilişkin dağılımlar gösterilmiştir. Bu dağılımlara göre araştırmaya katılan bireylerin %24,7'sinin aylık geliri 2001-3000 TL arasında, %50'sinin aylık geliri 3001-4000 TL arasında, %18,8'inin aylık gelirinin 4001-5000 TL arasında ve %6,5'inin aylık gelirinin 5001 TL üzerinde olduğu anlaşılmaktadır. Bu bilgilere göre bireylerin çoğunluğunun aylık gelirinin 3001-4000 TL arasında olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 5. Araştırmaya Katılan Bireylerin Medeni Durumlarına İlişkin Dağılımlar

Boyutlar	Frekans	Yüzde %
Evli	35	22,7
Bekâr	119	77,3
	154	100

Tablo 5'de görüldüğü üzere araştırmaya katılan bireylerin medeni durumları incelenmiştir. Bu dağılımlara göre bireylerin %22,7'sinin evli ve %77,3'ünün bekâr olduğu anlaşılmaktadır. Bu bilgilere göre bireylerin genelinin bekâr olduğu anlaşılmaktadır.



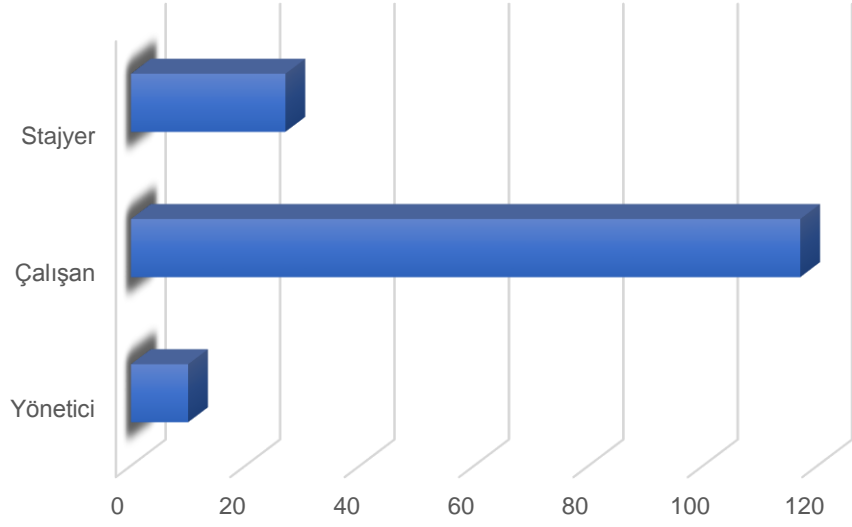
Şekil 6. Araştırmaya Katılan Bireylerin Medeni Durumlarına Ait Pasta Grafiği

Şekil 4’de görüldüğü üzere araştırmaya katılan bireylerin çoğunluğunun bekâr olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 6. Araştırmaya Katılan Bireylerin Görevlerine İlişkin Dağılımlar

Boyutlar	Frekans	Yüzde %
Yönetici	10	6,5
Çalışan	117	76,0
Stajyer	27	17,5
	154	100

Tablo 6’da bireylerin çalıştıkları kurumdaki görevlerine ilişkin dağılımlar gösterilmiştir. Bu dağılımlara göre bireylerin %6,5’inin yönetici, %76’sının çalışan ve %17,5’inin stajyer pozisyonunda görev aldıkları anlaşılmaktadır.



Şekil 7. Araştırmaya Katılan Çalışanların Görevlerine Ait Dağılımlar

Şekil 6’da araştırmaya katılan çalışanların çalıştıkları kurumdaki buldukları görevlere ait dağılımlar gösterilmiştir. Bu dağılımlara göre çalışanların çoğunluğunun çalışan pozisyonunda görev yaptıkları anlaşılmaktadır.

Tablo 7. Araştırmaya Katılan Bireylerin Mesleki Tecrübelerine İlişkin Dağılımlar

Boyutlar	Frekans	Yüzde %
1 yıldan az	38	24,7
1-3 yıl	37	24,0
3-5 yıl	43	27,9
5-10 yıl	33	21,4
10 yıl ve üzeri	3	1,9
	154	100

Tablo 7’de araştırmaya katılan bireylerin mesleki tecrübelerine ilişkin dağılımlar gösterilmiştir. Bu dağılımlara göre bireylerin %24,7’sinin 1 yıldan az, %24’ünün 1-3 yıl arası, %27,9’unun 3-5 yıl arası, %21,4’ünün 5-10 yıl arası ve %1,9’unun 10 yıl ve üzeri mesleki tecrübeye sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Değişkenler Arası İlişkilerin İncelenmesi

Araştırmaya katılan çalışanların demografik özellikleri ile iş ile ilgili ne kadar çaba sarf ettikleri ve karşılaştıkları sorunlara ait düşünceleri arasındaki ilişkileri incelemek amacı ile parametrik ve parametrik olmayan bazı testler uygulanacaktır.

