

**SEYAHAT İŞLETMELERİNİN SATINALMA  
MERKEZLERİNİN YAPISI VE BU MERKEZLERİN  
ENDÜSTRİYEL SATIN ALMA KARARLARINI  
ETKİLEYEN FAKTÖRLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Adili Sadık BAHÇE

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı  
Eskişehir, 2006

**SEYAHAT İŞLETMELERİNİN SATINALMA MERKEZLERİNİN YAPISI  
VE BU MERKEZLERİN ENDÜSTRİYEL SATIN ALMA KARARLARINI  
ETKİLEYEN FAKTÖRLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Adili Sadık BAHÇE

DOKTORA TEZİ  
Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı  
Danışman: Prof. Dr. Halit Suavi AHİPAŞAOĞLU

Eskişehir  
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Kasım 2006

## DOKTORA TEZ ÖZÜ

### SEYAHAT İŞLETMELERİNİN SATINALMA MERKEZLERİNİN YAPISI VE BU MERKEZLERİN ENDÜSTRİYEL SATIN ALMA KARARLARINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Adili Sadık BAHÇE

Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kasım 2006

Danışman: Prof. Dr. H. Suavi AHİPAŞAOĞLU

Uluslararası piyasalarda yaşanan rekabet, turizm endüstrisini oluşturan alt sektörlerde de yaşanmaktadır. Hizmet sektörünün, ekonomide giderek önemini artırdığı da gerçektir. En önemli hizmet sektörlerinden biri olan turizm endüstrisinde talebi yönlendiren seyahat işletmeleri, yoğun rekabet içinde büyük miktarlarda satın alımlar yapmaktadırlar. Bu şekilde, maliyet avantajları sağlamalarına karşın, büyük risklere girmektedirler. Çünkü; turizmde talep her an yön değiştirebilmektedir. Bu riskli endüstride faaliyet gösteren seyahat işletmelerinin satın alma faaliyetleri, bu faaliyetleri yöneten satınalma merkezlerinin yapıları ve bu yapıların satın alma kararlarını etkileyen faktörlerin araştırılması ve sektöre yeni gireceklere yol göstermek üzere ortaya konması gerektiği düşüncesi ile bu çalışma yapılmıştır.

Araştırma verileri, elektronik posta ve yüz yüze görüşme yöntemleriyle uygulanan anket formuyla, Antalya ve İstanbul illerinde faaliyet gösteren 188 seyahat işletmesinden toplanmış ve istatistik yöntemler kullanılarak analiz edilmiştir.

Bulgular, Türk seyahat işletmeciliğinde, satın alma kararlarının genellikle merkezi olduğunu ve profesyonelleşme düzeyinin yeterli olmadığını göstermektedir. Deneklerin yarısından fazlası, yabancı operatörlerin şubesi veya uygulayıcı temsilcisidir. İşletme büyüklüğü, satınalma merkezi yapısını etkilerken, faaliyet alanının yapı üzerinde etkili olmadığı tespit edilmiştir. Ürün veya satınalma durumunun yeniliği, yapısallığı ve zaman baskısı faktörlerinin etkili oldukları ve bu faktörlerin farklı satınalma merkezi üzerinde etkilerinin de farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

## ABSTRACT

The competition being experienced in all international markets is also valid for the sub-sectors forming the tourism industry. It has been observed that service sectors are becoming more important than production sectors in all economies. Despite of intensive competition, travel mediators directing tourism demand in the tourism industry, one of the most important service sectors, are purchasing in large quantities. Even though, they provide themselves some advantages from the respect of costs, they are taking serious risks. As the direction and volume of tourism demand can easily change. In this risky industry, purchasing activities of the travel mediators, the structures of buying centers directing these activities and the factors affecting the purchasing decisions of these centers in order to be used as guidelines by news entrepreneurs of the sector, should be researched and clarified.

The survey was conducted among 188 travel mediators, which are founded and running in Antalya and Istanbul, according to The Law of 1618. The participants of the study were asked to fill the questionnaire through email and one to one applications. The data collected were analyzed by using statistical methods.

Findings showed that the central buying center is the most common structure in Turkish travel business and the level of professionalism is not sufficient. More than half of the travel intermediaries are functioning as the branches or representatives of foreign operators in Turkey. While the dimension of the travel mediators has an effect upon the structure of buying centers, the main running area does not. There are three factors affecting the facilities of the buying centers. These are the newness of the products or the purchasing situation, the formalization degree of the products or purchasing situation and time pressure. It was brought out that the effects of these factors on the different buying center structures are different.

## JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Sadık BAHÇE'nin "Seyahat İşletmelerinin Satınalma Merkezlerinin Yapısı ve Bu Merkezlerin Endüstriyel Satın Alma Kararlarını Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma" başlıklı tezi 30 Kasım 2006 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, **Turizm ve Otel İşletmeciliği** Anabilim Dalında Doktora tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza \_\_\_\_\_

Üye (Tez Danışmanı) : Prof.Dr.Suavi AHİPAŞAOĞLU

Üye : Prof.Dr.Meryem AKOĞLAN KOZAK

Üye : Prof.Dr.Orhan İÇÖZ

Üye : Prof.Dr.Derman KÜÇÜKALTAN

Üye : Prof.Dr.İrfan ARIKAN

Prof.Dr.Nurhan AYDIN  
Anadolu Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

## ÖNSÖZ

Küreselleşmeyle beraber turizmin ve uluslararası işletmeciliğin gelişmesiyle, turizm ve turizmin yarattığı istihdam, gelir ve tanıtım önem kazanmıştır. Gelişmiş veya az gelişmiş, hemen hemen her ülke turizm gelirlerinden aldığı payı artırmak için diğerleriyle rekabet halindedir. Sistem içinde talebin yönlendirilmesi ve lokomotif işlevini seyahat işletmeleri görmektedirler. Günümüzde maliyetleri azaltma, karlılığın çok önemli rol oynamaktadır. Sistem, adeta satın alırken kazanma ilkesi üzerine kurulmuştur. Bu nedenle, seyahat işletmelerinin “satılma merkez yapılarının” ve bu yapıların kararlarını etkileyen faktörlerin ve merkez yapılarıyla bu faktörler arasında ilişkilerin ortaya çıkarılması zorunluluktur. Çalışma konusu bu nedenlere bağlı olarak seçilmiştir.

Araştırmanın gerçekleşmesinde emeği bulunan;

Doktora çalışmalarım boyunca, maddi ve manevi desteğiyle her zaman yanımda olan, araştırmayı yönlendiren danışman hocam Prof. Dr. H. Süavi AHİPAŞAOĞLU'na,

Yine doktora çalışmalarım boyunca, benden engin bilgi ve deneyimlerini esirgemeyen, hocam Prof. Dr. Meryem AKOĞLAN KOZAK'a,

Tez izleme sürecinde, bilgi, deneyim ve görüşleriyle araştırmayı yönlendiren hocam Prof. Dr. İrfan ARIKAN'a,

Tez izleme sürecinde, araştırmanın biçimlenmesinde görüş ve destekleriyle yeni ufuklar açan hocam Prof. Dr. Derman KÜÇÜKALTAN'a,

Akademik kariyer çalışmalarım boyunca destek, bilgi ve deneyimlerini esirgemeyen hocam Prof. Dr. Davut AYDIN'a,

Araştırmanın elektronik posta uygulaması esnasında teknik bilgi, imkan ve yardımlarını esirgemeyen hocam Yrd. Doç. Dr. Rıdvan KOZAK'a,

Araştırmada kullanılan anket formunun geliştirilmesinden istatistiksel değerlendirilmesine kadar, çalışmanın bilimsel temellere oturtulmasında ve gerçekleştirilmesinde en az benim kadar emeği bulunan Öğr. Gör. Bülent BATMAZ'a,

Araştırmanın her aşamasında, maddi ve manevi desteğini esirgemeyen Öğr. Gör. Oya YAZICILAR ve bu sürecin her aşamasını birlikte yürüttüğüm Arş.Gör. Gökçe ÖZER YÜKSEK'e,

Araştırmada kullanılan anket formunun Türkiye seyahat işletmeciliğinin yapısına uygun hale getirilmesinde ve uygulanmasında engin bilgi, deneyim ve yardımlarını esirgemeyen, Sayın Sinan KOCAPINAR'a

Bu süreçte, maddi ve manevi desteğiyle her zaman yanımda olan aileme,

En son olarak, sabırla beni destekleyen ve teşvik eden, eşim ve kızıma,

teşekkürlerimi sunarım.

A. Sadık BAHÇE

## İÇİNDEKİLER

ÖZ .....	ii
ABSTRACT .....	iii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI .....	iv
ÖNSÖZ .....	v
ÖZGEÇMİŞ .....	vii
İÇİNDEKİLER .....	viii
TABLolar LİSTESİ .....	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xvi
GİRİŞ .....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### HİZMET PAZARLAMASI, ENDÜSTRİYEL PAZARLAMA VE ENDÜSTRİYEL SATINALMA

1. PAZAR KAVRAMI .....	2
2. PAZARLAMA TANIM VE ÖZELLİKLERİ .....	4
3. HİZMET VE TURİZM PAZARLAMASI .....	8
3.1. Hizmet Kavramı .....	8
3.2. Hizmetlerin Ayırt Edici Özellikleri .....	11
3.2.1. Soyutluk .....	12
3.2.2. Ayrılmazlık .....	12
3.2.3. Hizmetlerin Stoklanamamazlığı .....	12
3.2.4. Standartlık ve Tek Biçimliliğin Sınırlı Oluşu .....	12
3.2.5. Sahiplik (Mülkiyet Devrinin) Olmaması .....	13
3.3. Turizm Pazarlaması .....	14
4. ENDÜSTRİYEL PAZARLAMA VE ENDÜSTRİYEL SATINALMA ...	21
4.1. Endüstriyel Pazarlar .....	22
4.1.1. Üreticiler .....	22
4.1.2. Aracılar .....	22
4.1.3. Kurumlar .....	23
4.1.4. Kamu (Devlet) Pazarı .....	23
4.2. Endüstriyel Pazarların Ayırıcı Özellikleri .....	25
4.2.1. Karşılıklı Fonksiyonel Bağımlılık .....	26
4.2.2. Ürünün ya da Hizmetin Karmaşıklığı .....	27
4.2.3. Alıcı-Satıcı Bağımlılığı .....	27
4.2.4. Satın Alma Sürecinin Karmaşıklığı .....	28
4.3. Endüstriyel Satın Alma Modelleri .....	31
4.3.1. Webster ve Wind Endüstriyel Satın Alma Modeli .....	31
4.3.2. Sheth Endüstriyel Satın Alma Modeli .....	35

5.	<b>SATINALMA MERKEZİ</b> .....	37
5.1.	Başlatıcı .....	38
5.2.	Etkileyici .....	38
5.3.	Karar Verici .....	38
5.4.	Yönlendirici .....	38
5.5.	Satın Alıcı (Satınalma Bölümü) .....	39
5.6.	Kullanıcılar .....	39
6.	<b>SATINALMA MERKEZİNİN FAALİYETLERİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER</b> .....	41
6.1.	Ürün veya Satın Alma Durumunu Karmaşıklık .....	42
6.2.	Ürün veya Satın Alma Durumunun Yeniliği .....	44
6.3.	Ürün veya Satın Alma Durumunun Önemi (Yapısallığı) .....	44
6.4.	Ürün veya Satın Alma Durumunun Belirsizliği .....	45
6.5.	Zaman Baskısı .....	46
7.	<b>ENDÜSTRİYEL PAZARLARDA SATIN ALMA BİÇİMLERİ</b> .....	46
7.1.	İlk Kez Satın Alma .....	47
7.2.	Doğrudan Tekrar Satın Alma .....	48
7.3.	Değiştirilmiş Tekrar Satın Alma .....	48
8.	<b>ENDÜSTRİYEL PAZARLARDA SATIN ALMA KARAR SÜRECİ</b> .....	49
8.1.	İhtiyacın Ortaya Çıkması .....	50
8.2.	İhtiyaç Duyulan Ürünün Özelliklerinin ve Miktarının Belirlenmesi. ....	50
8.3.	Satın Alma Kılavuz İlkelerinin Belirlenmesi .....	51
8.4.	Potansiyel Tedarikçilerin Niteliklerinin Araştırılması .....	51
8.5.	Tekliflerin Alınması ve Analiz Edilmesi .....	51
8.6.	Tekliflerin İncelenmesi ve Tedarikçinin Seçimi .....	52
8.7.	Sipariş Programının Belirlenmesi .....	54
8.8.	Geri Bildirim ve Değerlendirme .....	55
9.	<b>ENDÜSTRİYEL İLİŞKİ GELİŞTİRME SÜRECİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER</b> .....	56
9.1.	Güven .....	60
9.2.	Katılım .....	61
9.3.	İletişim ve Bilgi Paylaşımı .....	62
9.4.	Güç ve Teşvik Kullanımı .....	64

## İKİNCİ BÖLÜM SEYAHAT SEKTÖRÜNDE ENDÜSTRİYEL SATIN ALMA

1.	<b>SEYAHAT SEKTÖRÜNDE DAĞITIM KANALLARI</b> .....	70
1.1.	Turizm Endüstrisinde Üretici ve Tüketici Açısından Dağıtım ....	72
1.2.	Dağıtım Kanalında Yer Alan Unsurlar .....	80

1.2.1.	Perakendeci Araçlar: Seyahat Acentaları .....	82
1.2.1.1.	Faaliyet Alanlarına Göre Seyahat Acentaları ....	91
1.2.1.2.	İşlevlerine Göre Seyahat Acentaları .....	93
1.2.1.3.	Yönetim Yapılarına Göre Seyahat Acentaları ..	95
1.2.1.4.	Türkiye' deki Sınıflandırma .....	96
1.2.1.5.	Elektronik Seyahat Pazarı .....	97
1.2.2.	Endüstriyel Araçlar; Tur Operatörleri .....	98
1.2.2.1.	Müşteri Tiplerine Göre Tur Operatörleri .....	103
1.2.2.2.	Uzmanlık ve Faaliyet Alanlarına Göre Tur Operatörleri .....	104
1.2.2.3.	Faaliyet Alanlarına Göre Tur Operatörleri .....	106
2.	PAKET TUR .....	110
2.1.	Üretici İşletmeler .....	112
2.2.	Paket Turun Oluşturulması .....	115
2.3.	Paket Tur Örnekleri .....	120
3.	SEYAHAT İŞLETMELERİNİN SATIN ALMA VE ANLAŞMA BİÇİMLERİ .....	126
3.1.	Konaklama İşletmelerinden Satın Alma Biçimleri .....	126
3.2.	Konaklama İşletmeleriyle Anlaşma Biçimleri .....	128
3.3.	Ana Ulaşım (Havayolu) İşletmelerinden Satın Alma Biçimleri ...	130

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### SEYAHAT İŞLETMELERİNİN SATINALMA MERKEZLERİNİN YAPISI VE BU MERKEZLERİN ENDÜSTRİYEL SATIN ALMA KARARLARINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

1.	ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI .....	133
2.	ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI .....	135
3.	ARAŞTIRMA YÖNTEMİ.....	136
3.1.	Araştırma Evreni .....	138
3.2.	Örneklem Büyüklüğünün Belirlenmesi .....	139
4.	ARAŞTIRMA AŞAMASI .....	140
4.1.	Pilot Çalışma .....	140
4.2.	Ana Araştırma Aşaması .....	143
4.3.	Yüz Yüze Gerçekleştirilen Nihai Anket Uygulaması .....	149
5.	ANKET FORMUNUN GÜVENİRLİK ANALİZİ .....	152
6.	ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ .....	153

7.	VERİLERİN ANALİZİ .....	156
8.	BULGULAR .....	158
8.1.	İşletme Büyüklüğüyle Yapısal Özellikler Arasındaki İlişkiler .....	158
8.1.1.	İşletme Büyüklüğüyle Ana Faaliyet Alanı İlişkisi .....	158
8.1.2.	İşletme Büyüklüğüyle Havayolu İşletmeleri Bağlantı Biçimleri İlişkisi .....	159
8.1.3.	İşletme Büyüklüğüyle Havayolu Taşıma Biçimi İlişkisi .....	161
8.1.4.	İşletme Büyüklüğüyle Koltuk Doluluk Oranları Öngörüsü İlişkisi .....	162
8.1.5.	İşletme Büyüklüğüyle Koltuk Doluluk Oranları İlişkisi .....	163
8.1.6.	İşletme Büyüklüğüyle Konaklama İşletmeleri Bağlantı Biçimi İlişkisi .....	166
8.1.7.	İşletme Büyüklüğüyle Konaklama İşletmeleri Anlaşma Biçimi İlişkisi .....	167
8.1.8.	İşletme Büyüklüğüyle Oda Doluluk Oranı Öngörülleri İlişkisi .....	169
8.1.9.	İşletme Büyüklüğüyle Oda Doluluk Oranları İlişkisi .....	171
8.1.10.	İşletme Büyüklüğüyle Satın Alma Kararlarında Etkili Olan Kişi Sayısı İlişkisi .....	173
8.2.	Ana Faaliyet Alanıyla Yapısal Özellikler Arasındaki İlişkiler .....	175
8.2.1.	Ana Faaliyet Alanıyla Havayolu İşletmeleri Bağlantı Biçimi İlişkisi .....	175
8.2.2.	Ana Faaliyet Alanıyla Kullanılan Havayolu Taşıma Biçimi İlişkisi .....	176
8.2.3.	Ana Faaliyet Alanıyla Koltuk Doluluk Oranları İlişkisi .....	177
8.2.4.	Ana Faaliyet Alanıyla Konaklama İşletmeleri Bağlantı Biçimi İlişkisi .....	178
8.2.5.	Ana Faaliyet Alanıyla Konaklama İşletmeleri Anlaşma Biçimi İlişkisi .....	179
8.2.6.	Ana Faaliyet Alanıyla Oda Doluluk Oranı Öngörülleri İlişkisi .....	180
8.2.7.	Ana Faaliyet Alanıyla Oda Doluluk Oranları İlişki .....	182
8.2.8.	Ana Faaliyet Alanıyla Satın Alma Kararlarında Etkili Olan Kişi Sayısı İlişkisi .....	182
8.3.	Seyahat İşletmelerinin Yapısal Özellikleri ve Satınalma Merkezli Yapılarına İlişkin Bulgular .....	183
8.3.1.	Satınalma Merkezi Yapısıyla İşletme Büyüklüğü İlişkisi .....	186

8.3.2.	Satınalma Merkezi Yapısıyla Ana Faaliyet Alanı İlişkisi .....	187
8.3.3.	Satınalma Merkezi Yapısıyla Havayolu İşletmeleriyle Bağlantı Biçimi İlişkisi .....	187
8.3.4.	Satınalma Merkezi Yapısıyla Havayolu Taşıma Biçimi İlişkisi .....	188
8.3.5.	Satınalma Merkezi Yapısıyla Koltuk Doluluk Oranları İlişkisi .....	190
8.3.6.	Satınalma Merkezi Yapısıyla Konaklama İşletmeleriyle Bağlantı Biçimi İlişkisi .....	191
8.3.7.	Satınalma Merkezi Yapısıyla Konaklama İşletmeleriyle Anlaşma Biçimi İlişkisi .....	193
8.3.8.	Satınalma Merkezi Yapısıyla Oda Doluluk Oranları İlişkisi .....	194
8.3.9.	Satınalma Merkezi Yapısıyla Oda Doluluk Öngörü Oranları İlişkisi .....	195
8.3.10.	Satınalma Merkezi Yapısıyla Satın Alma Kararlarında Etkili Olan Kişi Sayısı İlişkisi .....	197
8.4.	Satınalma Merkezlerinin Yapısı ve Satın Alma Durumunu Etkileyen Faktörler .....	198
8.4.1.	İşletme Büyüklüğüyle Satın Alma Durumunu Etkileyen Faktörler Arasındaki İlişkiler .....	202
8.4.2.	Ana Faaliyet Alanıyla Satın Alma Durumunu Etkileyen Faktörler Arasındaki İlişkiler .....	203
9.	HİPOTEZLERİN SINANMASI .....	205
	SONUÇ .....	212
	EKLER LİSTESİ .....	220
	KAYNAKÇA .....	243

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1.1</b>	Endüstriyel ve Tüketici Pazarlarının Karşılaştırılması .....	25
<b>Tablo 1.2.</b>	Endüstriyel Satın Alma Kararlarını Etkileyen Değişkenlerin Sınıflandırılması ve Örnekler .....	40
<b>Tablo 1.3.</b>	Satın Alma Merkezi Bölümler Arası Oluşum Matrisi .....	43
<b>Tablo 1.4.</b>	Temel Satın Alma Yaklaşımları .....	47
<b>Tablo 2.1.</b>	Seyahat Acentası Tanımları .....	86
<b>Tablo 2.2.</b>	İngiltere’de Havayolu, Tur Operatörü ve Seyahat Acentalarının Bütünleşmeleri .....	107
<b>Tablo 2.3</b>	Türkiye’de Zincir Oteller ve Tur Operatörleri .....	108
<b>Tablo 2.4.</b>	Tur Operatörlerinin Tüketici, Yönelim ve İşletmelere Katkıları .	110
<b>Tablo 3.1.</b>	Antalya ve İstanbul Acentaları .....	138
<b>Tablo 3.2.</b>	Elektronik Posta Adresleri Bulunan Acentalar .....	139
<b>Tablo 3.3</b>	Ana Tur Biçimine Göre Dağılım .....	146
<b>Tablo 3.4.</b>	İşletmelerin Boyut Olarak Kendilerini Nitelendirme Tablosu .....	146
<b>Tablo 3.5.</b>	5li Faktör Matrisi .....	147
<b>Tablo 3.6</b>	Dıştan Getirici Tur Operatörlerinin Büyüklük Ölçütüyle Yıllık Olarak Kullanılan Ortalama Efektif Koltuk Sayısı Tablosu .....	148
<b>Tablo 3.7.</b>	Soru Gruplarının Güvenirlilik Katsayıları .....	152
<b>Tablo 3.8-1.</b>	İşletme Büyüklükleri Dağılımı.....	158
<b>Tablo 3.8-2.</b>	İşletme Büyüklüğüne Göre Ana Faaliyet Alanı Tablosu .....	157
<b>Tablo 3.8-3.</b>	İşletme Büyüklüğü ve Havayolu İşletmeleriyle Bağlantıları Biçimi Tablosu .....	159
<b>Tablo 3.8-4</b>	İşletme Büyüklüğüne Göre Havayolu Taşıma Biçimi Dağılımı Tablosu .....	161
<b>Tablo 3.8-5</b>	İşletme Büyüklüğüne Göre Koltuk Doluluk Oranları Öngörü Tablosu .....	163
<b>Tablo 3.8-6a</b>	İşletme Büyüklüğüne Göre Gerçekleşen Koltuk Doluluk Oranları Tablosu .....	164
<b>Tablo 3.8-6b</b>	Birleştirme Sonucu Koltuk Doluluk Oranları Öngörü Tablosu ...	164
<b>Tablo 3.8-6c</b>	Birleştirme Sonucu Gerçekleşen Koltuk Doluluk Oranları Tablosu .....	165
<b>Tablo 3.8-6d</b>	Koltuk Doluluk Öngörü Oranlarına Göre Gerçekleşen Koltuk Doluluk Oranları Tablosu .....	166

<b>Tablo 3.8-7</b>	İşletme Büyüklüğüne Göre Konaklama İşletmeleriyle Bağlantı Biçimi Tablosu .....	167
<b>Tablo 3.8-8</b>	İşletme Büyüklüğüne Göre Konaklama İşletmeleriyle Anlaşma Biçimleri Tablosu .....	168
<b>Tablo 3.8-9</b>	İşletme Büyüklüğüne Göre Oda Doluluk Oranı Öngörülleri Tablosu .....	170
<b>Tablo 3.8-10a</b>	İşletme Büyüklüğüne Göre Odaları Doldurma Oranları Tablosu .....	171
<b>Tablo 3.8-10b</b>	Doluluk Öngörü Oranları ve Ortalama Doluluk Oranları Tablosu .....	172
<b>Tablo 3.8-11a.</b>	İşletme Büyüklüğüne Göre Satın Alma Kararlarına Katılan Kişi Sayısı Tablosu .....	173
<b>Tablo 3.8-11b.</b>	Birleştirilmiş İşletme Büyüklüğü ve Satın Alma Kararlarına Katılan Kişi Sayısı Tablosu .....	174
<b>Tablo 3.8-12.</b>	Ana Faaliyet Alanına Göre Havayolu İşletmeleriyle İlişki Biçimi Tablosu .....	175
<b>Tablo 3.8-13</b>	Ana Faaliyet Alanına Göre Havayolu Taşımacılığı Biçimi Tablosu .....	176
<b>Tablo 3.8-14.</b>	Ana Faaliyet Alanına Göre Koltuk Doluluk Oranı İlişkisi Tablosu .....	177
<b>Tablo 3.8-15.</b>	Ana Faaliyet Alanına Göre Konaklama İşletmeleriyle İlişki Biçimi Tablosu .....	178
<b>Tablo 3.8-16.</b>	Ana Faaliyet Alanına Göre Konaklama İşletmeleriyle Anlaşma Biçimi Tablosu .....	180
<b>Tablo 3.8-17</b>	Ana Faaliyet Alanına Göre Oda Doluluk Oranı Öngörülleri Tablosu .....	181
<b>Tablo 3.8-18</b>	Ana Faaliyet Alanına Göre Oda Doluluk Oranları Tablosu .....	182
<b>Tablo 3.8-19.</b>	Ana Faaliyet Alanına Göre Satın Alma Kararlarında Etkili Olan Kişi Sayısı Tablosu .....	183
<b>Tablo 3.8-20a</b>	Satın Alma Kararlarını Veren Kişi Sayısı Tablosu .....	184
<b>Tablo 3.8-20b</b>	Kümeleme Analizi Sonucu Satın Alma Kararlarında Etkili Olan Kişi Sayısı Tablosu .....	185
<b>Tablo 3.8-21</b>	İşletme Büyüklüğü ve Satınalma Merkezi Yapısı Tablosu .....	186
<b>Tablo 3.8-22</b>	Ana Faaliyet Alanı ve Satınalma Merkezi Yapısı Tablosu .....	187
<b>Tablo 3.8-23</b>	Satınalma Merkezi Yapısına Göre Havayolu İşletmeleriyle İlişki Biçimi Tablosu .....	188
<b>Tablo 3.8-24</b>	Satınalma Merkezi Yapısına Göre Havayolu Taşımacılığı Biçimi Tablosu .....	189

<b>Tablo 3.8-25</b>	Satınalma Merkezi Yapısına Göre Koltuk Doluluk Oranları Tablosu .....	<b>189</b>
<b>Tablo 3.8-26</b>	Satınalma Merkezi Yapısına Göre Konaklama İşletmeleriyle Bağlantı Biçimleri Tablosu .....	<b>190</b>
<b>Tablo 3.8-27</b>	Satınalma Merkezi Yapısına Göre Konaklama İşletmeleriyle Anlaşma Biçimleri Tablosu .....	<b>193</b>
<b>Tablo 3.8-28</b>	Satınalma Merkezi Yapısına Göre Oda Doluluk Oranları Tablosu .....	<b>195</b>
<b>Tablo 3.8-29</b>	Satınalma Merkezi Yapısına Göre Odaları Doldurma Oranı Öngörülleri Tablosu .....	<b>196</b>
<b>Tablo 3.8-30</b>	Satınalma Merkezi Yapısına Göre Satın Alma Kararlarında Etkili Olan Kişi Sayısı Tablosu .....	<b>197</b>
<b>Tablo 3.8-31</b>	Deneklerin Satın Alma Durumunu Etkileyen Faktörlerle İlgili Sorulara Verdiği Tercihlerin Ortalamaları Tablosu .....	<b>199</b>
<b>Tablo 3.8-32</b>	ANOVA Tablosu .....	<b>200</b>
<b>Tablo 3.8-33</b>	TUKEY Testi Sonuçları .....	<b>201</b>
<b>Tablo 3.8-34</b>	İşletme Büyüklüğüne Göre Satınalma Merkezi Yapıları Dağılımı .....	<b>202</b>
<b>Tablo 3.8-35</b>	İşletme Büyüklüğüne Göre ANOVA Tablosu .....	<b>203</b>
<b>Tablo 3.8-36</b>	Ana Faaliyet Alanlarına Göre ANOVA Tablosu .....	<b>204</b>
<b>Tablo 3.8-37</b>	MANOVA Testi Tablosu (Çok Değişkenli) .....	<b>205</b>
<b>Tablo 3.8-38</b>	Birleştirme İşlemi Sonrası TUKEY Testi Sonuçları .....	<b>206</b>
<b>Tablo 3.8-39</b>	Hipotezlerin Sınanmaları Sonuç Tablosu .....	<b>211</b>

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1.	Pazarlar ve Aralarındaki İlişki Akışı .....	3
Şekil 1.2	Pazarlamanın İki Fonksiyonu .....	6
Şekil 1.3	Pazarlama Bölümü İlişkileri .....	7
Şekil 1.4.	Endüstriyel Satın Alma Davranışı Üzerinde Etkili Olan Temel Faktörler .....	29
Şekil 1.5.	Endüstriyel Pazarlama .....	31
Şekil 1.6.	Webster ve Wind Endüstriyel Satın Alma Modeli .....	32
Şekil 1.7.	Sheth Modeli Endüstriyel Satın Alma Modeli .....	36
Şekil 1.8	Satın Alma Merkezinin Yapısı .....	41
Şekil 1.9	Endüstriyel Satın Alma Karar Sürecine Katılım Oranı .....	49
Şekil 1.10.	Endüstriyel Satın Alma Davranışının Önemli Bileşenleri .....	56
Şekil 2.1.	Turizm Endüstrisinin İşleyişi .....	71
Şekil 2.2.	Turizm Endüstrisi Dağıtım Kanalları .....	73
Şekil 2.3.	Turizmde Dağıtım Unsurları .....	75
Şekil 2.4.	Dağıtım Kanallarının Karşılaştırılması .....	76
Şekil 2.5.	Turizm Dağıtım Kanalı Ana Aktörlerinin İhtiyaç ve Beklentileri .....	81
Şekil 2.6.	Seyahat Sektörü Hizmetleri ve Akış Biçimi .....	82
Şekil 2.7.	Seyahat Acentalarının Verdiği Tavsiyeleri Etkileyen Faktörler .....	88
Şekil 2.8.	Turizm Endüstrisinde Tedarik Zinciri .....	109
Şekil 2.9.	Tur Operatörü Satış Süreci .....	118
Şekil 3.8-1	İşletme Büyüklüğüne Göre Ana Faaliyet Alanı Dağılımı .....	159
Şekil 3.8-2	İşletme Büyüklüğüne Göre Havayolu İşletmeleriyle Bağlantıları Biçimi Dağılımı .....	161
Şekil 3.8-3	İşletme Büyüklüğüne Göre Havayolu Taşımacılığı Biçimi Dağılımı .....	162
Şekil 3.8-4	İşletme Büyüklük Ölçütüne Göre Konaklama İşletmeleriyle Anlaşma Biçimleri Dağılımı .....	169
Şekil 3.8-5	İşletme Büyüklüğüne Göre Gerçekleşen Oda Doluluk Oranları Dağılımı .....	171
Şekil 3.8-6	İşletme Büyüklüğüne Göre Satın Alma Kararlarında Etkili Olan Kişi Sayısı Dağılımı Tablosu .....	174
Şekil 3.8-7	Ana Faaliyet Alanlarına Göre Havayolu Taşımacılığı Biçimi Dağılımı .....	177

<b>Şekil 3.8-8</b>	Ana Faaliyet Alanlarına Göre Oda Doluluk Öngörü Dağılımı .....	<b>181</b>
<b>Şekil 3.8-9</b>	Satın Alma Kararlarında Etkili Olan Kişi Sayısı Dağılımı .....	<b>185</b>
<b>Şekil 3.8-10</b>	İşletme Büyüklüğüne Göre Satınalma Merkezi Yapıları Dağılımı ..	<b>186</b>
<b>Şekil 3.8-11</b>	Havayolu Taşımacılığı Biçimine Göre Satınalma Merkezi Yapıları Dağılımı .....	<b>190</b>
<b>Şekil 3.8-12</b>	Oda Doluluk Öngörülerine Göre Satınalma Merkezi Yapıları Dağılımı .....	<b>196</b>
<b>Şekil 3.8-13</b>	Satınalma Merkezi Yapısına Göre Satın Alma Kararlarında Etkili Olan kişi Sayısı Dağılımı .....	<b>198</b>
<b>Şekil 3.8-14</b>	Seyahat Sektöründe Endüstriyel Pazarların Özellikleri.....	<b>219</b>

## GİRİŞ

Uluslararası turizm, özellikle 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren tüm ülkelerin en önemli dış ticaret kalemlerinden birisi haline gelmiştir. Turizmle beraber gelişen seyahat sektöründe faaliyet gösteren araçlar, günümüzde turizm talebini kontrol eden ve yönlendiren işletmeler olmuşlardır. Küreselleşme ve uluslararası ticaretin serbestleşmesi, ekonominin tüm alanlarında yoğun bir rekabet ortamı yaratmıştır. Turizm endüstrisi de, doğal olarak seyahat sektörü de, bu ortamdan etkilenmiştir.

Özellikle tur operatörleri; yoğun bir rekabet içinde, her an yön değiştirebilen turizm talebine rağmen büyük miktarlarda satın almalar yaparak, büyük risklere katlanmaktadır. Sektöre yeni girecek işletmelere ve sektör hakkında bilgi edinmeye çalışan iktisatçı, planlamacı ve benzer meslek sahiplerine seyahat endüstrisinin diğer endüstriler ile endüstriyel yapısı temelinde karşılaştırma yapma olanağı verebilecek en iyi gösterge satınalma merkezi yapılarının karşılaştırılması olacaktır. Bu konuda alanyazında ve piyasa göstergelerinde yeterli çalışma olmadığının görülmesi üzerine hem konuyu toparlayan bir kuramsal çalışma, hem de yapıları ortaya koyan ampirik bir çalışma gereksinimini eşzamanlı olarak ortadan kaldırmak üzere bu çalışmanın yapılmasına karar verilmiştir.

Buradan hareketle, araştırma üç bölüm olarak tasarlanmıştır;

- Birinci bölümde, araştırmaya konu olan hizmet pazarlamasından başlayarak, endüstriyel pazarlama ve satınalma merkezlerinin yapıları ve bu merkezlerin çalışma biçimleri, alanyazına göre incelenerek açıklanmıştır.
- İkinci bölümde, turizm ve seyahat sektörü ilişkisi, seyahat sektörünün günümüzdeki durumu ve seyahat sektöründeki endüstriyel ilişkiler ve satın alma biçimleri ortaya konmuştur.
- Üçüncü bölümde, araştırma metodolojisini takiben, araştırmada elde edilen istatistikî bulgu ve sonuçlarına yer verilmiş; bunlara bağlı olarak geliştirilen öneriler sunulmuştur.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### HİZMET PAZARLAMASI, ENDÜSTRİYEL PAZARLAMA VE ENDÜSTRİYEL SATINALMA

#### 1. PAZAR KAVRAMI

Günümüzde işletmeler, herhangi bir ürün veya hizmetin üretimine geçmeden önce, hedef aldığı pazarları analiz etmekte ve hedef pazarlarına göre stratejiler geliştirmektedir. Bu nedenle, pazarlama kavramının açıklanmasından önce pazar kavramının açıklanması ve net olarak anlaşılması gerekir. Pazar, “alıcı ile satıcıların karşılaştığı, satış için ürünlerin sunulduğu mülkiyet aktarımının söz konusu olduğu yerdir.”<sup>1</sup> Diğer bir ifadeyle pazar: belirli bir ihtiyacı olan, daha da önemlisi; bu ihtiyacı karşılamaya isteği ve kapasitesi olan tüketicilerle, bu ihtiyaçları gidermeye istekli olan satıcıların karşılaşma ya da buluşma alanlarıdır. Pazarın oluşması için öncelikle, belli bir talebin olması gerekir. Nitekim Lancaster ve Massingham, pazarı bu yönde tanımlarlar; pazar, “belirli bir ürün ya da hizmete olan toplam taleptir.”<sup>2</sup> Bu tanımın temel aldığı unsur, tüketicilerdir. Ancak; pazar kavramının daha farklı biçimlerde de ele alındığı görülmektedir. Örneğin, Kotler pazarı; “hububat pazarı, ev eşyaları pazarı gibi belli bir ürün grubu çerçevesinde çalışan satıcı ve alıcıların toplamı”<sup>3</sup> biçiminde ele alır. Bu durumda pazar, tek tip üreticilerle (sektörle) bu üreticilerin ürettiği ürün ya da hizmetleri talep eden tüketicilerin buluştuğu yerdir. Nasıl tanımlanırsa tanımlansın pazar, “genel olarak bir ürün ya da hizmete olan talebi ifade eder.”<sup>4</sup>

Temel olarak tüketim kavramı açısından pazarlar, tüketici pazarları, kamu pazarı ve aracı pazarları olmak üzere üçe ayrılır. Üreticiler bu üç pazardan birini ya da

---

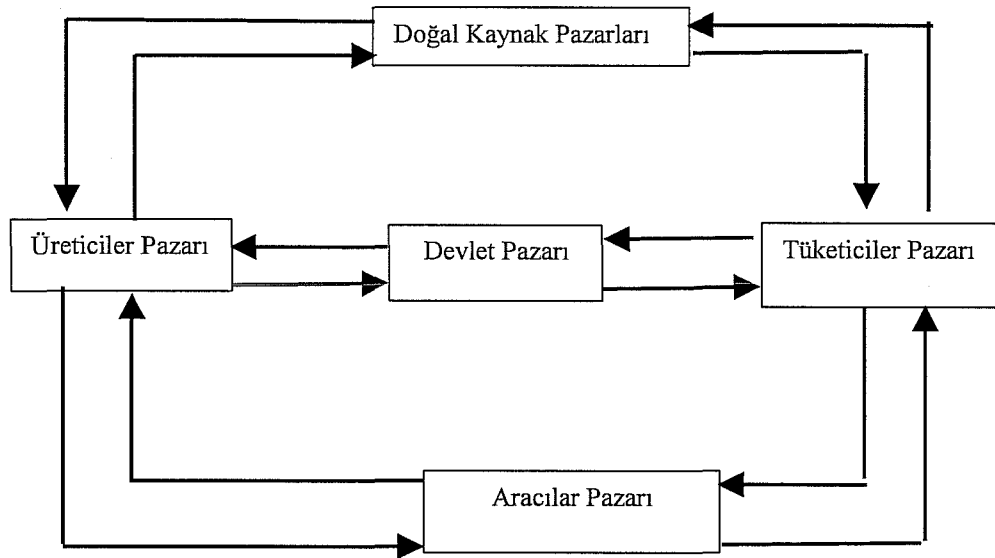
<sup>1</sup> N. F. Ersoy, *Avrupa Tek Pazarının Türk İhracatçı Firmalar Tarafından Endüstriyel Ürünler Açısından Bölümlendirilmesi*, (Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No:1166, 1999), s. 6.

<sup>2</sup> G. Lancaster ve L. Massingham, *Essentials of Marketing; Texts and Cases*, (London, McGraw Hill Book Company, 1993), s. 156.

<sup>3</sup> P. Kotler, *Marketing Management: Analysis, Planing, Implementation and Control*, (New Jersey, Prentice Hall, Inc., 1991), s. 9.

<sup>4</sup> Ersoy (1999), a.g.e., s. 8.

bunlardan oluşan birleşimleri kendilerine hedef pazar olarak seçebilir ve bu seçimine bağlı olarak, pazar bölümlenmesine gidebilirler. Bu pazarların arasındaki ilişkiler Şekil 1.1.'de gösterildiği gibidir.



**Şekil 1.1.** Pazarlar ve Aralarındaki İlişki Akışı

**Kaynak:** N. Figen Ersoy, *Avrupa Tek Pazarının Türk İhracatçı Firmalar Tarafından Endüstriyel Ürünler Açısından Bölümlendirilmesi*, (Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No:1166, 1999), s. 9.

Şekle göre, üreticiler üretimlerinde kullanacakları doğal kaynakların bulunduğu pazara giderek, karşılığını ödemek koşuluyla, hammadde satın alırlar. Bu karşılığa mukabil, aracı pazarlara ürün ve hizmet verirler. Doğal kaynak pazarları, üreticilere sağladıkları kaynakları, tüketici pazarından para karşılığı, bilgi, iş gücü vb olarak satın alırlar. Tüketici pazarlarıysa, aracı pazarlardan satın aldıkları ürün ve hizmetleri alırlar. Diğer taraftan, aracı pazarlar üretici pazarlardan aldıkları ürün ve hizmetleri tüketici pazarlarına sunarlar. Devlet pazarıysa, hem üretici hem de tüketici pazarlardan aldığı vergiler karşılığında, üretici pazarlardan tüketici olarak ürün ve hizmet alır ve hem üretici hem de tüketici pazarlarına hizmet olarak geri sunar. Böylece, birbirinden ayrılmaz, iç içe geçmiş bir değişim döngüsü oluşur. Bu değişim döngüsünde, tüm tarafların başarımı, pazarlama faaliyetlerine bağlıdır.

## 2. PAZARLAMA TANIM VE ÖZELLİKLERİ

Mal, hizmet ya da fikir üretmek ve bunları pazarlamak, ekonomik faaliyette bulunan tüm işletmeler için, var oluşlarını sürdürmelerinin temel koşuludur. Küreselleşmenin giderek hızlandığı, rekabetin arttığı, iletişim olanaklarının ulusal sınırları aştığı ve tüketicinin bilinçlenmesiyle, istek ve ihtiyaçlarının değiştiği günümüz pazarlarında hayatta kalabilmek oldukça zor bir hale gelmiştir. İşletmeler, ister mal, isterse hizmet üretsin, hedef pazarlarında yer alan tüketicilere biçim, zaman, yer ve mülkiyet açısından maksimum faydaları sağlamak zorundadır.

Pazarlama; “bireysel ve örgütsel amaçları tatmin eden değişimi sağlamak için, fikirlerin, malların ya da hizmetlerin, planlanması, “kavramların” yönetilmesi, fiyatlandırılması, tutundurulması ve dağıtılması sürecidir.”<sup>5</sup> Bu tanımda, pazarlamanın hem bireysel hem de örgütsel amaçları tatmin eden bir değişim yaratmayı amaçladığı vurgulanmaktadır. Diğer bir ifadeyle pazarlama, sadece münferit tüketicilerin değil, kurumsal tüketicilerin de istek ve ihtiyaçlarını belirlemeyi ve tatmin etmeyi amaçlamaktadır. Diğer tanıma göreyse pazarlama, “ürün, hizmet, faaliyet, kişi, yer ve fikirlerin değişik süreçler aracılığıyla istek ve gereksinimleri belirlemeye, şekillendirmeye ve karşılamaya yönelik insan faaliyetleri bütünüdür.”<sup>6</sup> Bu tanım pazarlamanın; temel aşamalarının yanında, insan faaliyetlerinden de oluştuğunu vurgulamaktadır.

Alanyazın, en fazla Amerikan Pazarlama Birliği’nce yapılan tanımı benimsemektedir. Bu tanıma göre; “pazarlama, kişilerin ve örgütlerin amaçlarına uygun bir biçimde değişimini sağlamak üzere, ürünlerin, hizmetlerin ve fikirlerin yaratılması, fiyatlandırılması, dağıtılması ve satış çabalarının planlanması ve uygulanması sürecidir.”<sup>7</sup> Bu tanım; pazarlamanın tam olarak anlaşılması ve gerçekleştirilmesini değişime konu olan istek ve gereksinimlerin çok iyi anlaşılmasını, analiz edilmesini ve karşılanmasını sağlayarak; tüketici istek ve ihtiyaçlarını ön plana çıkarmaktadır.

<sup>5</sup> E. N. Berkowitz ve diğerleri, **Marketing**, (Boston, Irwin McGraw-Hill, 1997), s. 9.

<sup>6</sup> Ö. B. Tek, **Pazarlama İlkeleri Ve Uygulamalar**, (İzmir, Memleket Gazetecilik ve Matbaacılık, 1995), s. 3.

<sup>7</sup> İ. Mucuk, **Pazarlama İlkeleri**, (İstanbul, Der Yayınları, 1994), s.10.

Çağdaş pazarlama, üretime geçmeden önce, tüketicinin analiz edilmesiyle başlar ve tüketici eğilimlerinin belirlenerek, onların tatmin edilmesini hedefler. Tüketici tatmini, işletmelerin ekonomik yaşamlarında ve başarılarında en önemli konudur. Pazarlamanın üç nedenden dolayı önemli olduğu vurgulanmaktadır; (1) münferit olarak birey üzerinde etkisi vardır, (2) tüm ekonomik hayatta önemli yer tutar (3) tüm işletmelerin başarı ya da başarısızlıkları konusunda etkindir.<sup>8</sup>

Pazarlama teorisinin temel kavramlarından biri olan değişimin<sup>9</sup> gerçekleşmesi için, en azından şu dört faktör oluşmalıdır: İhtiyacı tatmin edilmemiş iki ya da daha fazla taraf, taraflarda bu ihtiyaçların tatmin edilmesi için istek ve karşılama yeteneği, tarafların iletişim sağlayabilecekleri bir yol ve değişimde kullanabilecekleri bir değer.<sup>10</sup> Tarafların, değişimi sağlayabilmek için istekli olmaları ve değişimde kullanabilecekleri iletişim kanalının da bulunması gerekir. Bu kanalları oluşturmak ve kullanıma açmak, üreticinin görevidir. Tüketiciler ancak, üreticinin açmış olduğu kanallardan yararlanarak, üreticiye ulaşabilirler.

Özellikle, günümüz rekabetçi pazarlarında üreticinin, tüketiciye sağlayacağı değer, hayatta kalmanın olmazsa olmazları arasında gösterilmektedir. Değer odaklı pazarlama ve tüketiciye değer sağlama, son derece önemlidir. Tüketici için değer yaratma kavramı incelendiğinde, “işletmelerin, tüketicileri için değer yaratma çabalarının altında, tüketicilerinden daha yüksek bir sadakat sağlama çabasının yattığı”<sup>11</sup> görülmektedir. İşletmeler açısından değer yaratma, sadık müşteri profili yaratmayı amaçlamaktadır. Günümüzde, işletmeye bağlı müşteriler oluşturmak “en iyi pazarlama aracıdır.”<sup>12</sup>

<sup>8</sup> T. C. Kinnear ve K. L Bernhardt, **Principles of Marketing**, (Illinois, Scott, Foresman / Little Brown Higher Education), 1990, s. 19.

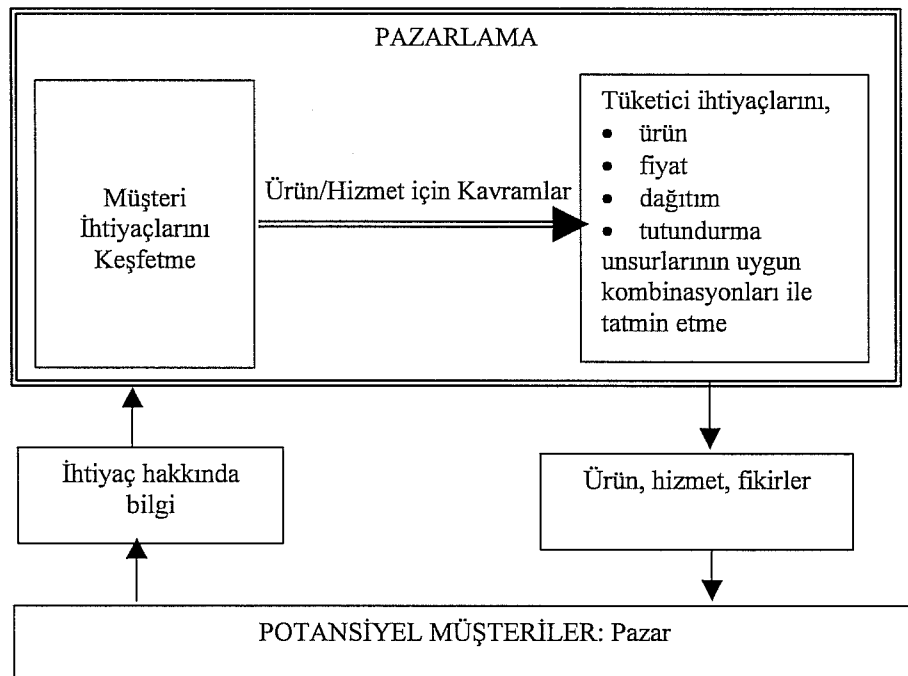
<sup>9</sup> L. Hallen ve diğerleri, “**Interfirm Adaptation in Business Relationships**”, (Journal of Marketing, Vol. 55, Nisan 1991), s. 29.

<sup>10</sup> Berkowitz ve diğerleri, a.g.e., s. 10-11.

<sup>11</sup> C. E. McEachern, “**Convergent Marketing: Executing on the Premise of 1:1**”, (Journal of Consumer Marketing, January-1988), s. 3.

<sup>12</sup> <http://www.nbss.com/BESTWAY.html> (14.05.2004)

Özetle pazarlama, belirli bir ürün ya da hizmeti talep eden bir tüketici kitlesiyle bu ürün ya da hizmeti talep eden tüketicilerin ödemeye hazır oldukları bedelleri elde etmeye istekli satıcıların bir araya getirilmesidir. Bu açıdan bakıldığında, pazarlamanın iki fonksiyonu vardır. Bunlar; 1) potansiyel tüketicilerin ihtiyaçlarını keşfetmek ve 2) potansiyel tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını tatmin etmektir.<sup>13</sup> Şekil 1.2 incelendiğinde, pazarlama çabalarının amacına ulaşabilmesi için bu iki görevin anlaşılmasının ve yerine getirilmesinin önemi anlaşılacaktır.



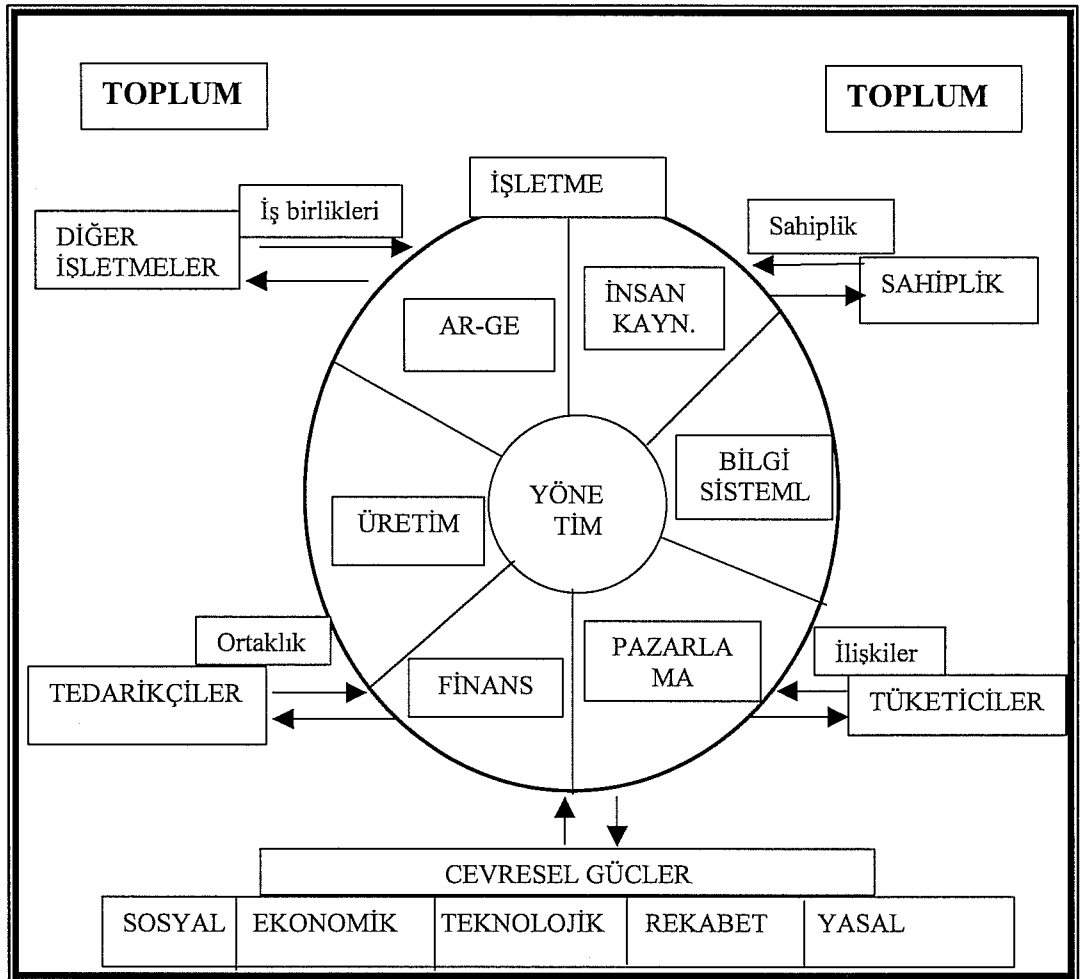
**Şekil 1.2** Pazarlamanın İki Fonksiyonu

**Kaynak:** E. N. Berkowitz ve diğerleri, **Marketing**, (Boston, McGraw Hill, 1997), s.16

Pazarlamanın anlaşılması ve arzulanan şekilde gerçekleştirilmesi için işletmelerin pazarlama çevresini çok iyi bir şekilde analiz etmesi ve daha da önemlisi bunlar arasındaki dengeyi sağlaması gerekir. Pazarlama, sadece üreticiyle tüketici arasında gerçekleşen bir takım ilişkilerden oluşmaz. Bir işletmenin pazarlama bölümü, hem işletme içinde, hem de işletme dışında çok sayıda kişi, grup, güç odağı ve kurumlarla ilişki içinde olmak ve bu ilişkileri günün koşullarına uygun bir şekilde yürütmek zorundadır. Kısaca açıklamak gerekirse, işletmelerin dışa açılan penceresi olan

<sup>13</sup> Berkowitz ve diğerleri, a.g.e., s. 11-13.

pazarlama bölümleri, hem işletme içi hem de işletmenin çevresindeki ilgili paydaşlarla, işletmenin pazarlama amaçları çerçevesinde ilişkiler geliştirmek ve bu ilişkileri devam ettirecek politika, strateji ve süreçleri oluşturmak durumundadır. Bir pazarlama bölümünün, ne derece karmaşık bir ilişki zincirinde olduğunu Şekil 1.3'de görmek mümkündür. Bu süreçte, pazarlama bölümü, hem pazarlama faaliyetlerini etkileyen çevresel güçler, hem işletme içi bölümler ve hem de bu ikisi arasında dengeyi sağlamak zorunda olduğu gibi, faaliyetlerinde toplumla ve diğer işletmelerle olan ilişkilerini de günün koşullarına göre düzenlemek zorundadır.



**Şekil 1.3** Pazarlama Bölümünün İlişkileri

**Kaynak:** E. N. Berkowitz ve diğerleri, **Marketing**, (Boston, Irwin McGraw-Hill, 1997), s. 10.

Yukarıda yapılan tanımlar ve açıklamaların temel olarak vurguladığı pazarlamanın bir değişim (mübadele) süreci olduğudur. Bunlardan çıkan pazarlamanın temel özellikleri şunlardır.<sup>14</sup>

- Pazarlama çabaları, insanlar ve örgütler tarafından yürütülür.
- Pazarlama, insan ihtiyaçlarını karşılamaya yöneliktir.
- Pazarlama çabaları, faaliyetleri planlama ve kontrol gerektirir.
- Pazarlama faaliyetleri, ihtiyaç karşılayıcı bir değişim sürecidir.
- Pazarlama faaliyetleri ürünler, hizmetler ve fikirlerle ilgilidir.
- Pazarlama faaliyetleri sürekli değişen çevre koşulları altında yapılır.

Pazarlama alanyazını, değişimin dört temel faydası üzerinde odaklanır.<sup>15</sup> Bunlar;

- 1- Değişim, iki ya da daha fazla parti arasında temel (anahtar) faaliyet olarak hizmet eder,
- 2- Değişim, kurulması ve yönetilmesinde işbirliği yapan bireylerle kurumların belirlenmesinde önemli bir referans sağlar,
- 3- Değişim, değişimi yapılacak objelerin fiziki ya da psikik yapılarını incelemeye fırsat yaratır,
- 4- Değişim, alıcılar ve satıcılar için süreçlerin ve ön koşulların dikkatli bir şekilde araştırılmasına olanak verir.

### 3. HİZMET VE TURİZM PAZARLAMASI

Küreselleşen ekonomide, hizmet sektörü önemli yer tutmaktadır. Genel olarak bakıldığında, ekonomiler hem ulusal, hem de uluslararası düzeyde üretime dayalı ekonomilerden hizmete dayalı ekonomilere doğru kaymaktadır. Bu durum esas olarak endüstriyel ve teknolojik anlamda gelişmiş kabul edilen ülkeler için geçerlidir. Örneğin; Amerika Birleşik Devletleri'nin 2002 yılı gayri safi milli hâsılasının % 75'i, istihdamının da % 80'i hizmet sektörünce sağlanmıştır."<sup>16</sup>

#### 3.1. Hizmet Kavramı

Tüm pazarlama tanımlarının "ürün veya hizmetler..." şeklinde başlaması, fiziksel ürünlerin hizmetlerden farklı olduğunu gösterir. Öncelikle, ürünler ve hizmetlerin yapıları ve özellikleri birbirlerinden oldukça farklı oldukları kesindir. Buna karşın, fiziksel bir ürün üretimiyle uğraşan işletmelerin de pazarda iyi bir yer edinmek ve müşteri bağlılığı sağlamak amacıyla hizmet kavramını fiziksel ürünleri tutundurmada ve tüketicilerine değer sağlamada kullandıkları görülmektedir. Günlük hayatımızda,

<sup>14</sup> O. İçöz, *Turizm İşletmelerinde Pazarlama; İlkeler ve Uygulamalar*, (Ankara, Anatolia Yayıncılık, 1996), s. 2-5; Kinnear, ve Bernhardt, a.g.e., s. 7; Mucuk, a.g.e., s. 6.