Çalışanların Yaşları ile Kalite Unsuru Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Tablo 8. Çalışanların Yaşları ile Kalite Unsuru Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Ait Anova Testi Sonuçları

Boyut	Gruplar	KT	sd	KO	F	p
Kalite Unsuru	Gruplar Arası	11,939	3	3,980	3,968	,009*
	Gruplar İçi	150,457	150	1,003		
	Toplam	162,396	153			

Hipotezler;

H1a: Katılımcıların yaşına göre kalite unsuru farklılaşmamaktadır.

H1b: Katılımcıların yaşına göre kalite unsuru farklılaşmaktadır.

Tablo 8’de araştırmaya katılan çalışanların yaşları ile kalite unsuru ile ilgili düşünceleri hakkındaki görüşleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi amacı ile parametrik Anova testi uygulanmıştır. Bu test sonucuna göre anlamlılık değerleri ($p < \alpha = 0,05$) olduğundan dolayı H1_a hipotezi reddedilmiştir. Diğer bir ifade ile bireylerin yaşlarının farklı olması kalite unsuru bakımından farklılık meydana getirmektedir şeklinde yorumlanabilir. Bu farklılık incelendiğinde 46-55 yaşları arasındaki bireylerin diğer bireylere göre kalite unsuruna daha olumlu yanıt verdikleri anlaşılmaktadır.

Çalışanların Eğitim Durumu ile Kalite Artışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Tablo 9. Çalışanların Eğitim Durumu ile Kalite Artışı ile İlgili Düşünceleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Ait Anova Testi Sonuçları

Boyut	Gruplar	KT	sd	KO	F	p
	Gruplar Arası	,100	2	,050	,107	,899
Kalite Artışı	Gruplar İçi	70,757	151	,469		
	Toplam	70,857	153			

Hipotezler;

H2a: Katılımcıların eğitim durumuna göre kalite artışı arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur.

H2b: Katılımcıların eğitim durumuna göre kalite artışı arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.

Tablo 9’da araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumu ile kalite artışı ile ilgili düşünceleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi amacı ile parametrik Anova testi uygulanmıştır. Bu test sonucuna göre anlamlılık değeri ($p > \alpha = 0,05$) olduğundan dolayı H2a hipotezi reddedilememiştir. Diğer bir ifade ile çalışanların eğitim durumlarının farklı olması bireylerin kalite artışı ile ilgili görüşleri üzerinde farklılığa neden olmamaktadır şeklinde yorumlanabilir.

Çalışanların Medeni Durumları ile Kaliteye Yönelik Sebepler Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Tablo 10. Çalışanların Medeni Durumları ile Çalışanların Kaliteye Yönelik Sebepler ile İlgili Düşünceleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Ait Independent Sample t Testi Sonuçları

Boyut	Gruplar	N	x	t Testi		
				t	Sd	p
Kaliteye Yönelik Sebepler	Evli	35	50,7714	-,486	152	,628
	Bekâr	119	51,7647			

Hipotezler;

H3a: Katılımcıların medeni durumuna göre kaliteye yönelik sebepler farklılaşmamaktadır.

H3b: Katılımcıların medeni durumuna göre kaliteye yönelik sebepler farklılaşmaktadır.

Tablo 10’da araştırmaya katılan çalışanların medeni durumları ile kaliteye yönelik sebepler ile ilgili düşünceleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi amacı ile parametrik Independent Sample t testi uygulanmıştır. Bu test sonucuna göre anlamlılık değeri ($p > \alpha = 0,05$) olduğundan dolayı H3_a hipotezi reddedilememiştir. Diğer bir ifade ile çalışanların evli veya bekâr olmalarının bireylerin kaliteye yönelik sebepler ile ilgili düşünceleri üzerinde farklılık meydana getirmediği anlaşılmaktadır.

Çalışanların Aylık Geliri ile Kalite Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Tablo 11. Çalışanların Aylık Geliri ile Kalite ile İlgili Düşünceleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Ait Anova Testi Sonuçları

Boyut	Gruplar	KT	sd	KO	F	p
Kalite	Gruplar Arası	2375,572	3	791,857	8,000	,060
	Gruplar İçi	14846,694	150	98,978		
	Toplam	17222,266	153			

Hipotezler;

H4a: Katılımcıların aylık gelirine göre kalite etkilenmektedir.

H4b: Katılımcıların aylık gelirine göre kalite etkilenmemektedir.

Tablo 11’de araştırmaya katılan çalışanların aylık gelirleri ile kalite ile ilgili düşünceleri hakkındaki görüşleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi amacı ile parametrik Anova testi uygulanmıştır. Bu test sonucuna göre anlamlılık değerleri ($p > \alpha = 0,05$) olduğundan dolayı H4a hipotezi reddedilememiştir. Diğer bir ifade ile bireylerin aylık gelirlerinin farklı olması kalite ile ilgili düşünceleri üzerinde farklılıklar meydana getirmektedir.