<sup>15</sup> F. R. Dwyer ve diğerleri, "Developing Buyer-Seller Relationship", (Journal of Marketing, Vol.21, Nisan- 1987), s. 11.

<sup>16</sup> R. G. Javalgi ve D. S. White, "Strategic Challenges for the Marketing of Services Internationally", (International Marketing Review, Vol. 19, Sayı:6, 2002), s. 564.

başta politikacılar olmak üzere hemen hemen herkesin, kamu, özel kurum ya da kuruluşların, kar amacı gütsün ya da gütmesin tüm işletmelerin, büyüklüklerine ve üretim alanlarına bakılmaksızın, genel ve temel slogan olarak, “hizmet” kavramını kullandıkları görülür. Sadece bu slogana bakarak günümüz koşullarında, hizmetlerin ürünlerden daha önemli bir hale geldiğini söylemek mümkündür. Çünkü; bankalar, restoranlar ya da otel işletmeleri gibi genel olarak hizmet işletmesi olarak kabul görmüş işletmelerin dışında kalan fiziksel üretim işletmeleri de tüketicileri çekmek, değer yaratarak bağımlılık oluşturmak için ürünlerini hizmetlerle desteklemektedir. Bu nedenle işletmeleri; hem dokunulamaz hizmet, hem de dokunulabilir ürünler üretmeleri nedeniyle; hizmet işletmeleri ve fiziki ürün işletmeleri şeklinde sınıflara ayırmak her geçen gün biraz daha zorlaşmaktadır.<sup>17</sup>

Hizmet kavramı da, pazarlama kavramı gibi değişik şekillerde tanımlanmaktadır. Örneğin; Zeithaml ve Bitner, “hizmeti, hareketler, süreçler ve başarımlar (performans)”<sup>18</sup> olarak tanımlar. Kısaca hizmetler; hareket, süreç ve başarımlardan oluştuğu için dokunulamayıp gözlemlenebilirler. Timur ise, “hizmetleri, mallardan bağımsız olarak tüketicilere ve örgütlere sunulduğunda, ihtiyaç ve istek doygunluğu sağlayan eylemler”<sup>19</sup> olarak tanımlamaktadır. Bu tanıma göre hizmetler, bir üründen beklenen tatmin oranını arttıran soyut faydalardır. Ancak, buradan tüm hizmetlerin bir ürünle birlikte alınacağı ya da tüketilmesi gerektiği anlaşılmamalıdır. Örneğin; bir restoranda yenilen bir yemekle beraber alınan hizmet gibi kısmen soyut, bir avukata danışmak gibi tamamı ile soyut olan hizmetler de vardır.

Kotler hizmeti “bir tarafın diğerine sunduğu, temelde dokunulamayan ve fiziki mülkiyetle sonuçlanmayan bir faaliyet veya fayda”<sup>20</sup> şeklinde tanımlar. Bu tanımda, hizmetin, dokunulmazlık özelliğinin yanı sıra mülkiyetle sonuçlanmama özelliğini vurgular. Diğer bir ifadeyle hizmet, tüketiciye mülkiyet sağlamaz, hizmet üretim hakkı yine üreticidedir. Hizmet alan bir tüketici ürün alan bir tüketici gibi herhangi

<sup>17</sup> J. Bowen ve R. C. Ford, “Managing Service Organizations: Does Having a “Thing” Make a Difference”, (Journal of Management, 2002 Vol. 28, Sayı: 3), s. 449.

<sup>18</sup> V. A. Zeithaml ve M. Jo Bitner, *Service Marketing*, (Singapore, McGraw Hill, 1996), s. 5.

<sup>19</sup> N. Timur, *Konaklama İşletmelerinde Pazarlama* (Eskişehir, Ana. Üni. ESBAY Yayınları, 1996), s. 66.

<sup>20</sup> P. Kotler, *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*, (New Jersey, Prentice Hall International, Inc., 1997), s. 467.

bir fiziksel yapıya sahip olamaz. Sadece, aldığı bir ürünle ilişkili olarak ya da tamamıyla herhangi bir üründen bağımsız olarak, ihtiyaç ve isteklerinin tatmin edilmesinin bedelini öder. Hizmet, doygunluk sağlayan ve tatmin düzeyini artıran bir değerdir. Bu noktada hizmetin diğer ayırt edici özelliklerine işaret etmek gerekir. Bunlar, soyutluk, dokunulmazlık ve üretim ile tüketimin eşzamanlı oluşudur.

Genel olarak hizmetler, tüketicinin var olduğu bir ortamda, tüketicinin katılımıyla üretilir ve tüketilir. Nitekim Grönroos, hizmeti, bu özelliği de kapsayacak şekilde tanımlar. Grönroos'a göre hizmet, "kesin olarak olmasa da, doğal olarak az ya da çok dokunulmaz bir yapıya sahip, tüketici ve hizmet personeli ya da hizmet sağlayıcısının fiziki kaynakları, malları ya da sistemleri arasındaki etkileşim anında gerçekleşen ve tüketici sorunlarına çözüm olarak sunulan bir faaliyetler dizisidir."<sup>21</sup>

Bunu bir örnekle açıklamak gerekirse, bir hizmet olarak turizm hizmetleri, tüketicinin yaşadığı yerde başlar. Tüketici bu hizmetleri ister internet ortamında kendisi satın almış, isterse bir seyahat acentası ya da tur operatöründen almış olsun, turizm hizmetleri satış merkezinde başlar. Ancak, gerçek teslimat tüketicinin hizmeti denemeye başlamasıyla gerçekleşir. Diğer bir ifadeyle tüketicinin satın aldığı kullanım hakkı, vaat edilen hizmetin üretim mekanında teslim edilmesiyle başlar. Sınır ötesi bir pazarda tüketime sunulmasından, reel olarak tüketilmesine kadar geçen süreç üç aşamada gerçekleşir.<sup>22</sup>

1. Hizmet kullanım hakkının alımı
2. Hizmet kullanım hakkının aktarımı
3. Hizmet kullanım hakkının kullanımı (tüketimi)

Tüketicie herhangi bir fiziksel sahiplik sağlamayan, tatmin etme düzeyi kişiden kişiye değişen hizmetlerle ilgili olarak kesin bir sonuca varmak mümkün değildir. Psikolojik danışmanlık gibi tamamıyla soyut olan bir hizmetten, bir restoranda fiziksel ürünlerle desteklenerek üretilen servis hizmeti gibi çok geniş bir yelpazede yer alan hizmetlerle ilgili olarak kesin yargılar ileri sürmek gerçekçi olmayacaktır.

<sup>21</sup> C. Grönroos, *Service Management and Marketing*, (Massachusetts, Lexington Books, 1990), s. 27.

<sup>22</sup> Q. Jensen, "Service Quality and Distribution Chain for Inclusive Tours", *Tourism Distribution Channels: Channels, Issues and Transformations*, (Der. D. Buhalis ve E. Laws), (New York, Continium, 2001), s. 123-124.

Özetle, Öztürk' ün hizmetlerle ilgili düşüncelerini paylaşmamak mümkün değildir. Öztürk, bu konuda şunları vurgulamaktadır;<sup>23</sup>

- 1) Hizmeti tanımlamak kolay değildir ve genel kabul görmüş bir tanım yoktur. Buna dayalı olarak nelerin hizmet olduğunu hangi işletmelerin hizmet sektöründe yer aldığını kesin olarak söylemek mümkün değildir. ...
- 2) Dokunulmazlık hemen hemen tüm hizmet tanımlarında karşımıza çıkan bir olgudur ve dolayısıyla hizmetlerin en temel özelliklerinden biridir. ... Herhangi bir işletmenin pazara sunumlarında dokunulabilir ve dokunulamaz unsurların baskınlığına göre çeşitli ürünler (mal ya da hizmetler) bir yelpaze üzerinde belirli noktalarda yer almaktadır. Yani saf mallar olarak nitelendirilebileceğimiz ürünlerde dokunulabilir unsurlar baskınken, saf hizmetlerdeyse dokunulamaz unsurlar baskındır.

Hizmet alımında oluşan beklentiler ve bu beklentileri etkileyen faktörler kişiden kişiye farklılık gösterir. Bir hizmet satın alınırken, o hizmetin neyi başarması ve hangi sorunu çözmesi gerektiğine önem verilmelidir.<sup>24</sup> Bu da hizmet pazarlayıcılarına bir takım sorunlar yaratır. Alıcının hizmetten beklentileri aşırı derecede yüksek olursa, tedarikçi yeni süreçler geliştirmeye motive olamayabilir ya da bu nitelikleri karşılayamayabilir; bu durumda geliştireceği süreçler ya daha yüksek maliyet ya da düşük kaliteli hizmet şeklinde müşterisine yansiyacaktır.<sup>25</sup> Günümüzde hem nihai hem endüstriyel tüketicinin eğilimleri değişmiştir. Daha önceleri fiyat, ürün ya da hizmet satın alınmasında maliyet ve kalite gibi unsurlar satın alma karar sürecinin belirleyicileri olarak görülürken, günümüzde tedarikçinin sağladığı hizmet ve hizmet unsurları da satın alma karar sürecinin temel belirleyicilerinden biri haline gelmiştir.<sup>26</sup>

### 3.2. Hizmetlerin Ayırt Edici Özellikleri

Pazarlama anlayışını bu derece değiştiren hizmetlerin belirli niteliklerinin saptanması ve standart hale getirilmesi bir zorunluluk haline gelmiştir. Hizmetler, tüketen açısından farklılıklar göstermesi nedeniyle değişik özelliklere sahiptir. Ancak, yapılan araştırmalar sonucu bazı ortak özelliklerinin olduğu ortaya çıkarılmıştır.

<sup>23</sup> A. S. Öztürk, **Hizmet Pazarlaması**, (Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 1028, 1998), s. 4-5.

<sup>24</sup> D. Andersson ve A. Normann, "Procurement of Logistic Services-A Minutes Work or a Multi-Year Project?", (European Journal of Purchasing and Supply Management, Vol.8, 2002), s. 9.

<sup>25</sup> Anderson ve Norman, **a.g.e.**, s.9.

<sup>26</sup> C. S. Katsiekas ve diğerleri, "Supply Source Selection Criteria: The Impact of Supplier on Distributor Performance", (Industrial Marketing Management, Vol. 33, 2004), s. 757.

Araştırmalar sonucu hizmetlerin ortak özellikleri, genel olarak aşağıdaki gibi sıralanmakta ve açıklanmaktadır.<sup>27</sup>

### 3.2.1. Soyutluk

Ürün bir olgudur, bir araçtır, bir şeydir. Hizmet bir işlemdir, bir çabadır. Ürün, duyu organlarıyla hissedilir ve değerlendirilir. Hizmet ise fiziksel yapısı olmayan bir emektir. Duyu organlarıyla hissedilemez, ancak tecrübe edilir. Yalın olarak alınabildiği gibi, fiziksel bir ürünle de birlikte alınabilir.

### 3.2.2. Ayrılmazlık (Üretim ve tüketimin eş zamanlılığı)

Ürünler genellikle farklı zamanlarda üretilirler ve tüketilirler. Ürünün dayanıklılığına uygun bir süre stoklanabilirler. Dağıtımları, tüketicilerin istediği zamanda ve yerde yapılır. Çoğu zaman, hizmetlerin üretiminde tüketici, üretimin bir parçasıdır. Hizmetlerin büyük bir kısmı tüketicinin bulunduğu ortamlarda üretilir.

### 3.2.3. Hizmetlerin Stoklanamazlığı

Hizmetler genellikle üretildikleri zamanda ve üretildikleri mekanda tüketilirler. Stoklanamadıkları için ürünlerden ayrılırlar. Bir ürün zamanı geldiğinde tüketilmezse stoklanabilir ve çoğu ürün de bir değer kaybına uğramaz. Ancak, hizmetler için durum aynı değildir.

### 3.2.4. Standartlık ve Tek Biçimliliğin Sınırlı Oluşu

Hizmet sektöründe “insana dayalı” ve “ekipmana dayalı” hizmet farklılaştırılması eğilimi vardır. Özellikle, insana dayalı hizmet sektöründe aynı hizmetin farklı kişilerce sunulması, hizmet sunucularının farklı yaklaşımları nedeniyle standartlaşmaktan ve tek biçimli olmaktan uzaklaşmaktadır. Buna ilave olarak, hizmet kalitesinin tüketicilerce algılanmaları da sübjektif olduğundan, aynı hizmeti aynı hizmet sunucusundan alan iki farklı tüketicinin, sunulan hizmeti farklı değerlendirmeleri sonucu, hizmetlerin standart olarak algılanması söz konusu olmayacaktır.

<sup>27</sup> L. L. Berry, “Service Marketing is Different”, Marketing Classics: A Selection of Influential Articles, (Der. B. M. Enis, ve K. K. Cox ), (Massachusetts, Irwin, 1988), s. 446; C. H. Lovelock, Services Marketing, (New Jersey, Prentice Hall, 1995), s. 312; A. Palmer, Principles of Service Marketing, (London, McGraw Hill- Book Company, 1994), s. 3-7.

### 3.2.5. Sahiplik (Mülkiyet Devrinin) Olmaması

Bir ürün satın alındığında satıcıdan alıcıya bir mülkiyet geçişi söz konusudur. Oysa, hizmetler bir deneyimdir ve tüketici sadece hizmeti deneyebilir, sahip olamaz. Hizmet alındığında, satıcıdan alıcıya bir mülkiyet geçişi söz konusu olamaz. Hizmetlerin yukarıda ifade edilen özellikleri incelendiği zaman dikkati çeken özellik “dokunulmazlıktır.” Dokunulmaz bir hizmet, herhangi bir tüketiciye, herhangi bir zamanda unutulmaz bir deneyim yaşatan hizmettir. Diğer bir ifadeyle, hizmet deneyimi ellerle değil akılla tutulur.<sup>28</sup> Bu nedenle, hizmet üreticisi işletmelerin yöneticileri, tüketicilerin hizmeti alış biçimleriyle ilgilendikleri gibi, tüketicilerin hizmet sunum süreçlerini ve hizmeti nasıl değerlendirdikleriyle de ilgilendirir.<sup>29</sup>

Hizmet ve hizmetten duyulan memnuniyet tamamıyla tüketiciye bağlıdır. Hizmetler fiziksel ürünlerin aksine, somut ölçütlere dayalı olmayan değerlendirmelere maruz kalmaktadır. Bunun temel nedenleri, hizmetlerin “eşzamanlı üretim ve tüketim” ve “standartlık ve tek biçimliliğin az oluşu” özellikleridir. Bu özellikler, hizmetleri nesnel olmayan değerlendirmelerle karşı karşıya bırakır. Ayrıca, hizmet personeli aynı olsa da psikolojik vb nedenlerden, verdiği hizmeti farklı sunabilir. Hizmetin standardı kolay bulunamaz. Eş zamanlı üretim ve tüketim çoğu zaman, üretim sürecine tüketicinin katılımını gerektirir. Tüketicinin, hizmet üretimine katılımı, hizmet sağlayıcıyla tüketicinin etkileşimini gerektirir ve tüketicinin üretime katılım düzeyi arttıkça, tüketicinin hizmetten sağladığı “güven faydaları” artar.<sup>30</sup> Ayrıca, katılım sürecinde tüketiciyle yakın ve soyut ilişkiler geliştirilir. “İlişkisel pazarlama uygulayan işletmeler, tüketiciyle ilişkilerinin soyut özelliklerini güçlendirerek, rekabette üstünlük sağlamayı ummaktadırlar. Çünkü geliştirilen soyut ilişkiler, rakipler tarafından kolay taklit edilemez.”<sup>31</sup>

<sup>28</sup> J. Bowen ve R. C. Ford, “Managing Service Organization; Does Having a “Thing” Make Difference”, (Journal of Management, Vol. 28, Sayı: 3, 2002), s. 449.

<sup>29</sup> M. Aung ve R. Heeler, “Core Competencies of Service Firms: A Framework for Strategic Decisions in International Markets”, (Journal of Marketing Management, Vol. 17, Sayı:7-8, 2001), s. 622.

<sup>30</sup> S. Varki ve S. Wong, “Consumer Involvement in Relationship Marketing of Services”, (Journal of Service Research, Vol. 6, No: 1, Ağustos 2003), s. 85.

<sup>31</sup> Varki ve Wong, a.g.e., s. 83.

### 3.3. Turizm Pazarlaması

Hizmetlerin giderek önem kazandığı günümüz ekonomisinde, en büyük hizmet endüstrilerinden biri olan turizmde, işletmelerin pazarlama çabaları oldukça önemlidir. Turizm pazarlaması, “turistik mal ve hizmetlerin doğrudan ya da turizm aracıları yardımıyla, üreticiden son tüketici olan turiste akışı, yeni turistik tüketim gereksinimlerinin ve arzularının yaratılmasıyla ilgili faaliyetlerin bütünüdür.”<sup>32</sup> Tanımın işaret ettiği nokta, doğrudan ya da aracılar vasıtasıyla turistik ürün ve hizmetlerin tüketiciye ulaştırılmasıyla yeni talebin yaratılmasıdır. Dünya Turizm Örgütü, turizm pazarlamasını, “bir turistik istasyon ya da işletmenin en yüksek kazancı elde etme hedefine uygun olarak, turizm ürününün, pazarda iyi bir yer almasını sağlamak amacıyla turizm talebinin özelliklerini de dikkate alarak, turistik ürünle ilgili araştırma, tahmin ve seçim yapmayı hedefleyen ve bu konularda alınacak kararlarla ilgili bir yönetim felsefesi” şeklinde tanımlar.<sup>33</sup> Bu tanımda dikkat çeken nokta, “turistik istasyon” ifadesidir. Bununla turizm endüstrisindeki pazarlama olgusunun, bir ürün ya da hizmetle ilgili pazarlama çabalarının ötesinde bir yörenin ya da bir ülkenin pazarlanması söz konusudur.

Genel olarak, turizme açılan bir yönelimin ya da bir işletmenin temel hedefinin, uluslararası pazarlar olduğu göze çarpar. Uluslararası pazarlama faaliyetlerine girişen bir işletmenin, yurt dışında yeterli sayıda satış merkezine ya da üretim birimine sahip olarak kendi satış gücünü oluşturmak zorunluluğu vardır.<sup>34</sup> Tekeli, turizm endüstrisinin, homojen, dağınık ve kümelenmemiş pazarları dikkate aldığını vurguladıktan sonra, büyük işletmelerin girmeye değer bulmadıkları ve uzmanlaşma gerektiren “niş” pazarları da dikkate aldığını<sup>35</sup> belirtmektedir.

Turizm pazarlamasında amaç, aynı işletme, yönelim ya da turistik ürün ve hizmetlerle birbirinden çok farklı istek, ihtiyaç ve fayda beklentisi olan çok sayıda tüketiciyi tatmin etmektir. Bu koşullar altında turizm pazarlamasının diğer sektörlere

<sup>32</sup> G. T. Buluç, “Turistik Ürün Pazarlama Politikası ve Planlaması ve Bir Pazarlama Stratejisi Olarak Turistik Ürün Çeşitlendirmesi”, (Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi, Sayı:1-2, Mayıs-Haziran 1997), s. 12.

<sup>33</sup> İçöz (1996), a.g.e., s. 21.

<sup>34</sup> M. Karafakioğlu, *Uluslararası Pazarlama Yönetimi: Teori, Uygulama ve Örnek Olaylar*, (İstanbul, Beta Yayıncılık, 2000), s. 250.

<sup>35</sup> H. Tekeli, *Turizm Pazarlaması ve Planlaması*, (Ankara, Detay Yayıncılık, 2001), s. 17.

göre daha farklı özellikler taşıması doğaldır. Bu özellikler turizm endüstrisinde, pazarlama çabalarının planlanmasında göz önünde bulundurulması gereken noktalardır. Olalı, bu özellikleri şöyle açıklar;<sup>36</sup>

1. Diğer mal ve hizmetlerin satın alınmasında insanların fayda beklentileri ve tatminleri objektif olarak birbirine benzer. Ancak, turistik mal veya hizmet alan kişilerin, çok değişik maddi ve manevi beklentileri olabilir. Her biri farklı bir fayda ve zevk bekleyebilir. Örneğin, tatil amacı ile seyahat eden bir kimse ile iş amaçlı seyahat eden bir kişinin, bir konaklama işletmesinden beklentileri aynı olmayacaktır.
2. Diğer tüketim mallarında uzun süre kullanma ve kullandıktan sonra ekonomik olarak faydalanma imkânı vardır. Ancak, turistik mal veya hizmetler sadece faydalanma imkânı sağlarlar. Turist bunlardan kişisel fayda sağlar. Mülkiyeti ile sahip olamaz ve bir başkasına devredemez.
3. Turistik mal ve özellikle hizmetlerin, üretim, dağıtım ve pazarlanması eş zamanlıdır. Fiziksel yapı itibarı ile stoklanamazlar.
4. Tüketim mal veya hizmetlerinde üretici işletme, tüketicilere ulaşmak durumundadır. Oysa, turizm pazarlamasında tüketicinin üretici işletmeye tاینması gerekir.
5. Tüketim mallarının satın alınması, tüketicinin satın alma gücüne bağlıdır. Oysa turistik mal veya hizmetlerin tüketimi, tüketicinin satın alma gücüne bağlı olduğu kadar, tüketicinin sahip olduğu boş zamana da bağlıdır.

Olalı'nın belirttiği özelliklere, diğer bilim adamları da değişik özellikler ilave etmektedirler. Bu özelliklerin bazıları kısaca şu şekilde açıklanabilir; farklı üretim teknikleri, kalite kontrolünün imkansızlığı, farklı dağıtım kanallarının kullanılışı gibi yenilikler.<sup>37</sup> Turizm endüstrisinin, pazara sunduğu hizmetler, diğer hizmetlerden farklıdır ve genel olarak bir paket halinde sunulur. Kozak, turizm pazarlamasının farklı yönlerini şu şekilde sıralamaktadır;<sup>38</sup>

1. Hizmetin hazırlanma süreci,
2. Satın almanın daha çok hissi oluşu,
3. Fiziksel kanıtların önemli oluşu,
4. İşletmelerin büyüklük ve imajlarının önemli oluşu,
5. Dağıtım kanalının tersine işlemesi,
6. Turizm ürünün tamamlayıcı kuruluş ve ürünlere bağımlı oluşu,
7. Turizm ürünün aynısıyla kopya edilmesinin kolay olmayışı,
8. Turizm pazarlamasında tanıtım etkinliklerinin çok önemli oluşu

Turizm pazarlamasını farklılaştıran bir diğer nokta da, klasik pazarlama karmasının (4P) pazarlama çabaları için yetersiz oluşu ve yeni unsurların eklenmesi gerektiğine yönelik görüşlerdir. Alanyazına göre, tüm işletmeler ürettikleri mal ve hizmetleri, klasik pazarlama karması (4P) olarak adlandırılan unsurlardan oluşturur. Ancak, oldukça farklı bir yapıya sahip olan turizm endüstrisi, bu dört klasik unsura, yeni

<sup>36</sup> H. Olalı, **Turizm Pazarlaması**, (İzmir, İstiklal Matbaası, 1969), s. 10-11.

<sup>37</sup> A. R. Brymer, **Hospitality Management: An Introduction to the Industry**, (Dubuque: IOWA, Kendall/Hunt Publishing Company, 1991), s. 238-240.

unsurların eklenmesini gerektirmektedir. Bu yeni unsurlar konusunda değişik görüşler olmakla beraber, en kapsamlı öneriyi McIntosh ve Goeldner yapmaktadır. Yazarlara göre, turizm endüstrisinin yapısı itibarıyla pazarlama karmasının on unsura kadar çıkarılması gerekmektedir ve bu unsurlar aşağıdaki gibidir.<sup>39</sup>

1. Zaman; tatiller, düşük ve yüksek sezon,
2. Marka; İsim, ticari markalar gibi tüketiciye ürünleri hatırlatıcı öğeler,
3. Ambalaj; turizmde sunulan hizmetleri ambalajlama gerektirmese de, turizmde de ambalajlama gerekebilir. (Özellikle tur operatörlerinin operasyonlarında),
4. Fiyatlama; sadece satışı dile getiren rakamsal ifade değil, ürünün imajını yaratan unsurdur.
5. Dağıtım (Yer); ürünü tüketiciye ulaştıran unsurdur. Seyahat acentaları gibi perakendeci, tur operatörleri gibi toptancı ya da ikisinin kombinasyonu kullanılabilir.
6. Ürün (hizmet); rekabetin en önemli unsurudur.
7. İmaj; tüketicinin ürünü (hizmeti) algılama biçimidir.
8. Reklâm; nerede, ne zaman, nasıl sorularının cevabını oluşturan, tanıtımla ilgili en kritik noktadır.
9. Satış; gerek iç gerekse dış satış başarısının en önemli parçası olup, pazarlamanın amaçlarına ulaşması için, değişik satış teknikleri kullanılması kaçınılmazdır.
10. Halkla İlişkiler; işveren, üretici, çevre ve tüketicilerle arasında iyi ilişkiler kurma, pazarlama çabalarının başarısı için gereklidir.

Ancak yeni karma unsurlarının olması gerektiği hakkında görüş birliği olmakla beraber, yeni unsurların ne olması gerektiği konusunda tam bir fikir birliği yoktur. Örneğin; Burke ve Resnick, “paketleme ve ortak çalışma” gibi yeni unsurların var olmasına katılmakla beraber iki farklı yeni unsuru savunmaktadırlar; “fiziksel çevre ve satın alma süreci.”<sup>40</sup> Diğer bir grup otorite de pazarlama karmasının klasik dört unsurunu yeterli bulmamakta ve üç yeni unsur ekleyerek, toplam yedi unsur olması gerektiğini savunmaktadır. Bu unsurlar, “ürün, fiyat, dağıtım, tutundurma, insan, fiziksel çevre ve satın alma süreci”<sup>41</sup> olarak sıralamaktadırlar.

Bir diğer görüş, turizm tutundurma karmasının, yer, ürün, insan, fiyat, paketleme ve tutundurma”<sup>42</sup> şeklinde sıralanan altı unsurdan oluştuğunu savunmaktadır. Öte

<sup>38</sup> N. Kozak, **Turizm Pazarlaması**, (Ankara, Detay Yayıncılık, 2006), s. 31-33.

<sup>39</sup> R. McIntosh ve C. Goeldner, **Tourism: Principles, Practises and Philosophies**, (USA, John Wiley & Sons, Ins., 1990), s. 391-393.

<sup>40</sup> J. Burke ve B. Resnick, **Marketing & Selling the Travel Product**, (Canada, Delmar Thomson Learning, 2000), s. 93.

<sup>41</sup> C. Cooper ve diğerleri, **Tourism: Principles and Practises**, (Edinburg, Longman, 1990), s. 410.

<sup>42</sup> D. Weaver ve M. Opperman, **Tourism Management**, (Milton, John Wiley and Sons Inc, 2000), s. 229-232.

yandan yeni unsurların, klasik dört unsurun içinde yer aldığını savunanlar da bir oldukça fazladır. Kısacası, turizm pazarlaması karma unsuru sayısının tam olarak ne olması gerektiği konusunda tam bir anlaşma yoktur.

Turizm pazarlamasında önerilen yeni tutundurma unsurlarından, özellikle “insan” unsuru ön plana çıkmıştır. Turizm pazarlamasında, insanla kastedilen, “iş görenler, turistler ve yerel halktır.”<sup>43</sup> Hizmet sektörlerinde iş gören, ürünün kendisidir: iş gören, ürünün sunuş şeklidir ve tüketici iş göreni ürünün kendisi olarak algılar. Bu nedenle, hizmet işletmeleri, tüketiciden önce, iş görenlerine satış yapmalıdırlar.<sup>44</sup> Ne var ki, turizm işletmelerinin başarılı olabilmesinde klasik pazarlama karması unsurlarının tasarımı son derece önemlidir. Turizmde, pazarlama karmasının unsurları aşağıdaki gibi özetlenmektedir.

**Fiyat;** her endüstride olduğu gibi turizm endüstrisinde de en önemli unsurlardan biridir. Fiyatlandırma, “ürün ya da hizmetin üretim maliyetinin ve uygun bir kar marjı ile bağlantılı olarak, ilgili ürün ya da hizmetin değerinin belirlenmesidir.”<sup>45</sup>. Başka bir şekilde ele alırsak fiyat, “hem endüstriyel hem de nihai müşterilerin bir satış önerisini değerlendirdiği bir ölçüdür ve marka ile ürün seçiminde etkilidir.”<sup>46</sup> Fiyatın turistik ürünün satışında önemli rolü olan stratejik değişkenlerden biri olduğunu<sup>47</sup> kabul eden görüşlerde vardır. Ancak, işletmeler fiyatın belirlenmesinde sadece üretim maliyetini ve kar marjını dikkate alarak başarıya ulaşamazlar. Zira fiyat, arz- talep dengesine ve söz konusu pazarlarda mevcut olan rekabete göre oluşur.<sup>48</sup> Turizmde fiyat oluşumunu ağırlıklı olarak, iki değişken etkilemektedir. Bunlar, yöneline seyahatin maliyeti (ulaşım maliyeti) ve turist için yönelimdeki

<sup>43</sup> Weaver & Opperman, a.g.e., s. 230.

<sup>44</sup> L. M. Renaghan, “A New Marketing Mix For Hospitality Industry”, Strategic Marketing Planning in the Hospitality Industry: A Book of Reading, (Ed, R. L. Blomstrom ), (Michigan, The Educational Institute of American Hotel & Motel Association, 1983), s. 35.

<sup>45</sup> J. R. Keiser, Principles and Practises of Management in the Hospitality Industry, (New York, Von Nostrand Reinhold, 1989), s. 296.

<sup>46</sup> D. Shipley ve D. Jobber, “Integrative Pricing via the Pricing Wheel”, (Industrial Marketing Management, Vol. 30, 2001), s. 301.

<sup>47</sup> N. Hacıoğlu, Turizm Pazarlaması, (Bursa, VİPAŞ A.Ş., 2000), s. 50.

<sup>48</sup> Ö. Akat, Uluslararası Pazarlama Karması ve Yönetimi: Mai ve Örnek Olaylar, (Bursa, Ekin Kitabevi Yayınları, 1998), s. 87.

yaşama maliyetidir.<sup>49</sup> Birinci değişken, üretici veya aracı için maliyet açısından önemliken, ikinci değişken tüketici için, harcamaları belirlemesi açısından önemlidir. Konaklama işletmeleri tarafından verilen, kapsamına konaklama, yiyecek içecek, transfer giderlerine ek olarak ana ulaşım giderleri gibi maliyetler, endüstriyel anlamda satın alma kararlarını etkilemektedir.

Bir bütün olarak düşünüldüğünde; turizmin ürünü paket turları oluşturan tur operatörleri, hizmet bağlamında kendilerine sağlanan değeri dikkate alacaklardır. Tur operatörlerinin satınalma merkezinin üyeleri de en uygun koşullarda, en uygun seçeneği tercih edeceklerdir. Giderdiği ihtiyaçlar göz önüne alındığında, turizm endüstrisinde fiyat, tek başına çok etkili bir faktör değildir. Üretici tarafından sunulan ürün ve hizmetlerin giderdiği ihtiyaçlar söz konusu olduğundan, kalite ve tüketici beklentileri vb unsurlar ön plana çıkar. Bu durumda, satınalma merkezi üyeleri, satın alma kararı sürecinde, düşük bir fiyatla satın almaktan çok, soruna uygun çözümü sağlayacak ürün ya da hizmetlerin alımıyla ilgileneceklerdir.<sup>50</sup>

Turizm endüstrisinde faaliyet gösteren işletmelerin, çok sayıda ve değişik özelliklerde olduğu göz önünde tutulduğunda, fiyatlarını belirlerken kendi üretim biçimlerini, yatırım oranlarını, karlılık marjlarını göz önünde buldukları standart bir fiyatlandırma yaklaşımının kullanılmaması doğaldır. Her ne kadar üretimleri birbirine son derece bağımlı olsa da turizm endüstrisinde yer alan işletmeler, kendi fiyatlarını bağımsız olarak belirlemektedirler. Örneğin; bir havayolu işletmesi, bir konaklama ya da yiyecek içecek işletmesi, fiyatını belirlerken diğerlerinden bağımsız hareket eder. Ancak, genel olarak endüstride fiyatlandırma politikalarının belirleyicileri arz, talep ve rekabetken<sup>51</sup> fiyatlandırma politikası olarak, “maliyet artı ve yatırımın geri dönüş oranı”<sup>52</sup> yöntemleri kullanılmaktadır.

<sup>49</sup> H. Song ve K. K.F. Wong, “**Tourism Demand Modeling: A Time-Varying Parameter Approach**”, (Journal of Tourism Research, Vol. 42, Ağustos 2003), s. 58.

<sup>50</sup> S. Stemersch ve diğerleri, “**The Purchasing of Full Service Contracts**”, (Industrial Marketing Management, Vol. 30, 2001), s. 6.

<sup>51</sup> C. H.C. Hsu ve T. Powers, **Marketing Hospitality**, (Canada, Wiley & Sons , Inc, 2002), s. 250-251.

<sup>52</sup> S. H. Witt, ve L. Moutinho, **Marketing Tourism and Management Handbook**, (Cambridge, Cambridge University Press, 1989), s. 236.

**Tutundurma;** tüketici davranışlarını değiştirmek için, ikna edici bir iletişim aracı olarak kullanılmaktadır. Turizm sektöründe tutundurma karması, “tüketicilerle iki yönlü iletişim kurmayı amaçlar.”<sup>53</sup> İki yönlü iletişim, tüketicilerin de iletişim sürecine katılmalarıdır. İki yönlü iletişim kurularak, tutundurma çabalarının etkinliğini artırmakta kullanılacak tutundurma karmasının belirlenmesinde, turizm endüstrisi için dört aşama vardır;<sup>54</sup>

1. Hedef pazarların özelliklerinin belirlenmesi ve tanımlanması
2. Tutundurma amaçlarının belirlenmesi
3. Tutundurma alternatiflerinin belirlenmesi ve seçilmesi
4. Zamanlamanın belirlenmesi.

Oldukça farklı özellikler arz eden ve pek çok değişkenden kolayca etkilenen turizm endüstrisinde tutundurmanın önemini, Coltman şu nedenlere dayandırır;<sup>55</sup>

1. Talep genellikle mevsimseldir ve talebin düşük olduğu dönemlerde teşvik edilmelidir.
2. Tüketicinin, ürünü görmeden almaya teşvik edilmesi zorunluluğu vardır.
3. Marka bağımlılığı, genellikle zayıftır.
4. Çoğu ürün, genellikle katı rekabete maruz kalır.
5. Ürünler kolayca taklit edilebilir.

Tutundurma çabalarının başarısı, kurulacak iletişimin, tüketicinin satın alma sürecinin etkilenmesiyle mümkündür. Turizm endüstrisinde, genel olarak, “bilgilendirici, ikna edici ve hatırlatıcı tutundurma” olarak bilinen klasik tutundurma kullanılır. Mill ve Morrison’ a göre, ürün hayat seyrinin ilk döneminde bilgilendirici tutundurma, gelişim döneminde ikna edici tutundurma ve olgunluk dönemindeyse hatırlatıcı tutundurma önemlidir.<sup>56</sup> Tutundurma karması unsurları aşağıda açıklanmıştır.

• **Reklâm;** ikna edici tutundurma aracı olarak reklâm, aynı mesajın değiştirilmeden defalarca ve büyük kitlelere sunulmasını sağlar. Turizmde reklâm kullanılması kararlaştırıldığında, hangi kitle iletişim aracının kullanılacağı ve zamanlama çok iyi yapılmalıdır. Çünkü turizmin mevsimlik özelliği ve hedef pazarların birbirine benzerliği nedeniyle reklâm rasgele yapılamaz.<sup>57</sup> Örneğin bir kayak merkezine düzenlenecek turun reklâmı, yaz aylarında çekici olamaz.

<sup>53</sup> Brymer, a.g.e., s.236.

<sup>54</sup> Coltman, a.g.e., s. 256.

<sup>55</sup> Coltman, a.g.e., s. 255.

<sup>56</sup> R. C. Mill, ve A. M. Morrison, **The Tourism System: An Introduction Text**, (Englewood Cliffs: New Jersey, Prentice Hall, 1992), s. 446-447.

<sup>57</sup> Keiser, a.g.e., s. 308.

Ekonomik bir araçtır ve sınırlı bütçeye oteller, havayolları, tur operatörleri ve seyahat acentaları gibi, bağlantılı çalışan işletmelerin, ortak reklâm verdiklerine sıkça rastlanmaktadır. Reklâm, kısa, çekici ve yeterince bilgilendirici olmalıdır.

- **Halkla İlişkiler;** işletmelerin kendi kontrolü dışında, karşılığında hiçbir bedel ödemeksizin, kitlesel iletişim kurma olanağı veren bu tutundurma unsuru, haber niteliğindeki konularda kullanılır. Son derece, etkilidir. Özellikle kongre, konferans, defile gibi eğitsel ve kültürel etkinlikleri düzenlemeye uygun toplantı salonlarına sahip konaklama işletmeleri, sıkça haberlerde yer almaktadır. Turizm endüstrisinde, halkla ilişkiler genellikle tanışma (tanıtma) turlarına, açılışlara, turizm konusunda yazı yazan köşe yazarlarını ya da habercilerin davet edilmesi şeklindeki uygulamalar kullanılmaktadır.<sup>58</sup>

- **Satış Tutundurma (Satış Geliştirme);** tutundurma karmasının diğer unsurlarının, faaliyetleri kapsamı dışında kalan etkinlikleri içeren satış geliştirme, turizm endüstrisinde, turizm fuarları gibi tanıtım amaçlı etkinliklerde kullanılmaktadır. “Witt ve Moutinho”, satış tutundurma etkinliğini genellikle araçlara özel satış indirimleri, ücretsiz hizmetler (altı yaşın altındakilere ücretsiz oda), yaşlı ve öğrencilere indirimli bilet tarifeleri uygulanması, eşantıyon dağıtılması şeklinde uygulandığını belirtmektedirler.<sup>59</sup> Turizmde özellikle, fiyat promosyonlarının uygulanması sık görülmektedir. Bir turistik yöreye yönelik turlarda uygulanan promosyonlar, yöre hakkında bilinç ve istek oluşturur.

- **Kişisel Satış;** başarısı, insanların çok değişken istek ve ihtiyaçlarının tatmin edilmesine bağımlı olan turizm, üretim faktörlerinden, en fazla insan unsuruna bağımlı olan sektörlerdendir. İnsanların istek ve ihtiyaçlarını belirleyerek, bunları var olan ürünlerle eşleştirecek ve tüketici adayına uygun bir mesaj haline getirerek iletişime geçebilecekler, satış elemanlarıdır. Turizm endüstrisinin hemen her dalında kişisel satış yaygındır. Konaklama işletmelerinin “rezervasyonsuz gelen” müşterilere satış yapması ve müşterinin konaklaması süresince tatmin etmesi, yiyecek içecek

<sup>58</sup> Witt ve Moutinho, a.g.e., s. 546.

<sup>59</sup> Witt ve Moutinho, a.g.e., s. 546.

işletmelerinin müşterilerini tatmin ederek yeniden gelişlerini sağlaması, kişisel satış yoluyla olur. Ancak, kişisel satış en çok seyahat acentalarında kullanılır. Acentalar, tüketicilerine görmedikleri bir ürün veya hizmeti satmak için, yüz yüze iletişimin, istek ve ihtiyaçları belirleme ve mesajı tüketiciye göre şekillendirerek, ikna edebilme avantajlarını kullanmak zorundadırlar.<sup>60</sup>

**Dağıtım (yer);** ürün ve hizmetlerin tüketiciye, doğru mekan ve zamanda sunulmasıdır. Dağıtım kanalları, işletmelerin kendi amaçlarını gerçekleştirmek için karşılıklı etkileşim halinde buldukları bir sistemdir. Stern ve El-Ansary dağıtım kanalını, “ürün ve hizmetin kullanımının ya da tüketiminin sağlandığı süreçte yer alan bağımsız işletmeler dizisi”<sup>61</sup> olarak tanımlamaktadır. Rosenbloom, müşteriler dahil olmak üzere dağıtım kanalını oluşturan tüm üyelerin, aralarında anlaşmalar yaparak<sup>62</sup> oluşturdukları bir yapı olduğunu belirterek katkıda bulunur. Dağıtım kanalı, ürün ve hizmetin tüketilmesini sağlamak amacıyla uygun mekâna taşınmasında, bağımsız ya da üreticiye bağımlı işletmelerden oluşan ve belirli anlaşmalara dayanan bir işbirliğidir.

#### 4. ENDÜSTRİYEL PAZARLAMA VE ENDÜSTRİYEL SATINALMA

Bir işletmenin pazarı sadece nihai tüketiciler veya ülke sınırları içinde bulunan nihai tüketiciler, aileler, işletmeler ve işletme dışı örgütlerin bulunduğu iç pazarlardan<sup>63</sup> oluşmaz. Küreselleşmeyle birlikte, işletmeler uluslararası pazarlarda faaliyet göstermek ve rekabet etmek durumundadırlar. Bu rekabet sadece tüketici pazarlarında değil aynı zamanda, işletmeler, işletme dışı örgütler ve devletlerin bulunduğu uluslararası endüstriyel pazarlarda da geçerlidir.

Endüstriyel pazarlama, ürün ve hizmetlerin, endüstriyel ya da kurumsal alıcılara pazarlanması<sup>64</sup> olarak tanımlandığında, endüstriyel pazarların, nihai tüketiciler

<sup>60</sup> Witt ve Moutinho, a.g.e., s. 546.

<sup>61</sup> C. Wynne ve diğerleri, “The Impact of Internet on the Distribution Value Chain”, (International Marketing Review, Vol.18, Sayı:4, 2001), s. 425.

<sup>62</sup> C. Cooper ve J. Lewis, “Transformation and Trends in the Tourism Industry: Implications for Distribution Channels”, Tourism Distribution Channels: Channels, Issues and Transformations, (Der. D. Buhalis ve E. Laws), (New York, Continium, 2001), s. 315.

<sup>63</sup> B. Tenekecioğlu, Makro Pazarlama, (Eskişehir. MET Basın ve Yayın. 1992), s. 97.

<sup>64</sup> F. E., Webster, Industrial Marketing Strategy, (New York, John Wiley Company, 1984), s. 3.

dışındaki, tüm alıcılardan oluşan<sup>65</sup> pazarlar olduğu ve endüstriyel alıcıların, nihai tüketicilere benzer tüketim davranışları olan örgütlerden oluştuğu sonucu ortaya çıkar.<sup>66</sup> Bu pazarlar ulusal olabileceği gibi uluslararası da olabilir.

#### 4.1. Endüstriyel Pazarlar

Alanyazın incelendiğinde, endüstriyel pazarlarla ilgili değişik tanımlarla karşılaşmak mümkündür. Örneğin Bradley, “endüstriyel ya da kurumsal pazarların, diğer kişilerle işletmelerin talep ettiği ürünler ve hizmetlerin üretiminde kullanmak üzere ürün ve hizmetleri edinen tüm birey ve işletmelerden oluşan pazarlar olduğunu” belirtir.<sup>67</sup> Bu tanım, endüstriyel pazarların yeni bir ürün veya hizmetin üretiminde kullanmak üzere ürün ve hizmetlerin alıcılarından oluşan pazarlar olduğunu vurgulamaktadır. Endüstriyel pazarlarda alıcılarla ilgili olarak değişik sınıflamalar da mevcuttur. Kabul gören en genel sınıflamaya göre endüstriyel alıcılar; üreticiler, araçlar, kurumlar ve devlet olmak üzere dört ana başlık altında ele alınmaktadır.<sup>68</sup>

##### 4.1.1. Üreticiler

Başka ürün ya da hizmetlerin üretiminde, üretim faaliyetlerini gerçekleştirmede kullanmak suretiyle, kar elde etmek için alan kişilerden ya da işletmelerden oluşan pazarlardır. Diğer bir ifadeyle, doğrudan kendi üretimlerinde kullanmak, birleştirmek ve satın alınan ürün veya hizmetleri başka bir satılabilir ürüne dönüştürmek üzere satın alırlar. Bu pazarlarda yer alan müşteriler, kendi ekonomik faaliyetlerini devam ettirebilmek için hammadde, malzeme, parça, yarı bitmiş ürün ve hizmetleri satın alırlar.

##### 4.1.2. Araçlar

Diğer işletme ya da nihai tüketicilere yeniden satmak üzere satın alma faaliyetinde bulunan kişi ya da işletmelerdir. Araçlar, satın aldıkları ürün veya hizmetlerde çok

<sup>65</sup> C. L. Boveé ve diğerleri, **Marketing**, (New York: McGraw Hill Inc., 1995), s. 141.

<sup>66</sup> Ersoy, (1996), **a.g.e.**, s. 43.

<sup>67</sup> F. Bradley, **Marketing Management: Providing, Communicating and Delivering Value**, (Herdforshire, Prentice Hall, 1995), s. 289.

<sup>68</sup> M. V. Laric, “**Pricing Strategies in Industrial Markets**”, **Readings in Industrial Marketing**, (Der. M. A. Agarwal ve diğerleri), (New Jersey, Prentice –Hall, Inc., 1986), s. 181-182; W. G. Zikmund & M. D’Amico, **Effective Marketing: Creating and Keeping Customers**, (Minneapolis: West Publishing Company, 1995), s. 92

az değişiklik yaparlar ya da hiç yapmadan satarlar. Bunlar ana dağıtıcılar, toptancılar ve perakendecilerden oluşur. Bu pazarlarda yer alan işletmelerin, satın aldıkları ürün ya da hizmetlerde herhangi bir değişiklik yapmadan ya da çok az bir değişiklikle diğer işletmelere ve nihai tüketicilere ulaştırılmasında, dağıtım kanalı olarak faaliyet gösterdikleri ifade edilmektedir. Bu durum fiziksel ürünler için geçerli olmakla beraber, bazı hizmet endüstrilerinde farklı olabilmektedir. Örneğin; turizm endüstrisinde toplu alımlarıyla bilinen tur operatörleri, üretici işletmelerin ürün ve hizmetlerini birleştirek, “paket tur” adı altında farklı bir ürün şeklinde pazara sunarlar. Paket tur, münferit hizmet üreticilerinin pazara arz ettiği ürün ve hizmetleri içermekle birlikte, oldukça farklıdır. Tüketicie, zaman ve emek harcayarak, bir araya getirebileceği belki de tamamını bir araya getiremeyeceği unsurlara, tek bir satın alma işlemlle ulaşma olanağı vermektedir. Diğer yandan, tur operatörlerince oluşturulan bu ürün, eğer tur operatörü kendi satış noktasını kullanmıyorsa diğer araçlar tarafından nihai tüketicilere hiçbir değişiklik yapılmadan sunulmaktadır. Bu durumda, tur operatörleri, endüstriyel alıcı, üretici, aracı üretici ve aracılık işlevlerini üstlenmektedir.

#### **4.1.3. Kurumlar**

Pazarda ticari işletmelerin haricinde, kar amacı olmayan dernek, sendika, siyasal parti vb. örgütler de vardır. Bu örgütlerin satın almada temel amaçları, bazı toplumsal faydaları olan etkinlikleri yürütmektir. Satın alma davranışının altında yatan sosyal fayda sağlama olgusu, bu örgütlerin satın alma biçim ve amaçlarını, diğerlerinden farklı bir hale getirmektedir. Örneğin; turizm bağlamında ele alındığında, son yıllarda “teşvik turları” ve uçak biletlerini temin etmek üzere seyahat pazarına giren ve bu amaçla kendi işletme çatıları altında turizmle ve özellikle seyahatle ilgili faaliyetlerini yürütmek üzere bölüm açan işletmeleri de bu kategoride ele almak gerekir.

#### **4.1.4. Kamu (Devlet) Pazarı**

Kamu (devlet) ise kendi başına bir pazar oluşturur ve belki de bu pazar endüstriyel ya da kurumsal pazarların en önemlisidir. Devletin satın aldığı ürün ve hizmetler,

gıda maddesinden giyeceğe kadar çok çeşitli olabilir. Pek çok endüstri için devlet en büyük, bazen de tek alıcısıdır.

Yukarıda açıklanan endüstriyel pazarı oluşturan alıcıların doğal olarak satın alma amaçları da farklıdır. Bunlardan üreticiler ve aracılar gibi ticari işletmelerin amacı, “genellikle maliyetleri azaltarak ya da gelirlerini artırarak kar oranlarını yükseltmek iken; devlet ve kurumlar pazarındaki alıcılar için amaç hizmet ettikleri grupların ihtiyaçlarını karşılamaktır.”<sup>69</sup> Bu sınıflamanın dışında, endüstriyel pazarları oluşturan, müşterileri daha farklı şekillerde ele alan sınıflamalar da mevcuttur. Clow ve Baack, bir ürün ya da hizmetin potansiyel müşterilerini altı grupta ele alır;<sup>70</sup>

- **Üretici İşletmeler;** yeni bir ürün ya da hizmet üretmek için satın alan işletmelerdir. Üretici işletmelerle çalışmak için onların satın aldıkları ürün ve hizmetleri kendi üretimlerinde nasıl kullandıklarını anlamak gerekir.
- **Kamu (Devlet) Pazarı;** devlet pazarı bir ekonominin en büyük pazarıdır. Devlet, bazı hizmetlerin görülmesi için mal ve hizmetleri talep eder ve büyük miktarlarda alır. Devlete tedarikçi olacak işletmeler, devletin bazı bütçe sınırlamaları olabileceğini bilmek ve buna göre politikalar belirlemek zorundadırlar.
- **Kurumsal Müşteriler;** genellikle ürün ve hizmetleri ekonomik fayda elde etmek için değil kendi kurumlarının ya da çalışanlarının ihtiyaçlarını gidermek için satın alırlar. Kar amacı gütmeyen bu organizasyonlar genellikle okullar, hastaneler, dini kurumlar, siyasi partiler, dernekler, sendikalar ve benzerleridir.
- **Toptancılar ve Distribütörler;** tüccar ve temsilci acente olmak üzere ikiye ayrılırlar. Acenteler, ürün ya da hizmeti mülkiyet hakkı edinmeden, tedarikçiyi diğer müşterilere karşı temsil eden araçlardır. Tüccarlarsa mülkiyet olarak edinirler ve belli bir riske girerler. Her ikisi de dağıtım kanalında önemli rol oynarlar ve üreticilerin müşterisidir.
- **Perakendeci Müşteriler;** üreticilerin ve toptancı distribütörlerin müşterileridir. Perakendeci zincirleri aynı zamanda üreticilere ortak reklam, doğrudan yükleme, envanter kontrol ve fiyat indirimleri hakkında çok önemli piyasa bilgileri sağlar. Pek çok açıdan perakendeciler, üreticilerin can damarıdır; nihai tüketiciyle üretici arasında bağlantıyı onlar sağlar.
- **Uluslararası Müşteriler;** bir işletme uluslararası bağlantılar geliştirdiğinde, birçok yeni pazar ve müşteri türü ortaya çıkar. Uluslararası müşteriler de ihracatçılar, ithalatçılar, perakende zincirleri, devlet pazarları, kurumlar, nihai tüketiciler ve diğer işletmeler olmak üzere değişik kategorilere ayrılırlar. Bu pazarlarda başarılı olmanın koşulu, işletmelerin faaliyet gösterdikleri ülkelerin kültürlerini anlamalarıdır.

<sup>69</sup> <http://www-rohan.sdsu.edu/~renglish/370/notes/chapt06/> (14.08.2004)

<sup>70</sup> K. E. Clow ve D. Baack, **Integrated Advertising Promotion and Marketing Communication**, (Upper Saddle River, New Jersey, Prentice Hall, 2002), s. 187-190.

#### 4.2. Endüstriyel Pazarların Ayırıcı Özellikleri

Aslında endüstriyel pazarların da tüketici pazarlarının da mekanizmaları aynıdır. Ancak, uygulamada bazı farklılıklar olmaktadır. Örneğin; Mudambi' ye göre, endüstriyel pazarlarda üreticinin adı ya da imajı gibi soyut özellikleri, ürünün somut özellikleri kadar ya da daha fazla önemli olabilmektedir ve bilinen bir markadan satın almak, araştırma ve işlem maliyetlerinde azalmaya neden olduğu gibi, belirli riskleri de azaltmaktadır.<sup>71</sup> Temel farklılıklar, sipariş edilen ya da satın alınan miktarın, tüketici pazarlarında satın alınan ya da sipariş edilenden daha fazla olması, satın alma politikaları veya prosedürlerinin karmaşıklığı, rekabet, satın alma karar sürecine çok sayıda kişinin katılması, satın alma işleminin gerçekleşmesi için gereken sürenin uzunluğunun alıcılar üzerinde baskı oluşturması ve potansiyel alıcı sayısının daha az olması<sup>72</sup> şeklinde özetlenebilir.

**Tablo 1.1.** Endüstriyel ve Tüketici Pazarlarının Karşılaştırılması

	<b>Endüstriyel Pazarlar</b>	<b>Tüketici Pazarları</b>
<b>Pazarın Yapısı</b>	Coğrafik olarak belli alanlara yoğunlaşmış Alıcı sayısı az Oligapolistik rekabet	Coğrafik olarak dağılmış Alıcı sayısı çok fazla Monopolistik rekabet
<b>Ürün</b>	Teknik olarak karmaşık Türetilmiş Servis, teslimat ve bulunabilirlik çok önemli	Standartlaşmış Servis, teslimat ve bulunabilirlik biraz önemli
<b>Ahıcı Davranışı</b>	Fonksiyonel katılım Rasyonel/görevle ilgili güdüler dominant Teknik uzmanlık Durağan ilişkiler Kişiler arası ilişkiler söz konusu Karşılıklılık gerekli	Aile katılımı Sosyal/psikolojik güdüler baskın Daha az teknik uzmanlık Kişisel olmayan ilişkiler
<b>Karar Süreci</b>	Farklı, gözlemlenebilir aşamalar	Gözlemlenemez, zihinsel aşamalar
<b>Kanallar</b>	Daha kısa, daha doğrudan ve daha az sayıda bağlantı	Dolaylı, daha çok sayıda bağlantı
<b>Tutundurma</b>	Kişisel satışa dayalı	Reklama dayalı
<b>Fiyat</b>	Rekabetçi fiyat teklifleri, karmaşık satın alımlarda anlaşmalar, standart kalemlerde liste fiyatı	Liste fiyatı

**Kaynak:** R. R. Redeer, ve diğerleri, **Industrial Marketing: Analysis, Planning and Control**, (London, Prentice-Hall International, 1987), s. 10

<sup>71</sup> S. Mudambi, "Branding Importance in Business to Business Markets: Three Buyers Clusters" (Industrial Marketing Management, Vol.31, 2002), s. 526-527.

<sup>72</sup> <http://www-rohan.sdsu.edu/~renglish/370/notes/chapt06/> (14.08.2004)

Endüstriyel ürün ya da hizmetler, tüketici ürün veya hizmetlerince yönlendirilir ya da bunlardan türetilirler.<sup>73</sup> Endüstriyel ürünlerle ilgili en kapsamlı ve kabul gören sınıflama; yapılar, ağır donanım, hafif donanım yedek parça ve montaj unsurları, hammadde, işlenmiş (nihai) ürünler, bakım, onarım ve operasyonel unsurlar ve endüstriyel hizmetler<sup>74</sup> şeklinde yapılmaktadır. Tablo 1.1, her iki pazarın temel özelliklerini karşılaştırarak özetlemektedir.

Endüstriyel pazarların ayırt edici özellikleri de, karşılıklı fonksiyonel bağımlılık, ürünün karmaşıklığı, alıcı satıcı bağımlılığı ve satın alma sürecinin karmaşıklığı şeklinde sıralanmaktadır.<sup>75</sup>

#### 4.2.1. Karşılıklı Fonksiyonel Bağımlılık

Günümüzün rekabet koşulları ve iletişim olanakları sayesinde bilinçlenen tüketici, “ürettiğimi satarım felsefesini” işlevsiz hale getirmekte ve işletmeleri bilimsel bir şekilde çalışmaya zorlamaktadır. Bu durumda işletmelerin AR & GE bölümleriyle üretim ve pazarlama birimleri arasında karşılıklı olarak bağımlı bir şekilde koordineli ve işbirliği halinde çalışma zorunluluğu doğmaktadır. Pazarlama bölümünün pazarlardan topladığı bilgiler doğrultusunda, AR&GE birimi tüketicinin istek ve ihtiyaçları doğrultusunda ürün ya da hizmetler geliştirmektedir. Üretim bölümü, AR&GE bölümünün geliştirdiği standartlarda üretim yapmak durumundadır. Bu durumda, bir ürün ya da hizmetin geliştirilmesinin maliyeti geçmişe oranla çok daha yüksek olurken, başarı için işletme içi fonksiyonel birimler ve iş ilişkisi kurulan diğer işletmelerle işbirliği gereksinimleri de her geçen gün biraz daha artmaktadır. Karşılıklı olarak bağımlı hale gelmenin bir diğer nedeni de ekonominin doğasından gelen kaynakların kıt oluşudur. Bucklin ve Sengupta, işletmelerin karşılıklı çıkarları için kaynaklarını mübadele ederek, çevresel belirsizlikleri azaltmaya çalıştıklarını vurgulamaktadır.<sup>76</sup> Endüstriyel pazarlarda, müşteri işletmelerin kendi faaliyetlerinde başarılı olabilmeleri tedarikçiye bağımlı iken; satıcı da başarılı olacaksa müşterisinin

<sup>73</sup> <http://www-rohan.sdsu.edu/~renglish/370/notes/chapt06/> (14.08.2004)

<sup>74</sup> Bradley, a.g.e., s. 291.