Çalışanların Mesleki Tecrübeleri ile Kaliteyi Etkileyen Faktörler Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Tablo 12. Çalışanların Mesleki Tecrübeleri ile Kaliteyi Etkileyen Faktörler ile İlgili Düşünceleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Ait Anova Testi Sonuçları

Boyut	Gruplar	KT	sd	KO	F	p
Kaliteyi Etkileyen Faktörler	Gruplar Arası	797,685	3	265,895	1,355	,260
	Gruplar İçi	21975,626	112	196,211		
	Toplam	22773,310	115			

Hipotezler;

H5a: Katılımcıların mesleki tecrübesi kaliteyi etkileyen faktörlerden değildir.

H5b: Katılımcıların mesleki tecrübesi kaliteyi etkileyen faktörlerdendir.

Tablo 12’de araştırmaya katılan çalışanların mesleki tecrübeleri ile kaliteyi etkileyen faktörler ile ilgili düşünceleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi amacı ile parametrik Anova testi uygulanmıştır. . Bu test sonucuna göre anlamlılık değerleri ($p>\alpha=0,05$) olduğundan dolayı H5a hipotezi reddedilememiştir. Diğer bir ifade ile bireylerin mesleki tecrübesinin farklı olması kaliteyi etkileyen faktörler ile ilgili düşünceleri üzerinde farklılıklar meydana getirmemektedir.

Yöneticilerin Teşviki ile Çalışanların Motivasyonu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Tablo 13. Yöneticilerin Teşviki ile Çalışanların Motivasyonu ile İlgili Düşünceleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Ait Korelasyon Testi Sonuçları

		Yönetici Teşviki	Motivasyon
Yönetici Teşviki	Pearson Correlation	1	,700**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	154	154
Motivasyon	Pearson Correlation	,700**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	154	154

Hipotezler;

H6a: Yöneticilerin teşviki çalışanlar üzerinde motivasyon sağlayarak kaliteyi artırmaktadır.

H6b: Yöneticilerin teşviki çalışanlar üzerinde motivasyon sağlayarak kaliteyi artırmamaktadır.

Tablo 13’de yöneticilerin teşvikinin çalışanlar üzerinde motivasyon konusunda etkisi korelasyon analizi ile incelenmiş ve korelasyon analizi sonucuna göre yönetici teşviki ile motivasyon arasındaki istatistiksel olarak anlamlı, pozitif yönde ve güçlü bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır.

Acente İçi İletişim İle Stratejik Yönetim Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Tablo 14. Acente İçi İletişim İle Stratejik Yönetim Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Analizi Sonucu

		Acente içi iletişim	Stratejik Yönetim
Acente içi iletişim	Pearson Correlation	1	,166*
	Sig. (2-tailed)		,040
	N	154	154
Stratejik Yönetim	Pearson Correlation	,166*	1
	Sig. (2-tailed)	,040	
	N	154	154

Hipotezler;

H7a: Acente içi iletişim stratejik yönetim konusunda olumlu etki sağlamaktadır.

H7b: Acente içi iletişim stratejik yönetim konusunda olumlu etki sağlamamaktadır.

Tablo 14’de Acente içi iletişim stratejik yönetim konusunda etkisi korelasyon analizi ile incelenmiş ve korelasyon analizi sonucuna göre acente içi iletişim ile stratejik yönetim arasındaki istatistiksel olarak anlamlı, pozitif yönde ve güçlü bir ilişki olduğu anlaşılmıştır.

Çalışanların Kendini Güvende Hissetmeleri İle Kalite Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Tablo 15. Çalışanların Kendini Güvende Hissetmeleri İle Kalite Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Analizi Sonucu

		Güvende Hissetme	Kalite
Güvende Hissetme	Pearson Correlation	1	,369*
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	154	154
Kalite	Pearson Correlation	,369*	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	154	154

Hipotezler;

H8a: Katılımcıların kendini güvende hissetmeleri kaliteyi etkilemektedir.

H8b: Katılımcıların kendini güvende hissetmeleri kaliteyi etkilememektedir.

Tablo 15’de çalışanların kendini güvende hissetmeleri ile kalite konusunda etkisi korelasyon analizi ile incelenmiş ve korelasyon analizi sonucuna göre çalışanların kendini güvende hissetmeleri ile kalite arasındaki istatistiksel olarak anlamlı, pozitif yönde ve güçlü bir ilişki olduğu anlaşılmıştır.

Arza Göre Talep ile Kalite Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Tablo 16. Arza Göre Talep ile Kalite Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Analizi Sonucu

		Arza Göre Talep	Kalite
Arza Göre Talep	Pearson Correlation	1	,275*
	Sig. (2-tailed)		,001
	N	154	154
Kalite	Pearson Correlation	,275*	1
	Sig. (2-tailed)	,001	
	N	154	154

Hipotezler;

H9a: Arza göre talep kaliteyi etkilemektedir.

H9b: Arza göre talep kaliteyi etkilememektedir.