<sup>75</sup> F. E. Webster, **Industrial Marketing Strategy**, (New York, John Wiley Company, 1984), s.14–16.

<sup>76</sup> L. P. Bucklin ve S. Sengupta, “**Organizing Successful Co-Marketing Alliances**”, (Journal of Marketing, Nisan 1993), s. 33.

tedarik zincirinin bir halkası olmalı ve ona gereken envanteri, yedek parçayı, satış sonrası bakım hizmetini ve sipariş teslimatını doğru zamanda yapmalıdır.<sup>77</sup>

#### 4.2.2. Ürünün ya da Hizmetin Karmaşıklığı

Endüstriyel pazarlar genellikle kendi üretimlerinde kullanmak üzere ürün veya hizmetleri talep eden alıcılardan oluşur. Bu alıcılar, ürün ve hizmetleri farklı amaçlarla talep edebilirler. Örneğin; kimi alıcılar, yeni bir ürün ya da hizmet meydana getirmek için satın alırken, kimileri hiçbir değişiklik yapmadan sadece aracılık yaparlar. Bu durumda üretici işletmeler, değişik amaçlarla talep eden alıcıların istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek için, ürün ya da hizmetlerini her ihtiyaca cevap verebilecek nitelikte üretmek zorundadırlar. Bu nitelikte esnek bir üretim için yeniliklerin yapılması, ürün farklılaştırılması ve çeşitlendirilmesi için gereken teknik yatırımların yapılması gerekir.

#### 4.2.3. Alıcı-Satıcı Bağımlılığı

Teorik olarak ele alındığında; işletmeler arasındaki ilişki, işletmeler ve örgütler arası bir değişim davranışıdır.<sup>78</sup> Bu davranış biçimi kaçınılmaz olarak; kaynak açısından güçlü olan tarafa güç kullanma avantajı, diğer bir ifadeyle diğerinin davranışını değiştirme olanağı verir.<sup>79</sup> Alıcılar, ihtiyaç duydukları ürün ve hizmetleri, ihtiyaç duydukları zamanda, yerde, miktarda ve nitelikte elde etmek isterler. Buna karşın, üreticiler de alıcı sayısının az olduğu endüstriyel pazarlarda alıcıları ellerinde tutarak satışları düzenli hale getirmek ve hacimlerini artırmak isterler. Hem üreticinin hem de alıcının sınırlı sayıda ve ilişkilerin güçlü, nitelikli tutulmasının zorunlu olduğu pazarlarda, üreticiyle alıcının karşılıklı olarak birbirine bağımlılığı doğaldır.

Özellikle, alıcı açısından bakıldığında, bağımlılık daha da kaçınılmaz hale gelmektedir; kendi üretiminde kullanacağı için üretici ya da tedarikçiye daha bağımlı hale gelmektedir. Ayrıca, tüketici pazarında işlemler satış tamamlandıktan sonra

<sup>77</sup> R. S. Winer, *Marketing Management*, (Upper Sale River, New Jersey, Prentice Hall, 1999), s. 144.

<sup>78</sup> G. L. Frazier, "Interorganizational Exchange Behaviour in Marketing Channels: A Broadened Perspective", (Journal of Marketing, Vol.47, 1983), s. 71.

<sup>79</sup> J. F. Gaski, *The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution*, (Journal of Marketing, Vol. 48, 1984), s. 15-16.

biter. Ancak; endüstriyel pazarlarda belki de asıl önemli kısım, satış anlaşmasının yapılmasından sonra gerçekleşen süreçtir. Çünkü; bu süreç yapılan anlaşmalara göre gerçekleşir. Tüketici pazarlarında, bu tür anlaşmalar yoktur ve marka bağımlılığı dışında, ilişkiler kısa sürelidir. Oysa, endüstriyel pazarlarda ilişkiler uzun süreli ve genellikle karşılıklı doyuma yol açar.”<sup>80</sup> Alıcı ile satıcı amaçlar, izlenecek politika ve prosedürler, sipariş ve teslimat programı ve fiyat konularında karşılıklı olarak uzlaşmak zorundadır.

#### 4.2.4. Satın Alma Sürecinin Karmaşıklığı

Gerek tüketici pazarları, gerekse endüstriyel pazarlar, satın alma fonksiyonunu üstlenen ve satın alma kararını veren insanlardan oluşur.<sup>81</sup> Ancak, endüstriyel pazarlarda satın alma kararlarında örgüt ya da işletme adına satın alım söz konusu olduğu için, çok sayıda ve değişik görevlerde yer alan birimlerde çalışan işgörenler söz sahibi olur. Bir işletmede, satın alma işlemlerinin sorumluluğu nadiren tek bir bölüme, satın alma bölümüne bırakılır.<sup>82</sup> Satınalma merkezi olarak adlandırılan bu birim genel olarak, örgüt ya da işletmelerin organizasyon şemalarında yer alan biçimsel satınalma birimlerinden çok farklı yapıdadır. Genellikle endüstriyel satın alma kararlarını veren bu merkezin satın alma kararları çok sayıda faktörden etkilenmektedir. Kotler ve diğerleri, endüstriyel (BtoB) satın alma davranışını etkileyen faktörleri, Şekil1.4’de olduğu gibi basamaklamaktadırlar.

Satınalma merkezi, formal grup ya da bölümden ziyade, satın almadan satın almaya değişen, satın alma süreci boyunca gelişen ve örgütten örgüte farklılıklar gösteren bir iletişim ağının oluşturduğu bir birimdir.<sup>83</sup> Satın alma eyleminin gerçekleşmesi için, bu birimin tedarikçilerle ilişkiye geçmesi ve “pazarlamanın temel noktası olan ilişki değişimini sağlaması gerekmektedir.”<sup>84</sup> İşletmecilik tarihi boyunca satın alma işlevi de işletmecilik anlayışına göre değişmiş ve geçen yüzyılın son yirmi senesinde,

<sup>80</sup> <http://www-rohan.sdsu.edu/~renglish/370/notes/chapt06/> (14.08.2004)

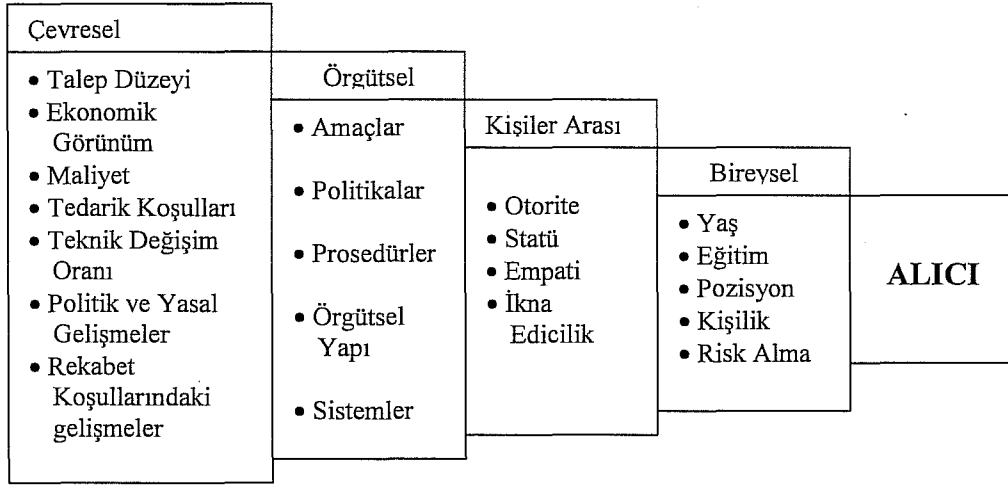
<sup>81</sup> P. Kotler ve G. Amstrong, **Principles of Marketing**, (New Jersey, Prentice Hall, 1999), s. 180.

<sup>82</sup> M. D. Hutt ve T. Speh, **Marketing Principles and Best Practises**, South Western, USA, Thompson Publishing, (Ed. K. D. Hoffman ve diğerleri), 2005, s. 208.

<sup>83</sup> Ersoy (1996), a.g.e., s. 75.

<sup>84</sup> S. D. Hunt, “**General Theories and Fundamental Explanaada of Marketing**”, (Journal of Marketing, Vol.47, Fall-1983), s. 9.

işletmelerin başarısında hayati bir fonksiyon haline gelmiştir. Gadde ve Hakanson, etkili satın alımların işletme bilânçolarına doğrudan etki ettiğini saptamışlardır.<sup>85</sup>



**Şekil 1.4.** Endüstriyel Satın Alma Davranışı Üzerinde Etkili Olan Temel Faktörler

**Kaynak:** P. Kotler ve diğerleri, "Marketing for Hospitality and Tourism", (New Jersey, Prentice Hall, 1999), s. 220.

Etkili bir satın alma için kaynak ve sermaye gerekir.<sup>86</sup> Satın alma fonksiyonu, bir işletmenin rekabet avantajı elde etmesinde en önemli stratejik araçlardan biri haline gelmiştir.<sup>87</sup> Günümüz koşullarının rekabetçi ve teknolojik ortamı, işletmeleri birbirine bağımlı hale getirmektedir. Bilginin hızlı paylaşıldığı bir dünyada, rekabet edebilmek ve hayatta kalmak için pazarlama zincirinde yer alan firmalar birbiriyle iyi ilişkiler geliştirmek zorundadır. İşletmelerin sadece kendi çabalarıyla ayakta kalması çok zayıf bir ihtimaldir. Her işletmenin başarısı, doğrudan ya da dolaylı olarak ilişkide bulunduğu iş ortaklarının faaliyet ve performansına bağlıdır.<sup>88</sup>

Özetlenirse, endüstriyel pazarlardaki ilişkiler oldukça karmaşık ve çok farklı değişkenlerden etkilenmektedir. Şekil 1.5, alanyazın taranarak genelde fiziksel ürünlerin değişiminin söz konusu olduğu endüstriler için türetilmiştir. Buna karşın,

<sup>85</sup> <http://www.hercules.oulu.fi/isbn9514272188/html/c480.htm#> (12.10.2005)

<sup>86</sup> M. Quayle, "Purchasing in Small Firms", (European Journal of Purchasing and Supply Management, Vol.8, 2002), s. 151.

<sup>87</sup> Katsiekas ve diğerleri, a.g.e., s. 755.

aynı şekil, giderek önemini artıran hizmet sektörleri veya önemli ölçüde hizmete dayanan endüstriler için de geçerlidir. Günümüzün rekabetçi ortamında, çağdaş işletmecilik rekabet üstünlüğü avantajını sağlamaya bağlıdır. Otomotiv veya iletişim teknolojileri gibi pek çok sektörde, teknolojik anlamda birbirlerine yakın ürünler üreten işletmeler, rekabet üstünlüğünü ele geçirmek amacıyla, pazarladıkları ürünlerden ziyade bu ürünlerle beraber sundukları hizmetleri öne çıkarmaktadır. Bu hizmetler de, endüstriyel nitelik taşımaktadır. Bunun yanında, tamamıyla hizmete dayanan endüstrilerde de endüstriyel ilişkilerin yapılarının anlaşılması rekabet güçlerinin ortaya çıkarılabilmesi açısından yararlı olacaktır. Özellikle, hemen hemen her endüstriyle girdi-çıktı ilişkisi olan turizm endüstrisinin talep yönlendiricisi olarak nitelenen seyahat işletmelerinin gerek doğrudan turizm endüstrisi üretici işletmeleri gerekse turizmle dolaylı olarak ilişkisi bulunan endüstrilerde faaliyet gösteren işletmelerle endüstriyel iş ilişkilerinin incelenmesi gerekir. Özellikle, bahsi geçen seyahat işletmelerinin satın alımları ve satın alımlara karar veren satınalma merkezlerinin özelliklerinin ortaya çıkarılması gerekmektedir. Çünkü ister az gelişmiş olsun ister gelişmiş olsun, turizm tüm ekonomilerde önemli uluslararası ticaret ve döviz girdisi yaratan kalemdir.<sup>89</sup>

---

<sup>88</sup> P. J. Batt ve S. Purchase, “Managing Collaboration within Networks and Relationships”, (Industrial Marketing Management, Vol. 33, 2004), s. 169.

<sup>89</sup> E. Smeral, “The Impact of Globalization on Small and Medium Enterprises: New Challenges for Tourism Policies in European Countries”, (Tourism Management, Vol. 19, No: 4, 1998), s. 371.

PAZAR ÖZELLİKLERİ	ÜRÜN VEYA HİZMETİN ÖZELLİKLERİ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Talep, türetilmiş taleptir.</li> <li>• Alıcı sayısı azdır.</li> <li>• Satın alınan miktar yüksektir.</li> <li>• Alıcıların özellikleri çok değişiktir.</li> <li>• Üretici sayısının az alıcının çok olduğu pazarlarda, üreticiler hâkimdir.</li> <li>• Alıcının az olduğu pazarlarda, alıcının hâkimiyeti söz konusudur.</li> <li>• Satın alma politika ve prosedürleri önceden belirlenmiş alıcılardan oluşur.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yapısal olarak son derece teknik nitelik arz eder.</li> <li>• Satın alımlar önceden belirlenen niteliklere göre gerçekleştirilir.</li> <li>• Teknik destek ve finansal kolaylıklar kendini hissettirir.</li> <li>• Teslimat zamanı ve miktarı gibi konularda anlaşmalara uygunluk son derece önemlidir.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satın alma süreci uzun ve karmaşıktır.</li> <li>• Satın alma karar sürecine çok sayıda uzman kişi katılır.</li> <li>• Satın alma amaç ve ölçütleri önceden açıkça belirlenir.</li> <li>• Belirlenen amaç ve nitelikler önceden duyurulur.</li> <li>• Alıcı ile satıcı arasında karşılıklı uzlaşma gerekir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Doğrudan temas çok önemlidir.</li> <li>• Fiyat resmi anlaşmaya bağlıdır.</li> <li>• Fiyat, sipariş sıklığı ve miktarı ile bağlantılı olduğundan, standart olmayan bir indirim politikası söz konusudur.</li> <li>• Reklâm ve tutundurma faaliyetleri, tekniktir.</li> <li>• Satın alma kararı çok sayıda kişinin ortak bir sonuca varmasına bağlıdır.</li> </ul>
SATIN ALMA SÜRECİNİN ÖZELLİKLERİ	SATIN ALMA VEYA PAZARLAMA ÖZELLİKLERİ

Şekil 1.5. Endüstriyel Pazarlama

### 4.3. Endüstriyel Satın Alma Modelleri

Endüstriyel satın almayla ilgili olarak yapılan önceki çalışmalar incelendiğinde, iki temel kuramsal çalışmanın, endüstriyel pazarlama kavramını şekillendirdiği görülür. Bunlardan birincisi, Webster ve Wind tarafından gerçekleştirilen ve kendi isimleriyle anılan çalışma<sup>90</sup>; ikincisiyse, Sheth tarafından geliştirilen ve kendi adıyla anılan modeldir.

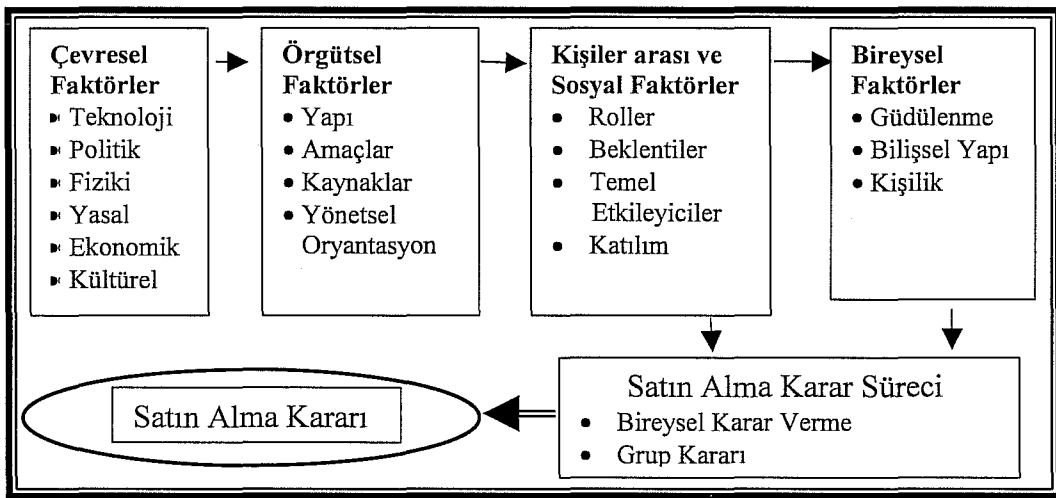
#### 4.3.1. Webster ve Wind Endüstriyel Satın Alma Modeli

Bu model, bir grup kararı olan satın alma davranışını kavramsallaştırır ve satın alma kararı sürecinde kişiler arası faktörlerin önemini vurgularken, endüstriyel satın alma davranışının çevresel, örgütsel, kişiler arası ve kişisel faktörlerden oluşan, hiyerarşik

<sup>90</sup> F. E. Webster ve Y. Wind, "A General Model for Understanding Organizational Buying Behaviour", (Journal of Marketing, Vol. 36, 1972), s. 12-19.

yapı izleyen bir süreç olduğunu savunur.<sup>91</sup> Şekil 1.6, Webster ve Wind Modeli olarak bilinen modelin aşamalarını göstermektedir.

Şekil incelendiğinde, Webster ve Wind'in modelinin, Şekil 1.6'da verilen basamaklı modele benzerliği dikkat çekmektedir. Kotler ve diğerleri (1999), bir satın alma modeli değil, endüstriyel satın alma kararlarında etkili olan faktörlerin, süreci etkileme sıralamasını yapmaktadırlar. Bu sıralamaya, Webster ve Wind modeli ilham olmuştur.



Şekil 1.6. Webster ve Wind Endüstriyel Satın Alma Modeli

Kaynak: G. Lau ve diğerleri, "Purchase-Related Factors and Buying Center Structure: An Empirical Assessment", (Industrial Marketing Management, Vol: 8, 1999), s. 573.

Şekilden anlaşılacağı gibi, endüstriyel satın alma kararı, değişik dinamiklerin etkisi altında alınır. Doğal olarak, "Çevresel Faktörler" ve örgütün dış çevresi olarak adlandırdığımız teknoloji, politik, fiziki, yasal, ekonomik ve kültürel faktörler, işletme faaliyetlerini en geniş kapsamda etkileyen faktörlerdir. Belirli bir satın alma durumunda çevrede oluşan ekonomik koşullar, politik istikrar, istikrarsızlık ya da yasalarda yapılan bir değişiklik, işletmelerin satın alma karar süreci üzerine olumlu ya da olumsuz etki yapacaktır. İşletmelerin kontrol edemedikleri çevresel faktörler arasında, işletmelerin pazarlama ve satın alma süreçlerini en fazla etkileyen faktör, teknoloji olarak görülmektedir.

<sup>91</sup> G. Lau ve diğerleri, "Purchase-Related Factors and Buying Center Structure: An Empirical Assessment", (Industrial Marketing Management, Sayı: 8, 1999), s. 574.

Özellikle, bilgi teknolojisindeki gelişmeler, belli alanlarda, satın alma karar sürecini hızlandıran bir etken olarak kabul edilmektedir. Örneğin; internet, potansiyel alıcılara, tüm dünya üzerindeki tedarikçilere kolayca erişme ve bilgi edinme olanağı sağlamakta, özellikle küçük üreticilerin uluslararası pazarlara girmelerini sağlayarak, onları büyük maliyetlere katlanmaktan kurtarmaktadır.<sup>92</sup> İnternetin gelişmesi, potansiyel endüstriyel alıcılar için; araştırma, anlaşma, sipariş maliyetlerini azaltma, bilgiye kolay erişme gibi konularda, büyük faydalar sağlamanın yanında; koordinasyon ve güdülenmeyi hızlandırarak tüketici pazarlarından ziyade endüstriyel pazarlarda daha büyük bir önem arz etmektedir.<sup>93</sup>

Günümüzde, interneti pazarlama ve dağıtım aracı olarak kullanan işletmelerin sayısını tespit etmenin olanağı olmadığı gibi, internet üzerinden satın alma eylemini gerçekleştiren aracı işletmelerin ve nihai tüketicilerin sayısını tespit etmek de imkânsızdır. Endüstriyel pazarların, iletişim sürecini kolaylaştırıp hızlandıran ve maliyetleri azaltan bu yeni pazarlama kanalından daha fazla yararlandığı görülmektedir.<sup>94</sup> Özellikle üretici tarafından geliştirilen web siteleri potansiyel tüketicilerle iletişimi ve bilgi aktarımını kolaylaştırdığı gibi, dağıtım zincirindeki üyelerle koordinasyonu ve karşılıklı etkileşim bağımlılığını geliştirmektedir.

Yeni ve teknolojik dağıtım kanalı olarak internet, geleneksel dağıtım felsefelerini değiştirecek potansiyele sahiptir ve hatta dağıtım kanalındaki bazı araçları yok edeceği kesindir.<sup>95</sup> Oysa seyahat acentalarının en önemli işlevi olan tavsiye verme becerilerini geliştirdiği sürece güvende olacaklarını<sup>96</sup> ileri süren ve hatta işlemleri yapmasını kolaylaştıracağını düşünenler de vardır. Özturan ve Roney'in, Türk seyahat işletmelerinin internet kullanımıyla ilgili yaptıkları araştırmada elde ettikleri

<sup>92</sup> L. M. Hunter ve diğerleri, "A Classification of Business to Business Buying Decisions: Risk Importance and Probability as a Framework for E-business Benefits", (Industrial Marketing Management, Vol.33, 2004), s. 146.

<sup>93</sup> P. Berthon ve diğerleri, "Understanding B2B and the Web: the Acceleration of Coordination and Motivation", (Industrial Marketing Management, Vol.32, 2003), s. 553.

<sup>94</sup> M. Barratt ve K. Roshdal, "Exploring Business to Business Marketsites", (European Journal of Purchasing and Supply Management, Vol. 8, 2002), s. 111.

<sup>95</sup> C. Wynne ve diğerleri, "The Impact of Internet on the Distribution Value Chain", (International Marketing Review, Vol.18, Sayı:4, 2001), s.420.

sonuçlar bu görüşü desteklemektedir. Bu yazarlara göre seyahat acentalarının çoğu, kendi siteleri olmasına karşın, interneti bir pazarlama ya da dağıtım aracı olarak görmemekte ve halen ağızdan ağza reklamı, en önemli tanıtım aracı olarak görmektedirler.<sup>97</sup>

Ayrıca, her teknolojik gelişmenin, üreticiyle aracı arasındaki ilişkiyi ya da üreticinin pazarlama faaliyetlerini olumlu yönde etkilemediği ifade edilmektedir. Bunun en tipik örneklerinden biri, Anderson ve Mölleryd tarafından, sistem entegrasyonu ve seyyar iletişim teknolojilerinde gelişmelerin üretici ile alıcı işletmeler arasındaki etkileşimi nasıl etkilediğine yönelik yapılan araştırmada, her hangi bir önemli değişikliğin tespit edilememiş olmasıdır.<sup>98</sup> Özetle, teknolojik gelişmeler, özellikle internet üzerinden pazarlama, aracılardan ortadan kalkmasına neden olmaktan ziyade, endüstriyel pazarlamada, aracılığın şeklini değiştirmektedir.<sup>99</sup>

Çevresel faktörlerden sonra gelen örgütsel faktörler, işletmenin kısmen kontrol edebileceği faktörlerdir. Özellikle örgütsel yapı, satın alma karar sürecinde son derece önemlidir. İşletmenin merkezileşmesi, merkezileşmemesi, tek kişi ya da aile işletmesi ve çok ortaklı olması gibi yapısal faktörler, işletmenin amaçları, ekonomik yapısı, teknolojik alt yapısı, sahip olduğu maddi ve manevi kaynakları ve satın alma karar sürecine katılımcı sayısı; karar biçimini ve süresini etkilemektedir. Merkezileşmiş bir işletmede kararlar merkezden alınıyorsa süreç kısalmaya ya da tek kişi işletmelerinde karar süreci, çok ortaklı işletmelere göre daha kısa ve basittir. İşletmenin büyüklüğü ve bölüm sayısı da süreci etkilemektedir. Satın alma merkezi üyelerin sürece katılımı ve performansı, diğer işletme özellikleri gibi, işletmenin satın alma fonksiyonu ile ilgili olarak belirlediği kurallardan etkilenmektedir.<sup>100</sup>

<sup>96</sup> M. M. Bennett, "Information Technology and Travel Agency", (Tourism Management, Vol.14, Sayı: 4, 1993), s.261.

<sup>97</sup> M. Özturan ve S. Akış Roney, "Internet Use among Travel Agencies in Turkey: An Exploratory Study", (Tourism Management, Vol.23, 2004), s. 259.

<sup>98</sup> P. Anderson ve B. Mölleryd, "Buying Centre Consequences of Technological Convergences", (European Journal of Purchasing and Supply, Vol.7, 2001), s. 128.

<sup>99</sup> S. Mudambi ve R. Aggarwal, "Industrial Distributors: Can They Survive in the New Economy?", (Industrial Marketing Management, Vol. 32, 2003), s. 318.

<sup>100</sup> K. Grønhaug, "Technological Flexibility and Organizational Buying Strategies", (European Journal of Purchasing and Supply, Vol.5, 1999), s. 13.

Kurallar ve prosedürler ne kadar çoksa süreç o kadar karmaşıklaşmakta ve uzamaktadır.

Satınalma merkezinin oluşturulmasından sonra, satın alma aşamaları esnasında, merkezde yer alan ve sürece katılan kişiler arasında bir etkileşim söz konusudur. Bu etkileşimde, üyelerin satın alma kararı sürecindeki rolleriyle işletme içindeki rolleri önemli yer tutar. Ayrıca, bu merkezde görev alan her bireyin, satın alınacak ürün ya da hizmetten hem işletmenin hem de kendilerinin performanslarıyla ilgili beklentileri söz konusudur. Bu örgütsel ve bireysel beklentiler arasında da bir etkileşim söz konusu olabilir. Beklentiler, grup olarak satın alma kararında etkili olduğu gibi, birim üyeleri arasındaki etkileşim<sup>101</sup> de önemlidir. Bireyler, öncelikle kendi beklentilerine öncelik vererek etkileşime girecektir. Bu model, öncelikle bireysel tercihlerin oluşması gerektiğini öngörmektedir. Bireysel tercihlerin oluşumunda birim üyeleri, kişisel ve örgütsel amaçlarının karmaşık bir bileşkesine göre güdülenmektedirler.<sup>102</sup> Her üye kendi kişilik özellikleri ve bilgi birikimi çerçevesinde sürece katkıda bulunarak, diğer üyelerin düşüncelerini etkileyebilir.

#### 4.3.2. Sheth Endüstriyel Satın Alma Modeli

Webster ve Wind modelinin geliştirilmesiyle oluşturulan ve endüstriyel satın alma konusunda günümüzde en yaygın olarak uygulanan ikinci satın alma modeli, Sheth tarafından geliştirilmiştir. Bu model, endüstriyel satın alma davranışının işletmeye özgü değişkenlere, ürüne özgü faktörlere ve psikolojik faktörlere dayalı bir etkinlik olduğunu savunur.<sup>103</sup> Sheth'in ileri sürdüğü model Şekil 1.7' de gösterilmektedir.