Tablo 16’da arza göre talep ile kalite konusunda etkisi korelasyon analizi ile incelenmiş ve korelasyon analizi sonucuna göre arza göre talep ile kalite arasındaki istatistiksel olarak anlamlı, pozitif yönde ve orta dereceli bir ilişki olduğu anlaşılmıştır.

Ast-Üst İlişkisinin Seviyeli ve Anlayışlı Olması ile Kalite Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Tablo 17. Ast-Üst İlişkisinin Seviyeli ve Anlayışlı Olması ile Kalite Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Analizi Sonucu

		Ast-Üst İlişkisinin Seviyeli ve Anlayışlı Olması	Kalite
Ast-Üst İlişkisinin Seviyeli ve Anlayışlı Olması	Pearson Correlation	1	,553*
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	154	154
Kalite	Pearson Correlation	,553*	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	154	154

Hipotezler;

H10a: Ast-üst ilişkisinin seviyeli ve anlayışlı olması kaliteyi etkilemektedir.

H10b: Ast-üst ilişkisinin seviyeli ve anlayışlı olması kaliteyi etkilememektedir.

Tablo 17’de Ast-üst ilişkisinin seviyeli ve anlayışlı olması ile kalite konusunda etkisi korelasyon analizi ile incelenmiş ve korelasyon analizi sonucuna göre Ast-üst ilişkisinin seviyeli ve anlayışlı olması ile kalite arasındaki istatistiksel olarak anlamlı, pozitif yönde ve orta dereceli bir ilişki olduğu anlaşılmıştır.

Gerekli Teknolojik Yapının Sağlanması ile Kalite Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Tablo 18. Gerekli Teknolojik Yapının Sağlanması ile Kalite Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Analizi Sonucu

		Gerekli teknolojik yapının sağlanması	Kalite
Gerekli teknolojik yapının sağlanması	Pearson Correlation	1	,682*
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	154	154
Kalite	Pearson Correlation	,682*	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	154	154

Hipotezler;

H11a: Gerekli teknolojik yapının sağlanması kaliteyi etkilemektedir.

H11b: Gerekli teknolojik yapının sağlanması kaliteyi etkilememektedir.

Tablo 18’de Gerekli teknolojik yapının sağlanması ile kalite konusunda etkisi korelasyon analizi ile incelenmiş ve korelasyon analizi sonucuna göre Gerekli teknolojik yapının sağlanması ile kalite arasındaki istatistiksel olarak anlamlı, pozitif yönde ve orta dereceli bir ilişki olduğu anlaşılmıştır.

Çalışanların Gereksinimlerini Gözetmek ile Kalite Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Tablo 19. Çalışanların Gereksinimlerini Gözetmek ile Kalite Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Analizi Sonucu

		Çalışanların Gereksinimlerini Gözetmek	Kalite
Çalışanların Gereksinimlerini Gözetmek	Pearson Correlation	1	,571*
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	154	154
Kalite	Pearson Correlation	,571*	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	154	154

Hipotezler;

H12a: Çalışanların gereksinimlerini gözetmek kaliteyi artırmaktadır.

H12b: Çalışanların gereksinimlerini gözetmek kaliteyi artırmamaktadır.

Tablo 19’da çalışanların gereksinimlerini gözetmek ile kalite konusunda etkisi korelasyon analizi ile incelenmiş ve korelasyon analizi sonucuna göre Çalışanların gereksinimlerini gözetmek ile kalite arasındaki istatistiksel olarak anlamlı, pozitif yönde ve orta dereceli bir ilişki olduğu anlaşılmıştır.

Çalışanlara Söz Hakkı Tanınması ile Kalite Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Tablo 20. Çalışanlara Söz Hakkı Tanınması ile Kalite Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Analizi Sonucu

		Çalışanlara söz hakkı tanınması	Kalite
Çalışanlara söz hakkı tanınması	Pearson Correlation	1	,580*
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	154	154
Kalite	Pearson Correlation	,580*	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	154	154

Hipotezler;

H13a: Çalışanlara söz hakkı tanınması kaliteyi artırmaktadır.

H13b: Çalışanlara söz hakkı tanınması kaliteyi artırmamaktadır.

Tablo 20’de çalışanlara söz hakkı tanınması ile kalite konusunda etkisi korelasyon analizi ile incelenmiş ve korelasyon analizi sonucuna göre çalışanlara söz hakkı tanınması ile kalite arasındaki istatistiksel olarak anlamlı, pozitif yönde ve orta dereceli bir ilişki olduğu anlaşılmıştır.

Müşteri Memnuniyeti Odaklı Çalışmak ile Kalite Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Tablo 21. Müşteri Memnuniyeti Odaklı Çalışmak ile Kalite Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Analizi Sonucu

		Müşteri Memnuniyeti Odaklı Çalışmak	Kalite
Müşteri Memnuniyeti Odaklı Çalışmak	Pearson Correlation	1	,598*
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	154	154
Kalite	Pearson Correlation	,598*	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	154	154

Hipotezler;

H14a: Müşteri memnuniyeti odaklı çalışmak kaliteyi artırmaktadır.