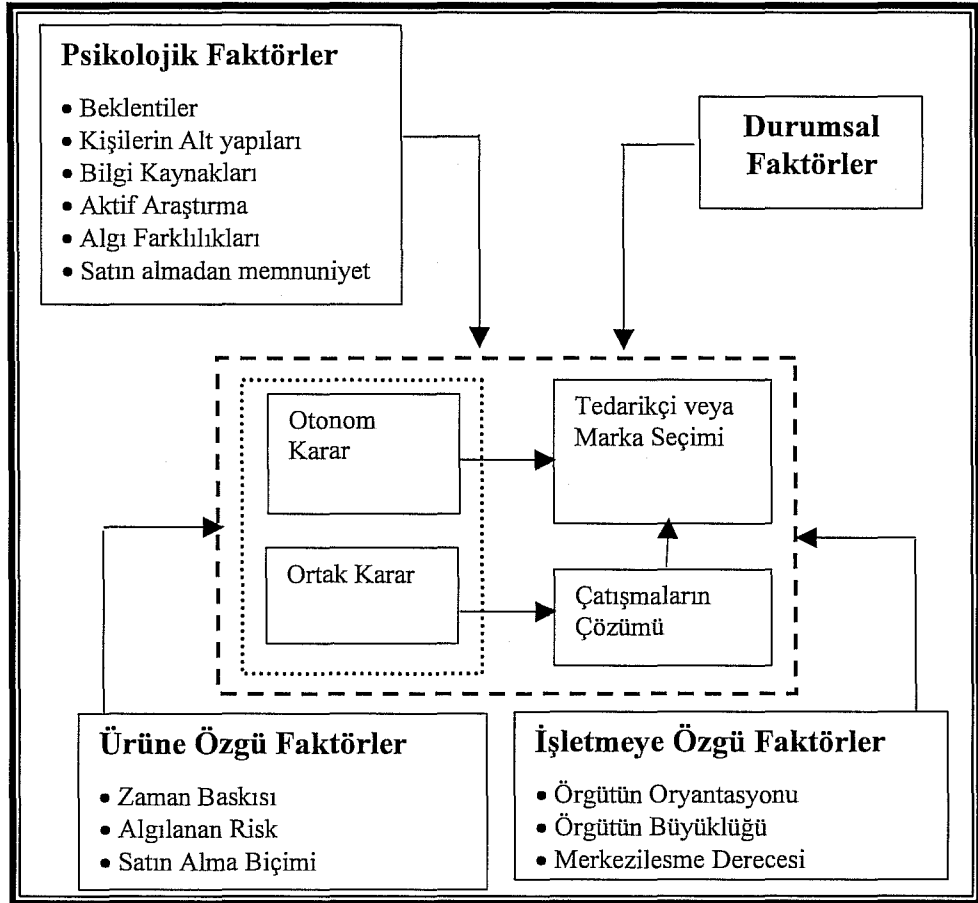
Sheth Modeli, örgütsel satın alma davranışına daha kapsamlı bir yaklaşım sergiler. Webster ve Wind Modelinden farklılıkları, örgütsel satın alma kararlarının “ürünle ilgili değişkenlerden” de etkilendiğidir. Sheth'e göre, ürüne duyulan ihtiyacın yarattığı zaman baskısı, satın alınan biçimi ve satın alınan ürün ya da hizmetlerle ilgili riskler gibi değişkenlerin de satın alma sürecinde etkili olduğunu savunmaktadır. Ayrıca, Sheth modeli de kararların öncelikle kişisel olarak daha

<sup>101</sup> Sheth, a.g.e, s. 34.

<sup>102</sup> Webster ve Wind, a.g.e., s. 28.

<sup>103</sup> Lau ve diğerleri, a.g.e., s. 574.

sonra grup olarak alındığını savunur. Ancak, farklı olarak, bu süreçte çatışmaların çıkacağını ve süreçte “çatışmaların çözümü” şeklinde bir bölümün de olduğunu ileri sürer.



**Şekil 1.7. Sheth Endüstriyel Satın Alma Modeli**

**Kaynak:** G.T. Lau ve diğerleri, “Purchase-Related Factors and Buying Center Structure: An Empirical Assessment”, (Industrial Marketing Management, Sayı: 8, 1999), s. 575.

Modelin önerdiği, yukarıda vurgulanan faktörlerin etkisi altında, satın alma merkezinde yaşanan süreçler sonucunda bir karara varıldığıdır. Modele göre, satın alma merkezi üyeleri, tedarikçi ve satın alınacak kalem konusunda, öncelikle kendileri karar verirler. Kişisel kararlar, kişisel bilgi, deneyim, ürün ve hizmetten beklentilerle ürün ya da hizmete yönelik algı farklılıklarına bağlı olarak alınır. Pae ve diğerleri, endüstriyel pazarlarda, özellikle standartlaşmamış ürün ve hizmetlerin satın alma süreçlerinin genellikle uzun ve planlı olduğunu, satın alınan kalemin gerçek

kullanıcılarının yanında çok değişik kişilerin satın alma karar sürecini etkilediğini belirtmektedir.<sup>104</sup>

Ayrıca, satın alma merkezine dâhil olan birim üyelerinin görev ve görev dışı konulardaki düşünceleri de, süreci karmaşıklarır. Bir sorun çözme biçimi olan endüstriyel satın alma sürecine çok kişinin katılımı, çoklu amaçları gerçekleştirme ve potansiyel olarak birbiriyle çatışan karar ölçütleri nedeniyle oldukça karmaşık bir süreçtir.<sup>105</sup> Bu süreçte yer alan bireyler, görevleri ve görev dışı konuları birbirine karıştırabilir. Bireysel fikir farklılıklarından dolayı karar alma sürecinde bir çatışmanın çıkması olasılığı yüksektir. Bu çatışma, bireysel, sosyal, örgütsel ve çevresel görevler ve görev dışı konularda gerçekleşebilir.<sup>106</sup>

Yukarıdaki açıklamalardan anlaşılacağı üzere işletmelerde satın alma kararı ve davranışı, nihai tüketici satın alma karar ve davranışından farklıdır. İşletmelerde, diğer bir ifadeyle endüstriyel pazarlarda satın alma kararı, satınalma merkezi olarak adlandırılan bir birim tarafından verilmektedir.

## 5. SATINALMA MERKEZİ

Satınalma merkezi, asıl görevleri ve statüleri çok farklı olan, farklı birimlerde görev yapan iş görenlerden oluşmaktadır. Bu görev ve statü farklılıkları endüstriyel satın alma kararı vermeyi zorlaştıran noktadır. Satınalma merkezi, belirli bir ürün ya da hizmetin satın alınması için sürece dâhil olan tüm işletme üyelerinden oluşan, işletmede gerçek anlamda satın alımı yönlendiren birimi ifade eder.<sup>107</sup> Çok değişik kesimler sürece katıldığı için işletme ya da örgüt içi iyi bir iletişim akışının oluşturulması gerekir. Satın alma birimi, aşağıdaki unsurlardan oluşur:<sup>108</sup>

- Başlatıcı
- Etkileyici
- Karar Verici

<sup>104</sup> J. H. Pae ve diğerleri, "Managing Interorganizational Diffusion of Innovations Impact of Buying Center Dynamics and Environments", (Industrial Marketing Management, Vol.31, 2002), s. 719.

<sup>105</sup> F. E. Webster ve Y. Wind, "A General Model for Understanding Organizational Buying Behavior", (Der. M. K. Agarwal, ve diğerleri), Readings in Industrial Marketing, (New Jersey, Prentice-Hall, Inc., 1986), s. 22.

<sup>106</sup> Webster ve Wind, a.g.e., s. 21.

<sup>107</sup> Pae ve diğerleri, a.g.e. s. 720.

<sup>108</sup> Boveé ve diğerleri, a.g.e., s.161.

- Yönlendirici
- Satın Alıcı
- Kullanıcı

### **5.1. Başlatıcı**

Bir sorun ya da ihtiyacı tanımlayarak, ürün ve/veya hizmetin alınmasıyla sorun ya da ihtiyacın çözülebileceğini ortaya koyan kişidir. Başlatıcı, belli bir ürün veya hizmet stokunun azaldığını gören üretim hattındaki bir işgören de olabilir, piyasada yeni oluşan bir fırsatı hisseden yönetici de olabilir.

### **5.2. Etkileyici**

Herhangi bir satın alma işleminin gerçekleştirilip gerçekleştirilmeyeceğine, hangi kalemlerin satın alınacağına ve tedarikçinin kim olacağına karar veren kişilerdir. Etkileyicilik rolünü genellikle, yönetim kurulu üyeleri ve hisse sahipleri üstlenirler. Ancak talep edilen ürün ya da hizmetin niteliklerinin, sorunu çözüp çözmeyeceğine karar verebilecek kadar tecrübeli bir çalışan ya da alanında uzman bir etkileyici olabilir.

### **5.3. Karar Verici**

Bir satın alma işleminin sonucuna yönelik olarak, ürünün satın alınıp alınmayacağını, kimden alınacağını seçen ya da teyit eden kişilerdir. Satınalma merkezinin yürüttüğü müzakereler sonucu varılan karara uyararak satın almanın biçim ve yöntemine karar verebileceği gibi, bunlara dikkat etmeden kendi kararlarını da uygulayabilirler. Karar verme biçimleri, işletmenin merkezileşme derecesine, sahiplik yapısına ve hukuksal yapısına bağlı olarak değişir..

### **5.4. Yönlendirici**

Bir satın alma durumunda, oluşan merkezdeki bilgi akışını yönlendiren kişilerdir. Bunlar resmi satınalma birimi üyeleri değil, genel olarak tedarikçiyle iletişime geçen ve informal olarak, sadece o satın alma durumu için oluşan satın alma merkezinin herhangi bir üyesi olabilir.

### 5.5. Satın Alıcı (Satınalma Bölümü)

Bu birim genel olarak, satın alınmak istenen ürün ya da hizmetle ilgili olarak fikir belirtmeyen, sadece verilen satın alma kararını uygulayan, örgütü adına tedarikçi firmayla iletişime giren ve satın alma işlemini formal olarak gerçekleştiren, organizasyonun resmi satınalma biriminin üyesi olan kişilerdir. Diğer bir ifadeyle işletmelerin organizasyon şemalarında biçimsel olarak yer alan ve işletmelerin satın alma işlevinden sorumlu olan birimlerdir. Satın alma karar sürecinde genellikle etkili olmazlar, sadece satın almayı gerçekleştirirler. İşletme bu birimden, bütçe normlarına göre ihtiyaç duyulan ürün ya da hizmetleri en düşük birim fiyatlardan temin etmesini bekler. Bu kişilerin temel amacı, birimin diğer üyelerince belirlenen normlara göre, satın alma işlevini yerine getirmektir.<sup>109</sup>

Ayrıca, büyük endüstriyel işletmelerde satınalma birimi, teslimatla ilgili anlaşmalar yaparak ve gerekli üretim malzemelerini stoklayarak, uygun miktarda stok bulundurmayı güvence altına alabilirler.<sup>110</sup> Özellikle, büyük işletmelerde tamamen yapısal biçim kazanmış birimlerdir. Günümüz koşullarında satın alma, ilişkiye dayanan bir fonksiyon haline gelmiştir. İlişkiler; aracı, üretici ve tedarikçi arasında “geçici” ile “işbirlikçi” ilişkiler kutupları arasında bir yelpazede gelişmektedir.<sup>111</sup> İşletmeler, işbirlikçi ve uzun süreli ilişkiler geliştirme eğilimindedirler. Satın alma, uzun süreli stratejik bir karar alanıdır ve bu tür kararlar genellikle, anahtar üretim personeli ve pazarlama personeli desteğiyle üst yönetim tarafından alınmaktadır.<sup>112</sup>

### 5.6. Kullanıcılar

Satın alınan ürün ya da hizmeti üretim hattında kullananlardır. Genel olarak, üretim noktasında satın alınan ürün ya da hizmete olan ihtiyacı fark eden ve süreci başlatanlar bunlar olsa da satın alma sürecine katılımları en alt seviyede gerçekleşir.

<sup>109</sup> J. L. Cavinato, “Fitting Purchasing to the Five Stages of Strategic Management”, (European Journal of Purchasing and Supplying Management, Vol. 5, 1999), s.77.

<sup>110</sup> G. Ottesen ve K. Grønhaug, “Market Orientation and Uncertain Supply in Upstream Markets: An Exploratory Study”, (European Journal of Purchasing and Supplying Management, Vol. 8, 2001), s. 209.

<sup>111</sup> A. Petroni ve B. Panciroli, “Innovation as a Determinant of Supplier’s Role and Performances: Empirical Study in the Food Machinery Industry”, (European Journal of Purchasing and Supply, Vol. 8, 2002), s. 135.

<sup>112</sup> T. Karlsen ve diğerleri, “Knowledge, Interorganization of the Firm and Inward-Outward Connections”, (Industrial Marketing Management, Vol.32, 2003), s.386.

Diğer bir ifadeyle bu birimde yer alan, süreci başlatan ve üretim hattında kullanarak yine süreci bitirenler bunlardır. Aynı zamanda, satın alınan ürün ya da hizmetin sorunu çözüp çözmediğine, ihtiyacı giderip gidermediğine karar verenler de kullanıcılarıdır.

Yukarıda kısaca açıklanan satınalma merkezinin büyüklüğü ve bu birimi oluşturan kişiler arasındaki ilişkiler, satın alma durumuna ve satın almanın niteliklerine göre değişmekte ve karmaşıklaşmaktadır. Tablo 1.2, endüstriyel satın alma kararlarını etkileyen değişkenleri göstermektedir.

**Tablo 1.2.** Endüstriyel Satın Alma Kararlarını Etkileyen Değişkenlerin Sınıflandırılması ve Örnekler

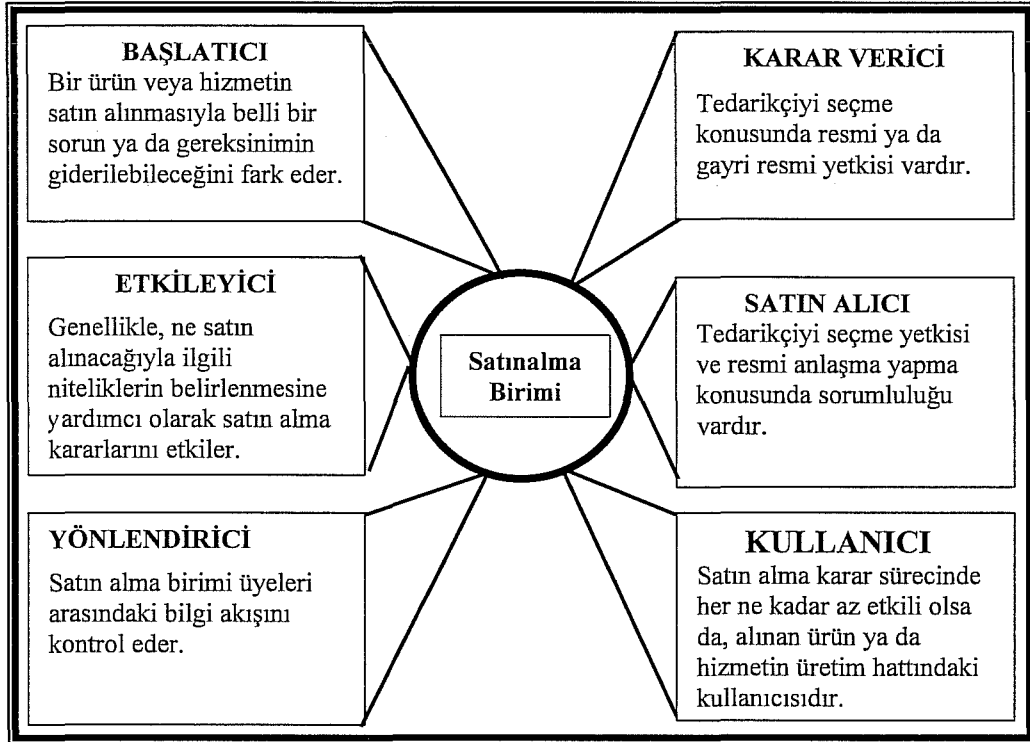
	<b>Görevle İlgili</b>	<b>Görev Dışı</b>
<b>Kişisel</b>	En düşük fiyatı elde etme arzusu	Kişisel değerler ve ihtiyaçlar
<b>Sosyal</b>	Nitelikleri belirlemek için yapılan toplantılar	İnformal, iş dışı etkileşim
<b>Örgütsel</b>	Yerel tedarikçi seçimine yönelik politika	Personel değerlendirme yöntemleri
<b>Çevresel</b>	Fiyatlarda öngörülen değişimler	Seçim yılında politik ortam

Kaynak: F. E. Webster ve Y. Yarom, "A General Model for Understanding Organizational Buying Behaviour", (Journal of Marketing, Vol. 36, 1972), s. 22.

Tablo incelendiğinde ilişkilerin temelinde, maliyetleri azaltmak, kaliteyi artırmak, tedariki güvence altına almak ve geleceğe yönelik fiyat değişmelerine karşı tedbirli olmak gibi ekonomik değişkenler olduğu kadar sosyal ilişkiler de söz konudur. İnsan sosyal bir varlıktır ve yakın çevresiyle kişisel ve sosyal bağlar kurması bir ihtiyaçtır. İş ile ilgili etkileşimle iş dışı etkileşim farklıdır. Kişiler arasında ekonomik faaliyetlere dayalı bağlar kopsa bile, görev dışı geliştirilen kişisel ve sosyal bağlar kopmayabilir. Havila ve Wilkinson, bu konuda şu yorumu getirmektedir; "işletmeler arasında her türlü bağ kopsa bile, sosyal bağlar etkileşimde bulunan kişiler arasında geliştiğinden kopması gerekmez. Çünkü bireyler, gelecekte birbirlerine ihtiyaç duyacaklarını bilirler."<sup>113</sup>

<sup>113</sup> V. Havila ve I. F. Wilkinson, "The Principle of the Conversation of Business Relationship Energy: or Many Kinds of New Beginnings", (Industrial Marketing Management, Vol. 31, 2002), s. 192.

Bu ilişkileri anlayabilmek için endüstriyel pazarlarda görülen, satın alma durumlarını incelemek gerekir. Ancak, satın alma davranışlarını incelemeden önce, satınalma merkezini oluşturan unsurları açıklayan Şekil 1.8.'i incelemek, satınalma merkezi yapısının anlaşılmasında katkı sağlayacaktır. Ayrıca, hangi satın alma durumunda hangi fonksiyonel birimin satın alma merkezinin oluşumuna, ne derece katkı verdiği Tablo 1.4.'de görülmektedir.



Şekil 1.8 Satınalma Merkezinin Yapısı

## 6. SATINALMA MERKEZİNİN FAALİYETLERİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Satınalma merkezleri, belirli bir satın alma durumunu gerçekleştirmek üzere oluşturulan, genellikle satın almanın temel kural ve prosedürlerine göre hareket eden bir yapıdır. Ancak tüm işletmelerde aynı şekilde ve hatta aynı işletmede her satın alma durumunda, aynı şekilde hareket etmeyebilirler, edemeyebilirler. Bu değişik birimlerden gelen unsurların satın alma karar süreçleri durumdan duruma değişir. Çünkü; satın alma biçimini ve durumunu etkileyen bazı faktörler söz konusudur. Bu faktörleri, satın alma merkezinin yapısıyla ilgili faktörler ve satın alma durumuyla ilgili faktörler olmak üzere iki temel grupta toplamak mümkündür. Satınalma

merkeziyle ilgili faktörleri; merkezin karmaşıklığı (büyüklüğü), merkezileşme derecesi ve yapısallığı (belirli kural ve prosedürlere bağlılık derecesi) olarak sıralamak mümkündür. Satın almayla ilgili faktörler de; ürünün karmaşıklığı, satın alma durumunun yenilik derecesi, satın alma durumunun arz ettiği önem, satın alma durumunda yaşanan belirsizlik ve zaman baskısı olarak sıralanmaktadır.<sup>114</sup> Özellikle, satın alma durumuyla ilgili faktörler, satın alma merkezinin yapısının şekillenmesinde önemli rol oynamaktadır.

### 6.1. Ürün veya Satın Alma Durumunu Karmaşıklığı

Günümüzde bilimsel ve teknolojik alanlarda ulaşılan seviyede ürün ve hizmetlerin gelişimini izlemek oldukça zorlaşmıştır. Her gün, pazara yeni ürünler, hizmetler ve mevcut bir ürün ya da hizmetin geliştirilmiş biçimi sunulmaktadır. Ürünün karmaşıklığı ifadesinin ilk çağrıştırdığı nokta az öncede vurgulandığı gibi, piyasada mevcut olan alternatiflerin sayısal anlamda çokluğudur. Küreselleşen ticaret ve internet sayesinde gerek üreticiler gerekse tüketiciler küresel ölçekteki olası ürün ya da hizmet seçeneklerine ulaşabilmektedir. Seçeneklerin sayısal çokluğu ürünle ilgili karmaşıklığı artırmaktadır. Buna bağlı olarak, seçenekler arasındaki farklılığın ölçülmesi karmaşıklığın diğer bir nedenidir.<sup>115</sup>

Bu kadar çok sayıda seçeneğin, satın alma kararını verecek birimin elemanlarınca anlaşılması ve anlaşılması için gereken bilginin toplanması, seçenekler arasında bir karşılaştırma yapılması ve bir karara varılmasının güçlüğü, “ürünün (hizmetin)” karmaşıklığı ifadesiyle açıklanmaktadır.

Ürün ve hizmetlerin sayısı ve yapısı arttıkça, uzmanlık bilgisine duyulan ihtiyaç da artacaktır. Bu durumda en akılcı karara ulaşmak için, değişik alanlarda çalışan uzmanların bilgi ve tecrübelerinin bir araya getirilmesi gerekmektedir. Bu, satınalma merkezi üyelerinin sayısının artması anlamına gelmektedir. Mevcut seçeneklerin değerlendirilmesi için gereken bilgi miktarının yoğunluğu, bazı kural ve uygulamaların hayata geçirilmesini zorunlu hale getirmektedir. İşletmeler, zaman baskısını aşmak ve karar alma sürecini daha rasyonel hale getirmek için, bazı satın

<sup>114</sup> Lau ve diğerleri, a.g.e., s. 577-580.

alma kurallarını uygulamaya koymak zorunda kalmaktadır. Bu durumsa, satın alma karar sürecinin yapılaşması (formalleşmesine) ve bazı durumlarda satın alma kararının merkezileşmesine neden olmaktadır.<sup>116</sup> Şekil 1.3, temel satın alma durumlarında, satınalma merkezinin olası yapılarını anlatmaktadır.

**Tablo 1.3.** Satınalma Merkezi Bölümler Arası Oluşum Matrisi

Satın Alma Karar Sürecindeki Aşama	İlk Defa Satın Alma	Değiştirilmiş Yeniden Satın Alma	Doğrudan Tekrar Satın Alma
İhtiyacın Tanımlanması	Mühendislik* Satın Alma AR-GE Üretim	Mühendislik Satın Alma Üretim	Üretim Satın Alma
Satın Alınacak Ürün Niteliklerinin Belirlenmesi	Mühendislik Satın Alma AR-GE Üretim	Mühendislik Satın Alma AR-GE Üretim Kalite Kontrol	Mühendislik Satın Alma Üretim
Ürün Alternatiflerinin Değerlendirilmesi	Mühendislik Satın Alma AR-GE	Mühendislik Satın Alma Üretim	Satın Alma Mühendislik Üretim
Tedarikçini Seçimi	Mühendislik Satın Alma AR-GE Üretim Kalite Kontrol	Mühendislik Satın Alma Üretim	Satın Alma Mühendislik Üretim

**Kaynak:** N .F. Ersoy, “Üretim İşletmelerinde Satın Alma Merkezlerinin Oluşumu ve Bu Merkezlerde Rol Tanımlamaları”, (Dünya Yayıncılık, Pazarlama Dünyası, Yıl:16, Sayı.06, Kasım Aralık 2002), s. 37.

Tablodan görüleceği üzere, yeni satın almaların tüm aşamalarında, çok sayıda birimin, karar üzerinde etkisi olduğu görülür. Dikkat çeken diğer bir nokta, hangi satın alma durumu ve hangi aşamada olursa olsun, karar sürecine temel olarak üç birim katılmaktadır. Tipik olarak, endüstriyel satın alımlarda, üç birimin (satın alma, üretim ve kalite kontrol (mühendislik) elemanları sürekli olarak ve her aşamada sürece katılırlar.<sup>117</sup>

<sup>115</sup> Lau ve diğerleri, a.g.e., s. 577.

<sup>116</sup> Lau ve diğerleri, a.g.e., s. 578.

\* Mühendislik terimi burada kalite kontrol yani ürünün teknik niteliklerinin belirlenmesi olarak anlaşılmalıdır.

<sup>117</sup> J. N. Sheth, “A Model of Industrial Buyer Behaviour”, **Readings in Industrial Marketing**, (Der. M. A. Agarwal ve diğerleri), (New Jersey, Prentice–Hall, Inc., 1986), s. 34.

## 6.2. Ürün veya Satın Alma Durumunun Yeniliği

Sürekli olarak pazara yeni ürünler ve hizmetlerle ya da birleşimleriyle yeni üreticiler girmektedir. Bu durumda alıcılar, hiç tanımadıkları ürün ya da hizmet ve üreticilerle karşı karşıya kalmaktadır. Yenilik, “satın almayla ilgili olarak, alıcı işletmenin deneyimsizliği ya da bilgi sahibi (aşına) olmaması”<sup>118</sup> şeklinde tanımlanmaktadır. İşletmelerde satın alma, belli bir satın alma durumuyla değişik miktarlarda tecrübesi olan bir grup insan tarafından gerçekleştirilir ve bu grubun o anki satın alma durumuyla ilgili tecrübesi ne kadar az ise, o satın alma durumu, bu grup üyeleri için ve dolayısıyla işletme için, o kadar yenidir.<sup>119</sup> Bir satınalma merkezi için durum yeniyse, ilgili ürün ya da hizmet ve işletme için deneyimsizlik ve güvensizlik daha yüksek olur. Bu durumda, daha fazla sayıda fonksiyonel birim; bilgi ve tecrübelerinden yararlanılmak üzere sürece dahil edilirken; nihai kararın verilmesine katılımları yatay katılımdan ziyade, dikey katılımla gerçekleşir.<sup>120</sup> Diğer bir ifadeyle, satın alma durumu ne kadar yeni ise, satın alma sürecine katılanların merkezi otoriteye bağlılık derecesi ya da karar sürecinde üst yönetimin onayını alma gereksinimi o derece artar. Bu süreçte, satın alma merkezi üyeleri, eylem ve kararlarının sorumluluğundan kaçınmak için, daha üst pozisyonlardaki işgörenlere yönelebilir.<sup>121</sup>

## 6.3. Ürün veya Satın Alma Durumunun Önemi (Yapısallığı)

Satın alma merkezinin üstlendiği işlev, işletmeler açısından oldukça önemlidir. Özellikle, rekabetin arttığı, ticari anlamda ulusal sınırların kalktığı bir dönemde satın alma oldukça önem kazanmıştır. Satın almanın önem derecesinin satınalma merkezinin çalışmasını ve satın alma sürecini etkilediği, yapılan çeşitli araştırmalarda ortaya çıkarılmıştır.<sup>122</sup> Satın almanın önemi “satın alma durumunun,

<sup>118</sup> E. Anderson ve diğerleri, “**Industrial Purchasing: An Empirical Exploration of the Buyclass Framework**”, (Journal of Marketing, Vol. 51, 1987), s. 72-73.

<sup>119</sup> D. H. McQuistin, “**Novelty, Complexity and Importance of Causal Determinants of Industrial Buyer Behavior**”, (Journal of Marketing, Vol.53, 1989), s.69.

<sup>120</sup> J. J. Wesley ve T.V. Bonama, “**The Buying Center: Structure and Interaction Pattern**”, (Journal Marketing, Vol. 45, 1981), s. 152-155

<sup>121</sup> D. L. McCabe, “**Buying Group Structure: Construction at the Top**”, (Journal of Marketing, Vol.51, 1987), s. 94.

<sup>122</sup> N. McQuinness ve B. Little, “**The Influence of Product Characteristics on Export Performance of New Industrial Products**”, (Journal of Marketing, Vol. 45, 1981), s. 119-121.

organizasyonun karlılık ve verimliliği üzerindeki algılanan etkisi”<sup>123</sup> şeklinde tanımlanmaktadır.

Önem, satınalma merkezince algılanan bir kavramdır. Algılanan önem derecesi yükseldikçe, satın alma kararının verilebilmesi için gereken teknik ve uzmanlık bilgisine duyulan gereksinim ve dolayısıyla uzmanlık bilgisine ihtiyaç duyulan kişi sayısı artar. Bu gereksinim, karar sürecine katılacak kişi sayısını ve bu kişiler arasında oluşacak ilişki sayısını artırır. Bu durumda, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek, karar sürecini hızlandırmak ve rasyonel hale getirmek isteyen yönetim çeşitli düzenlemeler ve kurallar getirebilir.<sup>124</sup> Bu nedenle, satın alma durumunun önem derecesi arttıkça, satınalma merkezinin yapılaşma derecesi artar.

#### 6.4. Ürün veya Satın Alma Durumunun Belirsizliği

Günümüzün değişken ve rekabetçi koşulları, işletmeleri belirsizlik durumuyla karşı karşıya bırakmaktadır. Her geçen gün pazara yeni ürünler, yeni firmalar girmekte, var olanlar çıkmaktadır. Bu durumda işletmeler, satın alma kararı verdikten sonra, pazara giren ve çok cazip seçenekler sunan bir tedarikçi ya da onun ürün ve hizmetlerinden yararlanamayarak, fırsat maliyetlerine katlanmak zorunda kalabilirken, diğer yandan, uzun süreli çalıştıkları ve anlaşma yapmış oldukları tedarikçilerin piyasadan çekilmesiyle zorluklar yaşamaktadırlar. Bunun bir örneği, Anı Tur’un yaşadığı durumdur. Diğer işletmelerinde önemli bir sorun olmamasına karşın, otobüs işletmeciliği firmasının yaşadığı sorunlar, tüm holdingi etkilemiş ve Anı Tur’la çalışan tüm işletmeler sorunlar yaşamıştır.

Belirsizlik derecesi arttıkça, satınalma merkezi üyelerinin daha az sorumluluk alma eğiliminde oldukları, satın alma sürecinin merkezileştiği ve daha fazla uzmanlık bilgisine gereksinim duyulduğu<sup>125</sup> ileri sürülmektedir. Kohli, belirsizliğin satınalma merkezi üyelerince algılanan psikolojik risk faktörüyle ilişkili olduğunu ve temelde bilgi eksikliğinden kaynaklandığını<sup>126</sup> vurgulamaktadır.

<sup>123</sup> McQuiston (1989), a.g.e., s. 70.

<sup>124</sup> Lau ve diğerleri, a.g.e., s. 579.

<sup>125</sup> Lau ve diğerleri, a.g.e., s. 579.

<sup>126</sup> A. Kohli, “Determinants of Influence in Organizational Buying: A Contingency Approach”, (Journal of Marketing, Vol. 53, 1989), s.59.

### 6.5. Zaman Baskısı

Günümüzün koşulları pek çok endüstride, yeni ürün ve hizmetlerin pazara sunulmasını kolaylaştırırken, pek çok ürün ve hizmetin de yaşam döngüsünü kısaltmaktadır. Zaman baskısı, bazı satın alma merkezi üyelerinin, bir satın alma kararını, hızlı bir şekilde verme durumunda hissedebileceği baskı<sup>127</sup> olarak tanımlanabilir. Zaman baskısı söz konusu olduğunda, satın alma merkezi üyelerinin davranışlarının değişebileceği vurgulanmaktadır.<sup>128</sup> Eğer zaman baskısı söz konusuysa, birimin üyeleri değişik birimlerden gelen uzmanların görüş ve bilgilerine odaklanmaya<sup>129</sup>, üst yönetimce belirlenen kural ve süreçlere uymaya ya da karar alabilmek için yalnız liderlik davranışlarına ihtiyaç duymaktadırlar.<sup>130</sup> Zaman kısıtlamasının söz konusu olduğu durumlarda, satın alma kararı çok daha merkezi ve otokratik bir şekilde alınabilmektedir.<sup>131</sup>

## 7. ENDÜSTRİYEL PAZARLARDA SATIN ALMA BİÇİMLERİ

Endüstriyel pazarlarda satın alma biçimleri konusunda değişik görüşler mevcuttur. Örneğin Dwyer ve diğerleri, satın alma biçimlerini, işlemsel (devamsız) satın alma ve ilişkiyel satın alma şeklinde sınıflandırmaktadır.<sup>132</sup> Bu sınıflamanın temel özelliklerini Tablo 1.4 özetlemektedir.

Bu sınıflamanın, genel olarak kabul edilen ve endüstriyel pazarlarda satın alma biçimlerini üçe ayıran sınıflamadan farkı, satın alma davranışının sürekliliğine göre ele alınmış olmasıdır. İşletmeler, duruma göre farklı yaklaşımlar kullanabilirler. Daha önce de vurgulandığı üzere en fazla kabul gören üç tür satın alma davranış biçimini öngören modele göre, satın alma biçimleri, ilk kez satın alma, doğrudan tekrar satın alma ve değiştirilmiş tekrar satın alma davranışlarıdır.<sup>133</sup>

<sup>127</sup> Kohli, a.g.e., s. 55.

<sup>128</sup> Lau ve diğerleri, a.g.e., s. 579-580.

<sup>129</sup> Kohli, a.g.e., s. 55.

<sup>130</sup> Lau ve diğerleri, a.g.e., s.579-580.

<sup>131</sup> Lau ve diğerleri, a.g.e., s. 580

<sup>132</sup> F. R. Dwyer ve diğerleri, "Developing Buyer-Seller Relationship", (Journal of Marketing, Vol. 21, Nisan-1987), s.12-15.

<sup>133</sup> Reeder ve diğerleri, a.g.e., s. 75-76.

**Tablo 1.4.** Temel Satın Alma Yaklaşımları

<b>İşlemsel Satın Alma</b>	<b>İlişkisel Satın Alma</b>
Çok sayıda alternatif tedarikçi	Bir veya birkaç alternatif tedarikçi
Her işlem yeni bir iş ilişkisidir; hiçbir taraf geçmiş deneyimlerden yararlanmaz.	Her işlem, bir ilişkinin parçasıdır ve ilişki bir ilişki ağının parçasıdır.
Rekabete bağlı kısa vadeli potansiyelden yararlanma olanağını artırır, Kısa vadeli, tarafların yakınlaşmasını önler.	İşbirliği potansiyelini artırır. Uzun vadeli, sıkışık talepleri karşılama ve ortak gelişime olanak sağlar
Tedarikçi değiştirme sayesinde yenilik ve etkililik; her yeni durumda en etkili tedarikçiyi seçme imkanı verir.	Ortak çalışma ve ekip çalışması sayesinde yenilik ve etkililik; kaynakların ve bilginin birleştirilmesini sağlar.
Ürünler satın alınır; Satın alma fiyat odaklıdır; iyi tanımlanmış ürünleri için en düşük fiyattan satın almada güçlüdür.	Kapasiteler satın alınır; Maliyet ve değer odaklıdır; tedarik ve yeni değer geliştirme toplam maliyetlerini en düşük seviyede gerçekleştirmede güçlüdür.

**Kaynak;** B. Axelson ve diğerleri, “**Modern Management Accounting for Modern Purchasing**”, (European Journal of Purchasing & Supply Management, Vol. 8, 2002), s. 54.

Aslında bu iki sınıflama da aynıdır; Dwyer ve diğerlerinin sınıflamasında geçen işlemsel (devamsız) satın alma, genel kabul gören sınıflamada ilk kez satın almanın farklı bir anlatımıdır. Çünkü Dwyer ve diğerleri bu satın alma biçimini anlatırken, “Devamsız (ilk kez) satın almanın, ilişki kavramının temelini oluşturduğunu”<sup>134</sup> vurgulamaktadırlar. Diğer bir ifadeyle, ilk kez satın alma ilişkinin ilk adımıdır. Bu üç satın alma durumuyla ilgili temel özellikler şu şekilde özetlenebilir;<sup>135</sup>

### 7.1. İlk Kez Satın Alma

İşletmelerde yeni bir iş alanıyla yeni bir üretim hattı ya da aniden beliren özel bir durumla ilişkili olarak çıkan satın alma durumudur. Bu satın alma durumunda işletmede, genellikle o ana kadar ortaya çıkmayan bir sorun ya da ihtiyaç söz konusudur. Bu tür satın almalarda işletmenin ya hiçbir tecrübesi yoktur ya da sınırlı bir tecrübeye sahiptir. Satın alma sürecinde çok fazla bilgiye gereksinin duyulur. Bu nedenle, sorunun çözümü için, tedarikçilerin ayrıntılı bir biçimde araştırılması gerekir.

<sup>134</sup> Dwyer ve diğerleri, **a.g.e.**, s.12.

<sup>135</sup> Webster, **a.g.e.**, s. 29-30., D. Loudon; A. J. Della Bitta, **Consumer Behaviour**, (Singapore, McGraw-Hill, 1993), s. 96; B. Tenekecioğlu ve N. F. Ersoy, **Pazarlama Yönetimi**, (Eskişehir, Birlik Matbaası, 2000), s. 105.

## 7.2. Doğrudan Tekrar Satın Alma

Bu tür satın alma, ilişkisel satın alma davranışları kategorisindedir. Tedarikçiler genellikle bu tür satın alma biçimini tercih ederler. Çünkü; satışlarının düzenli ve kontrol edilebilir olması açısından oldukça kolaydır. Düzenli satın alma, üreticilere ve tedarikçilere önemli avantajlar sağlamaktadır. Vakratsas ve Bass, düzenli müşterilerin düzenli bir gelir sağlamasının yanında, daha fazla miktarlarda satın alma eğilimi gösterdiklerini saptamıştır.<sup>136</sup> Bu tür satın almayla değişim süreçlerinin zaman içinde gelişmesi söz konusudur. Her işlem, geçmiş ve beklenen geleceği kapsamında incelenmelidir.<sup>137</sup>

Genellikle kararlar, satın alma merkezinin verdiği kararlara dayanır. Alıcı işletmenin elinde, resmi ya da gayri resmi olarak, mevcut potansiyel tedarikçilerin bir listesi mevcuttur. Bu listede yer almayan hiçbir tedarikçi dikkate alınmaz. Bu satın alma türünde, formal satınalma biriminin tecrübesi oldukça fazla olması nedeniyle çok fazla bilgiye gereksinim duyulmaz. Sürekli tekrarlandığı için her seferinde satın alınan miktar oldukça fazladır. Tedarikçi değişikliği yapılmadığı sürece, satın alınan kalemler, miktar, fiyat ve teslimatla ilgili ayrıntılarda fazla değişiklik olmaz. Doğrudan tekrar satın alma, endüstriyel pazarlarda en sık görülen satın alma durumudur.<sup>138</sup> Bu genel olarak arzu edilen bir durumdur. İşletmeler, doğrudan tekrar satın almayla işlem maliyetlerine katlanmaktan kurtulurlar. İşlem maliyetleri; her iki taraf için tatmin edici bir anlaşmaya ulaşma, anlaşmayı beklenmeyen durumlara uyumlaştırma ve anlaşma koşullarını güçlendirme maliyetlerini içerir.<sup>139</sup>

## 7.3. Değiştirilmiş Tekrar Satın Alma

Talep edilen miktar, belirli zamanlarda sürekli tekrarlanabilir ya da işletmenin belirli faaliyetlerine göre değişebilir. Tedarikçi alternatifleri bellidir ancak, alternatif seçimi konusunda değişiklik olabilir. Bu değişiklikler nedeniyle, ek bilgilere gereksinim duyulur. Tedarikçinin davranışları ya da aniden ortaya çıkan gereksinimler, işletme

<sup>136</sup> D. Vakratsas ve F. M. Bass, "The Relationship between Purchase Regularity and Propensity to Accelerate", (Journal of Retailing, Vol: 78, 2002), s. 124.

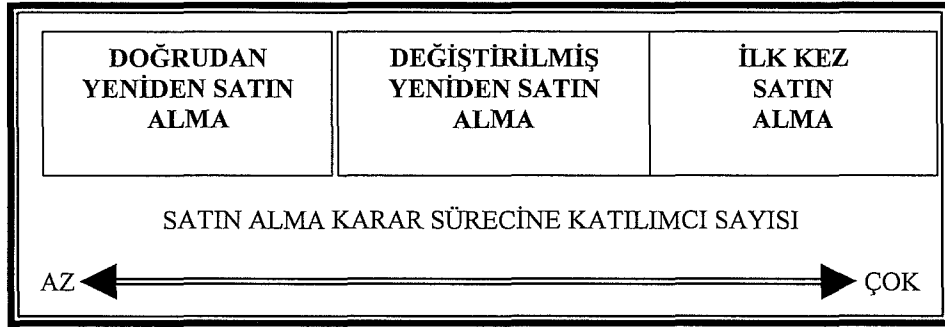
<sup>137</sup> Dwyer ve diğerleri, a.g.e., s. 12.

<sup>138</sup> Tenekecioğlu ve Ersoy, a.g.e., s. 103.

<sup>139</sup> S. Ganesan, "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships", (Journal of Marketing, Vol.58, Nisan 1994), s. 3.

dışı faktörler nedeniyle gerçekleştirilen satın alma davranışlarıdır. Değiştirilmiş satın alma davranışlarının temelinde, maliyet indirimleri, kaliteyi yükseltme gerekleri ve hizmetlerden sağlanan yararlar gibi durumlar bulunur. İşletmeyle aktif olarak ilişkisi olmayan tedarikçilerin çabaları da etkili olabilir.

Endüstriyel satın almada en önemli farklılıklardan biri, satın alma karar sürecine katılan kişi sayısının fazla oluşudur. Bu süreçte karara katılımcı sayısı, satın alma durumuna göre değişebilir. Örneğin, işletme aynı ürün veya hizmete, aynı miktarda ihtiyaç duyuyorsa, bu satın alma kararı, merkez üyelerinden karar verici ve satın alıcının katılımıyla alınabilir. Buna karşın bir ürün veya hizmet ilk kez satın alınacaksa, bu durum yeni bir durumdur ve karar sürecine uzmanlık bilgisine ihtiyaç duyulan çok sayıda kişi katılabilir. Bu tür satın alma kararlarında, ilişkiler artacağından karar süreci yavaşlayacaktır. Şekil 1.9, satın alma biçimlerine göre, karar sürecine katılan kişi sayısı ilişkisini açıklamaktadır.



**Şekil 1.9** Endüstriyel Satın Alma Karar Sürecine Katılım Oranı

## 8. ENDÜSTRİYEL PAZARLARDA SATIN ALMA KARAR SÜRECİ

Endüstriyel satın alma karar sürecinin aşamaları konusunda çok sayıda çalışma yapılmasına karşın, en kapsamlı ve kabul gören çalışma, 1967 yılında Robinson, Faris ve Wind tarafından gerçekleştirilen çalışmadır. Bu çalışmalarında, alan araştırmasının önemini ve satın alma karar süreci aşamalarının her birinde farklı

davranışlar sergilenebileceğini ortaya koyan araştırmacılar, endüstriyel satın alma karar sürecinin sekiz aşamada gerçekleştiğini ileri sürmektedirler.<sup>140</sup>

### 8.1. İhtiyacın Ortaya Çıkması

İlk aşama, herhangi bir ürün ya da hizmetin satın alınmasını gerektiren bir sorun ya da ihtiyacın ortaya çıkmasıdır. Bu sorun ya da ihtiyaç, tepe yönetim tarafından belirlenebileceği gibi, üretim hattındaki bir işgören tarafından da ortaya çıkarılabilir. İşletmenin mevcut üretim sistemleri eskiyebilir, arızalanabilir ve piyasada yeni bir fırsat oluşabilir veya mevcut tedarikçiyle sorunlar ortaya çıkabilir ya da tedarikçi çekilebilir. Diğer bir ifadeyle sorun ya da ihtiyaç iç kaynaklı olabileceği gibi dış kaynaklı da olabilir.<sup>141</sup>

### 8.2. İhtiyaç Duyulan Ürünün Özelliklerinin ve Miktarının Belirlenmesi

Bir gereksinim ya da sorun ortaya çıktığında çözüm için, satın alma kararının verilmesi gerekir. Bu kararın verilebilmesi için, ihtiyaç duyulan ürün ya da hizmetin niteliklerinin ve miktarının belirlenmesi gerekir. Genellikle bu işlev, satınalma birimine aittir.<sup>142</sup> Satın alınması gereken ürün ya da hizmetin niteliklerinin belirlenmesinden sonra, formal satınalma birimi, satın alınacak ürün veya hizmetin sağlayabileceği yararlarla olası bir satın alma durumunun değer (fayda/maliyet) analizini yapabilir.<sup>143</sup> Bu analizlerin temel nedeni, daha ekonomik alternatiflere ulaşabilmektir.<sup>144</sup> Bu niteliklerin belirlenmesinde diğer bir amaç da tedarikçilerin, belirlenen nitelik ve miktara göre, kapasitelerini değerlendirerek, uygun teklifleri verebilmek için değerlendirmeler yapabilmelerini sağlamak ve mutabık kalınan bir ortamda anlaşmayı yapmaktır.

<sup>140</sup> P. Kotler, **Pazarlama Yönetimi: Çözümleme, Planlama ve Denetim**, (Ankara, Bilimsel Yayınlar Derneği Yayınları, Cilt:1, (Çev. Y. Erdal), 1975), s.184; Webster, a.g.e., s. 28.

<sup>141</sup> Kotler ve Armstrong, a.g.e., s. 193.

<sup>142</sup> P. M. Chisnall, **Strategic Industrial Marketing**, (New Jersey, Prentice Hall, 1989), s. 87.

<sup>143</sup> S. F. Heinritz ve diğerleri, **Purchasing: Principles and Applications**, (New Jersey, Prentice Hall, 1986), s. 189.

<sup>144</sup> Ersoy (1996), a.g.e., s. 67.

### 8.3. Satın Alma Kılavuz İlkelerinin Belirlenmesi

Bu aşamayı, satın alınacak ürün ya da hizmetin niteliklerine göre, tedarikçilerin belirlenmesi aşaması olarak da ifade etmek mümkündür. Bu aşamada alıcı, piyasada mevcut olan ve bir önceki aşamada belirlenen ürün ya da hizmet niteliklerine uygun ürün ya da hizmetleri üreten tedarikçileri saptar. Gereksinim duyulan ürün ya da hizmetler için teklifler alır. Bu teklifleri verecek tedarikçinin uyması gereken nitelik ve ilkeleri belirler. Diğer bir ifadeyle, bu aşamada alıcının yaptığı, potansiyel tedarikçilerin gerçekten kendi istediği ürün ya da hizmetlerle ilgili olarak fiziki ve ekonomik nitelikleri sağlayıp sağlayamadığını belirlemektir. Bunun için, temel ekonomik faktörlerden, fiyatı en düşük seviyeye çekmek, en önemli amaç olsa da satın alma durumlarını fiyata odaklı ve duruma odaklı satın alma durumları olarak ayırt etmek, hem tedarikçiye hem de alıcıya kaynak ve pazarlama stratejisi geliştirebilmesi için yol göstermesi açısından önemlidir.<sup>145</sup> Ayrıca tedarikçi seçiminde; üretim kapasitesi, üretim kalitesi, pazar payı ve pazardaki konumu vb ölçütler de kullanılır.<sup>146</sup>

### 8.4. Potansiyel Tedarikçilerin Niteliklerinin Araştırılması

Aslında bu aşama, tedarikçilerin araştırılması değil, potansiyel tedarikçilerin verdiği tekliflerin, değişik kıstaslar kullanılarak incelenmesi ve analiz edilmesidir. Fiyat, temel değerlendirme ölçütü olmakla beraber, ürün ya da hizmet kalitesi, tedarikçiden memnuniyet konusunda geçmiş tecrübeler, satış sonrası sağlanan teknik destekler, sözleşme dönemleri ve sözleşme maliyetleri, teslimat dönemine ilişkin sağlanan garanti ve anlaşma süreleri<sup>147</sup> gibi kıstaslar, tedarikçinin değerlendirilmesinde ve seçilmesinde önemlidir.

### 8.5. Tekliflerin Alınması ve Analiz Edilmesi

Bu aşama alıcıların, nitelikli tedarikçileri teklif vermeye davet etme aşamasıdır.<sup>148</sup> Teklif verme önerisini alan ya da bir şekilde duyan tedarikçiler, satış temsilcisi,

<sup>145</sup> L. M. Hunter ve diğerleri, "A Classification of Business to Business Buying Decisions: Risk Importance and Probability as a Framework for E-business Benefits", (Industrial Marketing Management, Vol.33, 2004), s. 147.

<sup>146</sup> Ersoy (1996), a.g.e., s. 67.

<sup>147</sup> Ersoy (1996), a.g.e., s. 67.

<sup>148</sup> G. Armstrong ve P. Kotler, *Marketing: An Introduction*, (New Jersey, Prentice Hall, 2000), s. 171.

katalog gönderme ve sunum yapma vb yöntemlerle alıcıyla iletişime geçer. Bu ilişkide tedarikçinin amacı, alıcıyı ikna ederek pazar payını ve satış miktarını arttırmakken, alıcının amacı, potansiyel tedarikçilerin istenilen nitelikleri karşılayıp karşılayamayacağını görmektir.<sup>149</sup> Alıcı, yaptığı değerlendirmeler sonucunda, örgütsel gereklilikleri karşılamayan tedarikçi seçeneklerini bertaraf ederek, karar sürecine katılan üyelerin ve örgütsel tercihlerin oluşmasını sağlamaktadır.<sup>150</sup> Tedarikçinin, uygun bir tedarikçi niteliği kazanmasındaki temel kistaslar; üretim kapasitesi, üretim kalitesi ve pazardaki konumudur.<sup>151</sup> İstenilen nitelikleri karşılayacak tedarikçilerin listesi oluşturulduktan sonra alıcı, tedarikçilerden istediği şartları belirterek tedarikçilerden teklifleri ister.

### 8.6. Tekliflerin İncelenmesi ve Tedarikçinin Seçimi

Bu aşamada alıcı, belirlediği niteliklere göre yazılı olarak aldığı teklifleri değerlendirir. Doğal olarak bu değerlendirmeler, sadece ihtiyaç duyulan ürün ya da hizmetin fiyat ve maliyet gibi ekonomik faktörler ve saptanan niteliklere uygunluk derecesiyle kalite gibi faktörlere göre yapılmaz. Alıcı aynı zamanda, teslimat süresi ve biçimi, satıcının sunduğu değişik teslimat alternatifleri, üreticinin alıcıya sağladığı özel avantajlar, ilişki geliştirmeye olan tutumu ve sorun çözmeye yönelik arzusu gibi, ekonomik olmayan faktörlere<sup>152</sup> dikkat eder. Bu nedenle pek çok endüstriyel alıcı, mevcut sorunun çözümüne yönelik olarak, tek bir tedarikçi tarafından verilen ve “sistem satışı” olarak adlandırılan, “paket çözüm” tekliflerini almayı tercih eder.<sup>153</sup> Çünkü; sistem alımlarda, alıcı tek bir tedarikçiden ihtiyaç duyduğu her unsuru alarak, farklı tedarikçilerden alıp bir araya getirme zorunluluğundan tasarruf eder.

İşletmeler tedarikçi seçiminde değişik stratejiler kullanabilir. İşletmelerin tedarikçi seçiminde kullanacağı stratejiler, satın alma durumu ve satın alınacak ürün veya hizmetlere duyulan ihtiyacın miktarına, aciliyetine (zaman kısıtlarına), işletmenin

<sup>149</sup> Ersoy (1996), a.g.e., s. 68

<sup>150</sup> J. M. Choffry ve G. L. Lilien, “Assessing Response to Industrial Marketing Strategy”, Readings in Industrial Marketing, (Der. M. A. Agarwal ve diğerleri), (New Jersey, Prentice – Hall, Inc., 1986), s. 57.

<sup>151</sup> Ersoy (1996), a.g.e., s. 68.

<sup>152</sup> R. E. Plank ve B. G. Ferin, “How Manufacturers Value Purchase Offerings: An Exploratory Study”, (Industrial Marketing Management, Vol.31, 2002), s. 459.

<sup>153</sup> Amstrong ve Kotler, a.g.e., s. 164.

yapısına ve pazar koşulları gibi çok sayıda faktöre göre değişir. Satın alma; ham madde, satışa hazır nihai ürün ya da hizmete göre çok geniş bir yelpazeye yayılabilir. Alıcının kullanacağı tedarikçi seçim stratejisi, alıcının ürün ya da hizmet algılama biçiminden etkilenir ve alma biçimini etkiler. Ekonomik, kültürel, ilişkisel, katılım, kalite ve güven gibi değişkenler, işletmelerin tedarik politikalarını etkiler. İşletmeler, tedarik konusunda şu stratejileri izleyebilir;<sup>154</sup>

**1. Tek Tedarikçiden Yararlanma;** alıcı satın alma işlemiyle ilgili olarak, satın alınacak tüm kalemleri, tek bir tedarikçiden satın alma kararı verebilir. Tek tedarikçi kullanımı, işlem maliyetlerini azaltır, güven ortamının sağlanmasını kolaylaştırır. Ancak, alıcı işletmenin pazarlık gücünü zayıflatır ve tedarikçiye bağımlı hale getirir. Satın alma konusunda çeşitli esneklik özelliği yoktur. Tek kaynaktan satın almanın faydaları, düzenli bilgi akışı, işlem maliyetlerinde azalma ve daha kontrollü bir ilişki olarak sıralanırken, dezavantajlarıysa pazarlık gücünde azalma ve tamamen tedarikçiye bağımlılıktır.<sup>155</sup> Tedarikçiyle ilişki bir şekilde kesildiğinde, üretim bir süre sekteye uğrayabilir. Tedarikçinin tek kaynak olarak seçilmesi, tedarikçiyle ilişki sürekliliği, satış hacminde artış ve birim işlem maliyetlerde azalma sağlar.<sup>156</sup>

**2. Çok Tedarikçiden Yararlanma;** alıcı işletme, ihtiyaç duyduğu kalemleri birden fazla tedarikçiden alma yoluna gidebilir. Günümüzün değişken ve rekabetçi koşulları, alıcı işletmelere esnek strateji kullanma olanağı verir ve pazarlık gücünü artırır. Herhangi bir sebepten dolayı tedarikçi, gereken ürün ya da hizmeti sağlamadığında, alıcı firma kısa dönemde, üretim açısından zor durumda kalmaz. Çoklu tedarikçi, piyasalarının belirsizliğine karşı bir önlem olarak düşünülür.

**3. Paralel Tedarikçi Kullanımı;** alıcı işletme, ihtiyaç duyduğu kalemlerin bazılarını bir tedarikçiden, diğerlerini başka bir tedarikçiden temin etme yoluna gidebilir. Bu bir çeşit ihtiyaç duyulan kaleme göre tek kaynak kullanımınıdır. Ancak, işletmeye girdi sağlayan tedarikçilerin sayısı birden fazladır. Bu tedarik stratejisi, herhangi bir tedarikçinin nitelikli üretim yaptığı ürün ya da hizmetlere gereksinim duyulduğunda

<sup>154</sup> M. Quayle, "Industrial Procurement: Factors Affecting Sourcing Decisions", (European Journal of Purchasing and Supply Management, Vol. 4, 1998), s. 199-201.

<sup>155</sup> Ersoy (1996), a.g.e., s. 69.

kullanılır. Alıcı işletme, genel ihtiyaçlarını tek ya da çoklu kaynaktan temin ederken, belli bir üretim hattı için ihtiyaç duyulan nitelikli ürünle hizmetleri, bu nitelikte üretim yapan tedarikçiden satın alır.

**4. Zorunlu Tek Kaynak Kullanımı;** bu strateji yer, telif hakkı vb nedenlerden dolayı tedarikçinin pazarda tek olduğu ya da alıcının başka tedarikçi alternatifi olmadığı durumlarda kullanılır. Alıcı sadece tek bir kaynaktan satın almaya zorlanır. Bu monopol piyasalarda görülen bir tedarikçi politikasıdır.

**5. Geriye Doğru Dikey Bütünleşme;** bu strateji, üretici işletmenin, tedarikçi işletmeyi satın alarak, aynı zamanda, üretici pozisyonuna geçmesi şeklinde uygulanır. Böylece işletme, ihtiyaç duyduğu ürün ya da hizmetleri kendisi üretecek ve kendi tedarikçisi olacaktır. En tipik örneği son yıllarda görülen, tur operatörlerinin konaklama işletmeleri ile havayolu işletmelerini satın almalarıdır.

**6. Kendin Üret Stratejisi;** alıcı işletme, dışa bağımlı olmak yerine, ihtiyaç duyduğu ürün ya da hizmetleri kendi bünyesinde üretmeye karar verebilir. Bu durumda, gereken üretimin yapılması için, işletmenin yeni yatırımlar yapması gerekecektir. Geriye doğru dikey bütünleşmeden farkı, alıcı işletmenin hazır bir tedarikçiyi satın almak yerine tamamıyla yeni bir üretim hattı oluşturmasıdır.

### **8.7. Sipariş Programının Belirlenmesi**

Bu aşamayı, satın alma işleminin gerçekleştirilmesi olarak da ifade edebiliriz. Bu aşamada, satın alınacak ürün ya da hizmetle tedarikçisinin belirlenmesinden sonra yapılan işlemleri, satın alma bölümü yürütür. Siparişin verilmesi, teslimat programı, satın alma sonrası sağlanacak hizmetler ve ödeme planı gibi rutin işlemlerle ilgili görüşmeleri, formal satın alma bölümü gerçekleştirir. Alıcı, ihtiyaç duyduğu tüm kalemleri tek kaynaktan tedarik etme yoluna gidebileceği gibi, fayda maliyet, teslimat süresi ve biçimi, birim fiyat gibi kıstaslara dayalı olarak, farklı tedarikçilerden satın alma yoluna da gidebilir. Farklı tedarikçilerle çalışmak rutin işlemlerde artışa neden olurken alıcıya maliyetler konusunda yararlar sağlayabilir.

---

<sup>156</sup> R. R. Reeder ve diğerleri, **Industrial Marketing**, (London, Prentice Hall, 1991), s. 87.

Ancak, ürün ya da hizmetin fiyatında ve diğer ekonomik unsurlarda sağlanan maliyet avantajı, işlem maliyetlerini aşmamalıdır.

### 8.8. Geri Bildirim ve Değerlendirme

Bu aşamada alıcı, sadece satın aldığı ürün ya da hizmetin performansını değil, aynı zamanda tedarikçinin performansını da değerlendirir. Ürün ya da hizmet açısından değerlendirmede, satın alınan kalemlerin, istenilen niteliklere uyup uymadığı, sorunu giderip gidermediği, arzulanan fiziki ve ekonomik yararları sağlayıp sağlamadığı gibi konular değerlendirilir. Tedarikçinin performansının da satın alma işleminin arzulanan tatmini yaratmada önemli bir payı olduğu için, tedarikçi de değerlendirilir.