H14b: Müşteri memnuniyeti odaklı çalışmak kaliteyi artırmamaktadır.

Tablo 21’de müşteri memnuniyeti odaklı çalışmak ile kalite konusunda etkisi korelasyon analizi ile incelenmiş ve korelasyon analizi sonucuna göre müşteri memnuniyeti odaklı çalışmak ile kalite arasındaki istatistiksel olarak anlamlı, pozitif yönde ve orta dereceli bir ilişki olduğu anlaşılmıştır.

Mutlu Bir Çalışma ile Kalite Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Tablo 22. Mutlu Bir Çalışma ile Kalite Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Analizi Sonucu

		Mutlu Bir Çalışma	Kalite
Mutlu Bir Çalışma	Pearson Correlation	1	,598*
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	154	154
Kalite	Pearson Correlation	,598*	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	154	154

Hipotezler;

H15a: Kalite çalışanların mutlu bir çalışma olmasıyla artırılmaktadır.

H15b: Kalite çalışanların mutlu bir çalışma olmasıyla artırılmamaktadır.

Tablo 22’de mutlu bir çalışma ile kalite konusunda etkisi korelasyon analizi ile incelenmiş ve korelasyon analizi sonucuna göre mutlu bir çalışma ile kalite arasındaki istatistiksel olarak anlamlı, pozitif yönde ve orta dereceli bir ilişki olduğu anlaşılmıştır.

SONUÇ

Öncelikle özel sektörde geliştirilen prosedür, kamu kesimindeki örgütler tarafından uyarlanmaya çalışılmaktadır. Bunların başında gelen ve önem arz eden stratejik yönetim anlayışıdır. Stratejik yönetim anlayışı ile kamu örgütlerinde uzun dönemli stratejiler geliştirilerek vizyon oluşturulması amaçlanmaktadır.

Bu sayede stratejik planların doğru olarak nasıl uygulanacağı ve hedeflere ulaşabilmek için uygulanması gerekenler stratejik yönetimin asıl konusu olmuştur. Örgütler, stratejilerini belirlemekle değişim doğrultusunda bir hedef tespit etmiş olacaklar ve bu hedefe gidecekleri yön doğrultusunda yeni hedeflerini belirleyeceklerdir. Bu açıdan değerlendirildiğinde stratejisi olmayan kurum ve kuruluşlar veya stratejisini belirlemeyen örgütler önlerindeki dönemlerde kendilerinden emin olamayacaklardır.

Çünkü örgütü geleceği önceden planlanmamış ve belirsizlik içinde kalmıştır. Bu durumda da başarısızlık kaçınılmaz bir netice olacaktır.

Stratejinin bulunmadığı örgütlerde kaynaklar rantabl kullanılamazlar. Çünkü ekonomik ve insani güçleri veya kaynakları verimli kullanacak derinliği sahip bir stratejik analiz yapılmı olanağı bulunmamaktadır.

Stratejik yönetim hem bulunan çevrede hem de örgüt içinde değişimi yaratma, uyum sağlama ve sezmeyi kapsar. Örgütün yarışmacı geleceğini yaratma ve oluşturma kadar geleceğin anlaşılmasına da katkı koyar.

Stratejik yönetimin amacı, kalitenin artırılması odaklı olarak çalışanların da içinde bulunduğu bu evrensel kümenin içerisinde çalışılan bünyenin geliştirilmesine ve daha ileriye olumlu ilerlemesine olanak sağlamasıdır.

Stratejik yönetimde önemli olan, geçmişteki başarıları tekrar etmek değil, beklenilmeyen durumların üstesinden gelmek ve çevre problemlerini halletmektir.

Bu çağda; müşteri ilişkileri, iş görenlere yönelik tutum ve davranışlar, tedarikçilerle ilişkiler gibi kavramlar, performansı belirleyen önemli noktalar haline getirilmiştir ve gelişim için takip edilmelidir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

Akat, İ., Budak, G., Budak, G., **İşletme Yönetimi** (3. Baskı), Barış Yayınları, İzmir, 2002.

Akova, O., (Ed.), Kızılırmak, İ., (Ed.), Tanrıverdi, H., (Ed.), (2015) **Turizm İşletmeciliği Temel Kavramlar ve Uygulamalar** (1. Baskı) Dinçer İstanbullu, F., Çakmak, F., Küçükali, S., Cor, C., “*Turizmin Uluslararası Boyutu*” Detay Yayıncılık, Nisan, 2015, 51-54.

Akova, O., (Ed.), Kızılırmak, İ., (Ed.), Tanrıverdi, H., (Ed.), (2015) **Turizm İşletmeciliği Temel Kavramlar ve Uygulamalar** (1. Baskı) Güzel Özdemir, S., Gedik, S., “*Turizm İşletmeleri*” Detay Yayıncılık, Nisan, 2015, 60-65.

Barutçugil, İ., **Performans Yönetimi**, (3. Baskı), Kariyer Yayınları, İstanbul, 2015.

Batman, O., (Ed.), Türkay, O. (Ed.) **2023 Türkiye Turizm Stratejisi Işığında Turizm Politikaları**, (1. Baskı). Akay, B., “*Turizm Politika ve Planlamasının Kavramsal Analizi*”, Değişim Yayınları, İstanbul, 2009, 17-21.

Batman, O., (Ed.), Türkay, O. (Ed.) **2023 Türkiye Turizm Stratejisi Işığında Turizm Politikaları**, (1. Baskı). Aslan, Z., “*Turizm Şura Kararları ve Türkiye Turizm Stratejisi 2023’ün Analizi*”, Değişim Yayınları, İstanbul, 2009, 37-38.

Batman, O., Türkay, O., “**2023 Türkiye Turizm Stratejisi Işığında Turizm Politikaları** (1. Baskı), Değişim Yayınları, Sakarya, 2009.

Bayer, M. Z., **Turizme Giriş**, (3. Baskı), Küre Ajans, İstanbul, 1992.

Can, H., **Organizasyon ve Yönetim** (8. Baskı), Siyasal Kitapevi, Ankara, 2019.

Çoşkun, A., **Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi**, (2. Basım) Literatür Yayıncılık, İstanbul, 2007.

Eren, E., **Yönetim ve Organizasyon Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar** (2. Baskı), Beta Yayıncılık, İstanbul, 2011.

İçöz, O., **Seyahat Acenteleri ve Tur Operatörlüğü Yönetimi**, (8. Baskı) Turhan Kitabevi Ankara, 2014.

Kuntay, O., **Sürdürülebilir Turizm Planlaması**, (1. Baskı), Alp Yayıncılık, Ankara, 2004.

- Küçükaltan, D., Çeken, H., Mercan, Ş.O., **Değişik Perspektifleriyle Turizm Politikası ve Planlaması**, (3. Baskı), Detay Yayıncılık, Ankara, 2015.
- Luecke, R., Çev. Aslı Özer, **Performans Yönetimi**, (3 Baskı), Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları 1516, İstanbul, 2015.
- Luecke, R., **Performans Yönetimi** Özer, A. (çv), (3. Basım) İş Bankası Yayınları, İstanbul, 2015.
- Mercan, Ş. O., **Turizm Politikasının Tanımı, Özellikleri ve Turizm Politikasını Oluşturan Elemanlar**, (1. Baskı), Detay Yayıncılık. Ankara, 2015.
- Mısırlı, İ., **Seyahat Acenteleri ve Tur Operatörlüğü**, (5. Baskı), Detay Yayıncılık, Ankara, 2015.
- Olalı, H., **Turizm Politikası ve Planlaması**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No:228. İstanbul, 1990.
- Özevren, M., **Toplam Kalite Yönetimi**, (2. Baskı), Alfa Yayıncılık, İstanbul, 2000.
- Peköz, M., Yarcan, Ş., **Seyahat İşletmeleri**, Boğaziçi Üniversitesi Yayını, 1995
- Sezgin, O. M., **Genel Turizm ve Turizm Mevzuatı**, (2. Baskı), Detay Yayıncılık, Ankara, 2001.
- Şimşek, H., **Toplam Kalite Yönetimi**, (3. Baskı), Seçkin Yayıncılık, İstanbul, 2018.
- Tanrıverdi, H., Çiftçi, M.A., Yılmaz, A., “**Turizm İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon** (3. Basım), Detay Yayıncılık, Ankara, 2015.
- Timur, A., **Turistik Ürün Politikası**, (1. Baskı), Detay Yayıncılık, Ankara, 2014.
- Tosun, K., **İşletme Yönetimi**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1987.
- Tracy, B., **Motivasyon** Çev. Süreyya (1. Baskı), Arıtan Yayınevi, Bursa, 2015.
- Usta, Ö., “**Turizm Genel ve Yapısal Yaklaşım** (3. Baskı), Detay Yayıncılık Ankara, 2012.
- Uyguç, N., **Hizmet Sektöründe Kalite Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım** (1.Baskı) Dokuz Eylül Yayınları, İzmir, 1998.
- Uyguç, N., **Hizmet Sektöründe Kalite Yönetimi Stratejik Bir Bakış** (1. Baskı), Dokuz Eylül Yayınları, İzmir, 1998.

Ünlü, İ., (Ed.), (2015). **Seyahat Acenteciliği ve Tur Operatörlüğü**. Altıntaş, V., (Ünite 2, 4, 5, 6, 7), Balta, B., (Ünite 1, 3, 8), T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını
No: 2589 Açık öğretim Fakültesi Yayını No: 1558, 35-45

Yarcan, Ş., **Turizm Endüstrisinin Yapısı**, Boğaziçi Üniversitesi, İstanbul, 1994.

MAKALELER

Dönbak, E. R., **İşletme Özelliklerine Göre Rekabet Davranışlarının Farklılaşması: A Grubu Seyahat Acenteleri Örneği**, Adıyaman Üniversitesi, 2018 s.70

Kozak, N., **Türkiye’de Seyahat Acenteleri Yöneticilerinin İş Alanlarıyla İlgili Beklentileri: Arakesitsel Bir Çalışma**, Anadolu Üniversitesi, Makale, 2013.

TEZLER

Bahar, O., **Türkiye’de Turizm Sektörünün Rekabet Gücü Analizi Üzerine Bir Alan Araştırması: Muğla Örneği**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Muğla Üniversitesi, 2004.

Çıkmak, S., **İşletmelerde Stratejik Yönetim Sürecinin İncelenmesi ve Yeniden Yapılandırılması: Bir Örnek Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisan Tezi, Sakarya Üniversitesi, 2012.

Demirer, S., **İş-Yaşam Dengesi: Antalya'daki A Grubu Seyahat Acentelerinde Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisan Tezi, Akdeniz Üniversitesi, 2011.

Dönbak, E. R., **İşletme Yeteneklerine Göre Rekabet Strateji ve Davranışlarının Farklılaşması: Turist Rehberi Çalıştıran A Grubu Seyahat Acentelerinde Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, 2017.

DÖNBAK, E.R., **İşletme Özelliklerine Göre Rekabet Davranışlarının Farklılaşması: A Grubu Seyahat Acenteleri Örneği**, Adıyaman Üniversitesi, 2. Uluslararası Gap İşletme Bilimleri Ve Ekonomi Kongresi 4-7 EKİM, 2018 www.İksadkongre.Org Kongre Kitabı, www.gapzirvesi.org ,70-71, 2.09.2019.

Ercan, G.B., **Niş Pazarlama Stratejilerinin Turizm Sektöründe A Grubu Seyahat Acentelerinde Uygulanması: ETS Tur Örneği**, Yayınlanmamış Yüksek Lisan Tezi, Trakya Üniversitesi, 2007.

Güripek, E., **Turizm Destinasyonlarının Rekabet Gücünün Artırılmasında Stratejik Destinasyon Yönetimi**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, 2013.

Yılmaz Akın, İ., **Seyahat Acentelerinin Uyguladıkları Rekabet Stratejilerinin Belirlenmesine Yönelik Antalya’da Faaliyet Gösteren A Grubu Seyahat Acenteleri Üzerine Bir Araştırma**, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hatay. 2012.

SÜRELİ YAYINLAR

Aslan, A., Kozak, M., Tütüncü, Ö., **Seyahat Acenteleri yöneticilerinin kalite Algılamaları: Ege Bölgesinde Bir Araştırma**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt 8, Say:3, 2006.

Baran, N., Sat, N. A., **Sürdürülebilir Turizm Planlaması ve Yönetimi: GAP Turizm Master Planı’na Eleştirel Bir Bakış**, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Turizm Fakültesi Dergisi, 2018.

Bilici, N., **Turizm Sektörünün Finansal Performansının Oran Analizi ve Topsis Yöntemiyle Değerlendirilmesi**, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Mart 2019 23(1), 173-194.

Çokal, Z., Büyükkuru, M., **Güncel Pazarlama Yöntemlerinin Turizm Sektöründe Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Değerlendirme**, Journal of Multidisciplinary Academic Tourism ISSN: 2645-9078 OLD ISSN: 2548-0847, 2018, Vol. 3, No. 2, 53-65

Gavcar, E., Avcı, U., **Muğla İlinde Faaliyet Gösteren A Grubu Seyahat Acentesi Yöneticilerinin Profillerinin Tespitine Yönelik Araştırma**, Muğla Üniversitesi SBE Dergisi Bahar, Sayı 7, 2002.

Karataş Çetin, Ç., Denктаş Şakar, G., Cerit, A.G., **Stratejik Proje Planlaması ve Pazarlama: Üniversite-Sanayi İş birliği Projeleri İçin Bir Araştırma**, Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Nisan 9, (2), 2016, 15-17.

Peker, Ö., **Toplam Kalite Yönetimi ve TS-ISO 9000 Standartları**, Verimlilik Dergisi Kalite Özel Sayısı, 1993, 49-50

Tütüncü, Ö., Akgündüz, Y., **Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt 23, Sayı 1, Bahar. 2012, 59-72.

Yıldırım, B.I., Güzel, Ö., **Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt 30, Sayı 1, Bahar. 2019, 69- 81.

İNTERNET / Süreli Yayının Elektronik Versiyonu

Eraydın, Z., **Kentsel Markalaşma Stratejilerinin Kent Belleği ve Kent İmgesi Üzerine Etkileri: Ankara Örneği** Promim Çevre Düzenleme ve Kentsel Tasarım Orta Doğu Teknik Üniversitesi Kent Araştırmaları Dergisi <http://idealkentdergisi.com> 09.09.2019

Köşker, H., **Krizlerin Turizm Sektörüne Etkileri Üzerine Bir Araştırma: 2016 Yılı**

Türkiye Örneği, [http://www.akademikbakis.org] Akademik Bakış Dergisi Sayı: 62 Temmuz – Ağustos 2017 Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat – Kırgızistan <http://www.akademikbakis.org> , 05.09.2019

Kutlu, D., Ayyıldız, H., Koç, N.K., **A Grubu Seyahat Acentelerinde Bilgi Teknolojilerinin Kullanımına Yönelik Bir Araştırma: Antalya Örneği**, Küresel İktisat ve İşletme Çalışmaları Dergisi Cilt: 8 Sayı: 15, 40-51, <http://dergipark.org.tr/gumusgebs-Bahar-2019> , 05.09.2019

Mesci, M., **Türkiye'deki Seyahat Acentelerinde Performans Değerlendirme Yaklaşımları: A Grubu Seyahat Acentelerin Yönelik Bir Alan Araştırma**. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 24, Sayı: 1, 36-37, 2010. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/30280> 04.09.2019

Yılmaz, B., **Seyahat acentesi çalışanlarının sanal kaytarma davranışları, iş motivasyonu ve iş tatmini arasındaki ilişkilerin incelenmesi**, Kesit Akademi Dergisi Yıl: 4, Sayı:17, Aralık 2018, s. 20-37 http://www.kesitakademi.com/files/1229978999_1551%20Cihan_%20SEÇİLMİŞ.pdf , 05.09.2019

EKLER

ACENTE YÖNETİMİ İÇİN HAZIRLANAN SORULAR KİŞİSEL BİLGİ FORMU

1. Yaşınız

- 18-25
 26-35
 36-45
 46-55
 55 üstü

2. Cinsiyet

- Erkek Kadın

2.Eğitim Durumunuz

- Lise
 Ön lisans
 Lisans
 Lisansüstü
 Doktora

3. Medeni Durumunuz

- Evli Bekar

4. Aylık Gelir

- 2001-3000 TL
 3001-4000 TL
 4001-5000 TL
 5001 TL ve üstü

5.Mesleki Tecrübeniz

- 1 yıldan az
 1-3 yıl
 3-5 yıl
 5-10 yıl
 10 ve üzeri

6.Acentedeki Göreviniz

- Yönetici
 Çalışan
 Stajyer

S No	MADDELER	KATILMA DERECEŚİ				
		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1	Acentede alınan kararlar, çalışanların katılımıyla alınır.					
2	Kurumdaki tüm duyurular çalışanlara zamanında iletilir.					
3	Her türlü ödüllendirmede adil olma, tarafsızlık ve objektiflik esastır.					
4	Kendimi, acentenin değerli bir üyesi olarak görürüm.					
5	Çalıştığım acente bana kendimi geliştirme imkânı tanımaktadır.					
6	Acente, teknik araç ve gereç yönünden yeterli donanıma sahiptir.					
7	Acente çalışanlara yönelik sosyal ve kültürel faaliyetler düzenlenir.					
8	Acentede çalışanlar arasında ayırım yapılmamaktadır.					
9	Acentede bireyler üzerinde olumlu etki bırakacak çalışmalar yapılmaktadır.					
10	Yöneticilerimiz, yaratıcı ve yenilikçi düşüncelerin üretilmesini teşvik etmektedir.					
11	Yöneticilerimle ihtiyaç duyduğumda rahatlıkla görüşemiyorum.					
12	Acentenin koordinatörlerinden yeterli seviyede faydalanabiliyorum.					
13	Yönetim birimine ilettiğimiz öneri ve isteklerimiz dikkate alınır.					
14	Çalıştığım kurumda kendimi güvende hissediyorum.					
15	Kurumda müşteriler ve yeni seyahatlerle ilgili alınan kararlarda bize de danışılır.					
16	Acente çalışanları ve yöneticiler müşterilerin isteklerini hızlı bir şekilde dikkate almaktadır.					
17	Seyahatlerde gerekli teçhizatlar kaliteli hizmet için tarafımıza sunulmaktadır.					
18	Kurumumuz ve gerekli taşıma araçlarımız ve zorunlu durumlarda barınma için tahsis edilen alanlar temiz ve disiplinli bir şekilde koordine edilmektedir.					
19	Olası seyahatlerde ve fuar zamanlarında çalışanların yıpranmaması ve gerekli zorluklarla başa çıkabilmeleri için acente tarafından uygun şartlar oluşturulur.(Konaklama, iletişim vb.)					
20	Acente sunduğu ve tedarik ettiği ürün ve hizmetleri sürdürülebilir kalite anlayışı doğrultusunda denetleyip yönetmekle sorumludur.					

ÖZGEÇMİŞ

1989 yılında Adana’da doğdu. İlköğretim, Ortaöğretim ve Lise Eğitimini Adana’da tamamladı. Adnan Menderes Üniversitesi Turizm Fakültesi Seyahat İşletmeciliği ve Turizm Rehberliği bölümünden mezun oldu. 6 yıldır havacılık sektöründe çalışmaktayım.

Name BOLAT