Tedarikçinin anlaşmadaki, teslimat biçimi, süresi ve miktarına uyup uymamasıyla ilgili değerlendirmeler, gelecek satın almalar için oldukça önemlidir.<sup>157</sup> Alıcılar, gelecek satın almalarda bu değerlendirmelere dikkat ederler. Katsiekas ve arkadaşları, 2002 yılında bilgi teknolojileri alanında yaptıkları araştırmada, tedarikçinin performansının aracılardan tedarikçi seçimi ve satın alma kararları üzerinde etkili olduklarını tespit etmişlerdir.<sup>158</sup>

Alıcı; satın alma, ilişki geliştirme ve satış sonrası hizmetlerle ilgili kararlarda çok fazla çaba ve zaman harcar ve tekrar satın almalar, alıcının tekrarlanan ilişkiler süresince, tedarikçiyle ilgili olarak geliştirdiği inançlara dayanır.<sup>159</sup> Satışın tekrarlanması için, alıcının tatmin olması gerekir. Endüstriyel satın alma ya da pazarlama ilişkileriyle ilgili teoriler, “esas olarak, endüstriyel ilişkilerde rasyonel davranışlar olduğu varsayımlarına ve belli bir kontrat (anlaşma) çerçevesinde ilişkilerin karşılıklı olarak kabulüne dayandırılır.”<sup>160</sup>

Endüstriyel pazarlarda satın alma davranışları, satınalma merkezinin mevcut pazar bilgisiyle uyumlu bir şekilde gerçekleşmektedir; satınalma merkezi, satın alınan

<sup>157</sup> Ersoy, “Avrupa ...”, s.69.

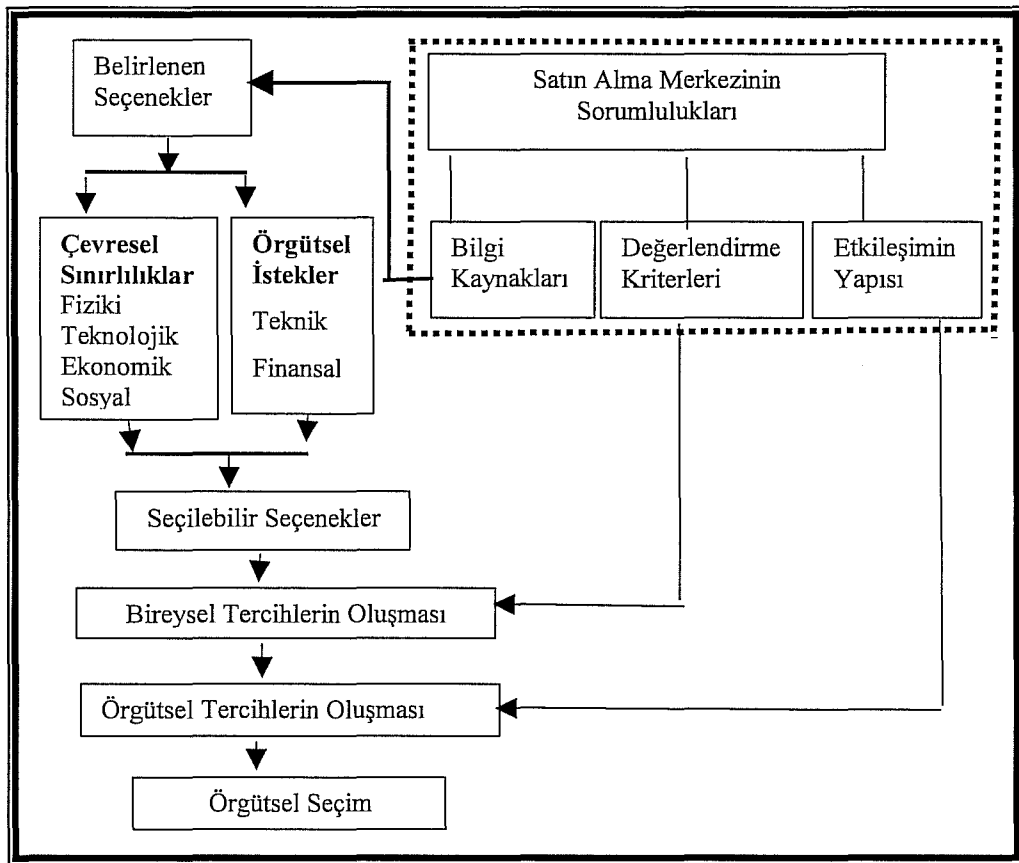
<sup>158</sup> Katsiekas ve diğerleri, a.g.e., 2004, s.761.

<sup>159</sup> J. M. Bonner ve R. J. Calantone, “Buyer Attentiveness in Buyer-Supplier Relations”, (Industrial Marketing Management, Vol.34, 2005), s. 54.

<sup>160</sup> K. Roberts ve diğerleri, “Measuring the Quality of Relationships in Customer Services: An Empirical Study”, (European Journal of Marketing, Vol.37, Sayı:1-2, 2003), s. 172.

kalemin uygunluğu, satın alma birimindeki elemanların bireysel tercihleri ve örgütsel tercihler arasında uyumun sağlanmasıyla gerçekleşir. Bu süreçte, 1) istenen gerekleri karşılamayan seçeneklerin elenmesi, 2) Karar süreci katılımcılarının tercihlerinin oluşturulması ve 3) Kurumsal tercihlerin oluşturulması olmak üzere üç aşama önemlidir.<sup>161</sup>

Bunların yanında, endüstriyel satın alımlarda, her ne kadar satın alma biriminde yer alan elemanların bireysel tercihleri ve örgütsel tercihler etkili olsa da “nihai tüketici satın alımlarının (kişisel tatmin isteği) aksine, endüstriyel alımlarda, ekonomik güdüler yönlendirici olmaktadır.”<sup>162</sup> Şekil 1.10, endüstriyel satın alma davranışının tüm önemli unsurlarını göstermektedir.



Şekil 1.10. Endüstriyel Satın Alma Davranışının Önemli Bileşenleri

Kaynak: J. M. Choffry ve G. L. Lilien, “Assessing Response to Industrial Marketing Strategy”, *Readings in Industrial Marketing*, (Der. M. A. Agarwal ve diğerleri), (New Jersey, Prentice-Hall, Inc., 1986, s. 58.

<sup>161</sup> Choffry ve Lilien, a.g.e, s. 57.

<sup>162</sup> S. F. Heinritz ve diğerleri, *Purchasing: Principles and Applications*, (New Jersey, Prentice-Hall, Inc., 1986), s. 43.

## 9. ENDÜSTRİYEL İLİŞKİ GELİŞTİRME SÜRECİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Çağdaş işletmeciliğin ve teknolojinin sayesinde ulusal ya da çok uluslu binlerce işletmenin var olduğu geniş pazarlarda faaliyet gösteren üreticilerin, kendi başlarına tüm potansiyel tüketicilere ulaşmaları beklenemez. Ulaşılan teknoloji ve bilgi birikimi seviyeleri herhangi bir işletmenin tek başına yetebileceği düzeyi çoktan aşmıştır. İşletmeler, bir tek çıktı alabilmek için, çok sayıda girdiye ihtiyaç duymaktadır.<sup>163</sup> Bu nedenle işletmeler, ilişki geliştirmek ve birbirlerinin sahip oldukları bilgi ve teknoloji kaynaklarını kullanmak zorundadırlar. Alanyazın incelendiğinde, dağıtım kanalı üyeleri arasında iyi bir ilişki geliştirilmesi gerektiğini araştıran, iyi bir ilişki geliştirmenin temel noktalarını belirleyen çok sayıda çalışmanın varlığı dikkat çeker. Bunlara Anderson ve Narus (1984 ve 1990) ve Calatone ve Gassenheimer (1991) tarafından yapılan araştırmalar örnek verilebilir.

Endüstriyel pazarlamada “odak nokta, üretimde kullanılacak, başka ürün ya da hizmetlerin parçası olacak, başka işletmelerin faaliyetlerini kolaylaştıracak ürün ve hizmetlerdir.”<sup>164</sup> Bu nedenle, üreticiler, tedarikçiler ve aracılar arasında düzenli bir ilişkinin geliştirilmesi, uzlaşmanın sağlanması gerekir. Son yıllarda, alıcıyla tedarikçileri arasındaki ilişkinin yapısı değişmekte, giderek “ortaklık” ya da “stratejik işbirlikleri” ortaya çıkmaktadır.<sup>165</sup>

Endüstriyel pazarlarda belirli tedarikçi ve müşterilerle çalışan üreticiler, işleme dayalı ilişki kuran üreticilere oranla karlılıklarını koruyabilmekte ve hatta artırabilmektedir.<sup>166</sup> Buna gerekçe olarak, özellikle dağıtım kanalında yer alan işletmelerin, düzenli müşterileriyle belirli aralıklarla satın alma davranışı gösteren tüketiciler olmaları gösterilmektedir. Birbirleriyle iş ilişkisi olan işletmelerin her biri, diğerlerinin sahip olduğu kaynaklara bağımlıdırlar ve bu kaynakların bir araya

<sup>163</sup> Ottesen ve Gronhaug, a.g.e., s. 211

<sup>164</sup> M. M. Morris, **Industrial and Organizational Marketing**, (New York, McMillan Publishing Company, 1992), s. 5.

<sup>165</sup> T. S. Larsen ve diğerleri, “**Electronic Marketplaces and Supply Chain Relations**”, (Industrial Marketing Management, Vol. 32, 2003), s.203.

<sup>166</sup> F. Langerak, “**Effects of Market Orientation on the Behaviors of Salespersons and Purchasers, Channel Relationships and Performance of Manufacturers**”, (International Journal of Research in Marketing, Vol.18, 2001), s.223-224.

getirilmesi, genellikle kazanımla sonuçlanır.<sup>167</sup> Bu sonuç, iş ilişkisi geliştirmenin doğal sonucu ve gereğidir. Ritter ve diğerleri, iş ilişkisini, “aynı ya da farklı türde iki işletmenin, iki taraflı amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla toplam maliyetleri azaltmak ya da değeri artırmak suretiyle zaman içinde güçlü ve kapsamlı sosyal, ekonomik, teknik ve hizmet ilişkileri geliştirmesi”<sup>168</sup> şeklinde tanımlamaktadır.

İş ilişkilerinin genellikle bir ağ içinde gerçekleştirildiği varsayılmakla beraber, “bu her zaman geçerli değildir; diğer taraflarla ilişkisi olan bir işletmenin durumu, önceki tecrübelerinin bir sonucudur ve ilişki geliştirimi, ilişkinin taraflara bir şeyler kazandırmasına bağlıdır.”<sup>169</sup> Endüstriyel pazarlarda, dağıtım kanalının çok iyi bir şekilde organize olması ve kanal üyeleri arasında uzlaşmanın sağlanması gerekir. İyi bir ilişki geliştirmek için gereken unsurlar aşağıda özetlenmektedir.

### 9.1. Güven

Güven ve katılım iyi bir ilişki gelişiminin temel unsurları<sup>170</sup> olarak kabul edilmektedir. İlişki geliştirme, belirli bir fiyattan ürün ya da hizmetlerin değişiminden öte bir takım farklı noktalara genişlemeyi gerektirir.<sup>171</sup> Güven, “taraflardan (ortaklardan) birinin, diğerinin uzmanlık, bağlılık ve yönlendirme yeteneğine duyduğu inanç”<sup>172</sup> şeklinde tanımlanır. Bir başka deyişle, güven duyulan bir ortakla birlikte iş yapmaya devam etmeye istekliliktir.<sup>173</sup> Doney ve Cannon, ilişki gelişiminin sağlanabilmesi için, ortağın inanırlığı ve iyi niyetin yanında, “ortağın dürüstlüğüne” inancın olması<sup>174</sup> gerektiğini savunmaktadırlar. Anderson ve Narus

<sup>167</sup> J. W. Overby ve S. Min, “**International Supply Chain Management in an Internet Environment**”, (Industrial Marketing Management, Vol. 18, 2001), s. 397.

<sup>168</sup> T. Ritter ve diğerleri, “**Managing Complex Business Networks**”, (Industrial Marketing Management, Vol. 33, 2004), s. 175

<sup>169</sup> K. Erickson ve A. L. Vaghult, “**Customer Retention, Purchasing Behavior and Relationship Substance in Professional Services**”, (Industrial Marketing Management, Vol.29, 2000), s. 364-366.

<sup>170</sup> J. Mohr and J. R. Nevin, “**Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective**”, (Journal of Marketing, Vol. 54, 1990), s. 36-51.

<sup>171</sup> G. Briscoe ve diğerleri, “**Construction Supply Chain Partnerships: Skills, Knowledge and Attitudinal Requirements**”, (European Journal of Purchasing and Supply Management, Vol. 7, 2001), s. 244.

<sup>172</sup> C. Moorman ve diğerleri, “**Factors Affecting Trust in Market Research Relationships**”, (Journal of Marketing, Vol. 57, 1993), s. 82.

<sup>173</sup> Langerak, a.g.e., s. 224.

<sup>174</sup> P.M. Doney ve J. P. Cannon, “**An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships**”, (Journal of Marketing, Vol. 61, 1997), s. 38-41.

ise, farklı bir açıdan bakarak, ilişkinin gelişmesini bir işletmenin ortağının faaliyetlerinin kendi faaliyetleri üzerinde olumsuz bir etki yapmayacağına, aksine olumlu sonuçlara neden olacağına ilişkin bir inançla mümkün olacağını belirtmektedirler.<sup>175</sup>

İşletmeler arası perspektiften bakıldığında, “ilişkilerin zamanla oluştuğu kabul edilir ve ilişkiye dâhil olan tarafların hem geçmiş hem de gelecekteki beklentileri ilişkiyi etkiler.”<sup>176</sup> Güven, tarafların bu ilişkiden zarar görebilme olasılığını kabul etmeye yönelik psikolojik bir durum<sup>177</sup> olarak da kabul edilir. Güvenin oluşması için bilgi paylaşımı, çift yönlü olarak yalın, doğru ve akıcı bir şekilde gerçekleşmelidir.. Bilginin ve bilgi akışı sürecinin karmaşıklığı güvenin oluşmasını ve ilişkinin gelişmesini engellemektedir. McQuiston yaptığı araştırmada, güveni açık ve dürüst iletişimle ve eylemin söylemle aynı olduğunda geliştiğini<sup>178</sup> ortaya koymuştur.

Ancak, endüstriyel pazarlarda dağıtım kanallarının farklı yapı ve amaçları olan işletmelerin işbirliğini gerektirmesi, güvenin oluşma sürecini yavaşlatır. Dağıtım kanalını, üreticinin dağıtım amaçlarına ulaşmak için bir köprü olarak kullandığı bir dizi dışsal firmadan oluşan yapı olduğunu belirten Mehta ve diğerleri, üreticilerin başarılarının, ürün ya da hizmetlerin dağıtımını yapan dağıtıcı, toptancı, perakendeci gibi araçların etkinlik ve verimliliklerine de bağlı olduğunu vurgulamaktadırlar.<sup>179</sup> Burada bilinmesi gereken; temelde alıcılar maliyet tasarrufuna ve süreçlere odaklanırken, satıcıların pazarlarını genişletmeye güdülendikleridir.<sup>180</sup> Birbirinden bağımsız ve farklı amaçları olan işletmelerin, ortak amaçların başarımında birbirlerine güven duymaları ve karşı tarafa güven vermeleri gerekir.

<sup>175</sup> J. C. Anderson ve J Narus, “A Model of Distributor and Manufacturer Firm Working Partnership”, (Journal of Marketing, Vol. 54, 1990), s. 45.

<sup>176</sup> H. Anderson, ve diğerleri, “Can You Buy a Business Relationship?: On the Importance of Customer and Supplier Relationships in Acquisitions”, (Industrial Marketing Management, Vol.30, 2001), s. 578.

<sup>177</sup> Y. Luo, “Building Trust in Cross-Cultural Collaborations: Toward a Contingency Perspective”, (Journal of Management, Vol. 28, Sayı:5, 2002), s. 671.

<sup>178</sup> D. H. McQuiston, “A Conceptual Model for Building and Maintaining Relationships between Manufacturers’ Representatives and their Principals”, (Industrial Marketing Management, Vol. 30, 2001), s. 175.

<sup>179</sup> R. Mehta ve diğerleri, “Marketing Channel Management and the Sales Manager”, (Industrial Marketing Management, Vol.31, 2002), s. 429-430.

<sup>180</sup> M. Barratt ve K. Roshdal, “Exploring Business to Business Marketsites”, (European Journal of Purchasing and Supply Management, Vol.8, 2002), s.112.

Sirdeshmukh ve diğerleri, “tedarikçinin güven tesis edecek şekilde hareket etmesi, müşteri tarafından algılanan riskin azalmasına ve tedarikçisinin gelecekteki davranışlarıyla ilgili daha güvenilir tahminleme yapmasına olanak verirken, güvenin belirsizliği azaltacağını, müşterinin sürekli ve devam eden ilişkilerde daha güvenilir beklentiler oluşturmasına yardımcı olacağını”<sup>181</sup> vurgulamaktadırlar. Üretici ile aracıları arasındaki ilişkinin istenen boyuta gelmesi, her iki tarafa değer sağlaması, maliyetleri azaltması zaman gerektirir. İlişkinin süresi uzadıkça ya da uzun dönemli ilişkilerde, işbirliğinin, her iki tarafa kazandırdıkları artarken, ilişkinin maliyeti azalacaktır.<sup>182</sup>

## 9.2. Katılım

Katılım, değişim ortakları arasında ilişkisel sürekliliğe hem açık hem de örtülü olarak verilen bir teminatı ifade etmektedir.<sup>183</sup> Devam eden endüstriyel ilişkilerde, ortaklar arasında gelecekte de beraber çalışmak için fark edilebilir bir derecede katılımı değişim yapıldığı gözlemlenmiştir.<sup>184</sup> Katılım genellikle, uzun süreli ilişki kurmak ve ilişkiyi geliştirmek için devam etmeye niyetli olma<sup>185</sup> durumudur ve özellikle uzun vadede fayda sağlamak için, kısa vadede bir takım fedakârlıklara katlanmayı gerektirmektedir.<sup>186</sup>

Açıklanan güven ve daha sonra ele alınacak olan güç ve teşvik kullanımı dikkate alındığında, katılım unsurunun merkezde olduğunu ve üç boyutta gerçekleştiğini söylemek mümkündür. Walter ve diğerleri bu boyutları, duygusal boyut, araçsal

<sup>181</sup> D. Sirdeshmukh ve diğerleri, “Customer Trust, Value and Loyalty in Relational Exchanges”, (Journal of Marketing, Ocak 2002), s. 20-21.

<sup>182</sup> L. E. Goodman ve P. A. Dion, “The Determinants of Commitment in the Distributor-Manufacturer Relationship”, (Industrial Marketing Management, Vol. 30, 2001), s. 290., ve A. Sharland, “The Negotiation Process as a Predictor of Relationship Outcomes in International Buyer-Supplier Arrangements”, (Industrial Marketing Management, Vol. 30, 2001), s. 553.

<sup>183</sup> Dwyer ve diğerleri, a.g.e., s. 19.

<sup>184</sup> E. Anderson ve B. Weitz, “The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels”, (Journal of Marketing Research, Vol.29, 1992), s. 20-21.

<sup>185</sup> A. Walter ve diğerleri, “Functions of Industrial Supplier Relationships and Their Impact on Relationship Quality”, (Industrial Marketing Management, Vol. 32, 2003), s. 160., ve G.T. Gundlach ve diğerleri, “The Structure of Commitment in Exchange” (Journal of Marketing, Vol. 59, 1995), s. 82-83.

<sup>186</sup> Dwyer ve diğerleri, a.g.e., s.19.

boyut ve zamansal boyut şeklinde sıralar.<sup>187</sup> Duygusal boyut, tarafların ilişkinin gelecekte devam etmesine yönelik pozitif bir tutum sahibi olması gerektiğini vurgular. Araçsal boyut, tarafların ilişkinin devam etmesini istediklerini gösteren bir takım yatırımlar (zaman, sermaye vb) yaparak kısa vadede bir takım fedakârlıklarla uzun vadeli faydaları gözettiğini göstermesi ve güven yaratmasıdır. Hem tedarikçi hem de alıcı ilişkinin gelişmesinde içsel (işletme içi) uyumlaştırmalar yapmak ve kendi kaynaklarını ilişkinin gelişimine katkı için kullanmak zorundadırlar.<sup>188</sup> Bu uyumlaştırmalar ve yatırımlar kurulan ilişkinin karakteristik özelliklerini yansıtmaları açısından önemlidir.<sup>189</sup> Zaman boyutu ise, tarafların ilişkinin zamanla oluşacağını ve sabır gerektirdiğinin bilincinde olmasını ifade eder.

Bu yatırımlar aracılar için fırsatlar yaratabilir ancak, aracı ile ilişkilerin kopması durumunda, yatırımlar boşa gidecektir. Ancak, genellikle herhangi bir kanal üyesinin amaçları, kanalın diğer üyelerinin amaçları ile uyumlu olmayabilir ve uyumlu olmayan bu amaçlar, kar marjında azalma, alternatif kanallarla rekabet ve farklı yollarla tedarik gibi sorunlar yaratabilir.<sup>190</sup> Kanalda yer alan işletmelerin amaç farklılığı, çatışmalara neden olacaktır. Bu durumda ise, farklı işletmelerin amaçlarının gerçekleştirilmesi, tek işletmenin amaçlarının gerçekleştirilmesine göre daha zordur.<sup>191</sup>

Hunt ve Morgan, hizmet sektörlerinde ilişkinin karşılıklı katılımı ile sağlanabileceğini vurgulayarak, katılımın önemini pazarlama açısından şu şekilde özetlemektedirler; “katılım ve güven anahtar faktörlerdir; pazarlamacıları; (1) değişim ortaklarıyla iş birliği içinde yapılan yatırımların korunması için çalışmaya, (2) mevcut ortaklarla işbirliği halinde kalmanın sağlayacağı uzun dönemli yararlar için kısa vadeli

<sup>187</sup> Walter ve diğerleri, a.g.e., s. 160-161.

<sup>188</sup> R. Brennan ve P.W. Turnbull, “Adaptive Behaviour in Buyer-Supplier Relationships”, (Industrial Marketing Management, Vol. 28, 1999), s. 484.

<sup>189</sup> K.E.K. Möller ve P. Törrönen, “Business Suppliers’ Value Creation Potential: A Capability-Based Analysis”, (Industrial Marketing Management, Vol. 32, 2003), s. 109.

<sup>190</sup> K. L. Webb, “Managing Channels of Distributing in the Age of Electronic Commerce”, (Industrial Marketing Management, Vol. 31, 2002), s. 97.

<sup>191</sup> S. S. Lui ve H. Ngo, “The Role of Trust and Contractual Safeguards on Cooperation in Non-equity Alliances”, (Journal of Management, Vol.30, Sayı:4, 2004), s. 472-473.

alternatiflere karşı direnç göstermeye ve (3) ihtiyatlı olmak için risk düzeyi yüksek potansiyel davranış biçimlerini incelemeye cesaretlendirir.<sup>192</sup>

Sanzo ve diğerleri, herhangi bir işletme ile beraber çalışmaya başlamadan önce, yapılması gerekenleri sıralarken, şu ifadeyi kullanmaktadır; her hangi bir konuda tüm tarafların katılımını sağlayan yoğun bir iletişim sağlanmalıdır.<sup>193</sup> Bu ifadeden anlaşılacağı gibi iletişim, katılımın sağlanması açısından önemlidir.

### 9.3. İletişim ve Bilgi Paylaşımı

İşletmelerin ilişkiye girmelerinin diğer bir nedeni de, bir işletmenin artan bilgi birikimini ve bilgi teknolojilerini bünyesinde toplamasının çok zor olması ve maliyetli olmasıdır. Diğer işletmelerin bilgiye dayalı uzmanlıklarından yararlanarak, çevresel belirsizliklere karşı önlem alma isteği doğal bir alternatiftir. Bu nedenle işletmelerin çoğu, çevresel belirsizliklere bir tepki olarak, devamsız işlemler yerine uzun süreli ilişkiler geliştirme eğilimindedirler.<sup>194</sup> İlişki geliştirme, bilgi değişimi ve tarafların birbirlerinin sorumluluk, sınırlılık, güçlü yanları ve performanslarını anlamalarıyla mümkündür.<sup>195</sup> Weber, uzun vadeli sürdürülebilir ilişki geliştirme yolunun bilgi paylaşımı olduğunu belirtmektedir.<sup>196</sup> Ancak, endüstriyel pazarlarda tedarikçilerle aracılar arasındaki ilişkiler zayıf olabilmektedir. Gaski ve Ray, ilişkilerin zayıf olmasını aracılardan tedarikçilerini kontrol edememesine, tedarikçiye güvenmemesine, tedarikçiyle yakınlık olmamasına ve tedarikçiye yetersiz iletişime dayandırmaktadır.<sup>197</sup> İlişkilerin gelişmesinin önündeki engelleri sosyolojik ve psikolojik bağlamda ele alarak bağımsız kalma isteği, sömürülen taraf olma korkusu, kendi çıkarlarıyla ilgilenme ve karşı tarafa güvenmeme şeklinde sıralayan Wiener ve Doescher, özellikle bunlardan güvensizliğin üstesinden gelmede iletişimin önemini

<sup>192</sup> R. M. Morgan ve S. D. Hunt, "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", (Journal of Marketing, Vol. 58, Temmuz 1994), s. 22.

<sup>193</sup> M. J. Sanzo ve diğerleri, "The Effect of Market Orientation on Buyer-Seller Relationship Satisfaction", (Industrial Marketing Management, Vol.32, 2003), s. 340.

<sup>194</sup> S. Janda ve diğerleri, "Manufacturer-Supplier Relationships: An Empirical Test of a Model of Buyer Outcomes", (Industrial Marketing Management, Vol. 31, 2002), 412.

<sup>195</sup> M. Bergen ve diğerleri, "Agency Relationships in Marketing: A Review of the Implications and Applications of Agency related Theories", (Journal of Marketing, Vol. 56, 1992), s. 3-10.

<sup>196</sup> J. A. Weber, "Partnering with Resellers in Business Markets", (Industrial Marketing Management, Vol. 30, 2001), s. 90.

vurgulamakta ve değişik iletişim tekniklerinin kullanılması gerektiğini önermektedirler.<sup>198</sup> Bağımsız işletmeler olarak, dağıtım kanalında yer alan araçlar, temsil ettikleri üreticilerin kontrolleri altında olmadıkları gibi; üreticinin isteklerine yönelik iş birliği yapmak ve uymak zorunda da değildirler.<sup>199</sup> Bu noktada ilişki gelişimini sağlamak ve sürdürmek yönünde önlemleri almak üreticiye düşmektedir.

İyi ilişkiler geliştirmek, ancak taraflar arasında bilginin doğru ve zamanında paylaşımı ile gerçekleştirilebilir. Martin ve Grbac, fonksiyonel bilgiyi karşılıklı olarak paylaşan işletmelerin güçlü ilişkiler kurma eğiliminde olduklarını vurgulamaktadırlar.<sup>200</sup> İletişim teknolojilerindeki gelişmelerle bilginin aktarılması kolaylaşmıştır. Özellikle, tüketici bilgisi ve yeni ürün bilgisi teknolojik ortamda daha hızlı ve kolay paylaşılmaktadır.<sup>201</sup>

Günümüzün rekabetçi koşullarında, teorik bilgi ve sektöre özgü uygulamalarla ilgili bilgiye ihtiyaç duyulur. “Karar vericilerin kullanacakları bilgi havuzu iki kaynaktan oluşturulur; daha önce sektörde mevcut deneyimlerden elde edilen bilgiler ve ilgili sektörden araştırılarak oluşturulan bilgiler.”<sup>202</sup> Li ve Calantone, özellikle pazar bilgisi paylaşımının önemine dikkat çekerek, “sistemik bir işleme sonucu pazar hakkında oluşturulmuş organize ve yapısal pazar bilgisiyle, bu bilgiyi yaratan ve bütünselleştiren süreçler olan pazar bilgisi yeterliliğini birbirine karıştırmamak gerektiğini” vurgulamaktadırlar.<sup>203</sup> Paylaşılan bilgi işlem süreçleri değil, bilginin kendisi olmalıdır. Bu şekilde, rekabet ortamlarında güvensizlik engellenebilir.

<sup>197</sup> J. F. Gaski ve N. M. Ray, “**Measurement and Modeling of Alienation in the Distribution Channel: Implications for Supplier-Reseller Relations**”, (Industrial Marketing Management, Vol. 30, 2001), s. 210.

<sup>198</sup> J.L. Wiener ve T. A. Doescher, “**A Framework for Promoting Cooperation**”, (Journal of Marketing, Vol. 55, 1991), s. 41-45.

<sup>199</sup> Mehta ve diğerleri, **a.g.e.**, s. 431.

<sup>200</sup> J. H. Martin ve B. Grbac, “**Using Supply Chain Management to Leverage a Firm’s Market Orientation**”, (Industrial Marketing Management, Vol. 32, 2003), s. 35.

<sup>201</sup> A. J. Campbell, “**Creating Customer Knowledge Competence: Managing Customer Relationship Management Programs Strategically**”, (Industrial Marketing Management, Vol. 32, 2003), s. 376.

<sup>202</sup> K. W. Wöber, “**Information Supply in Tourism Management by Marketing Decision Support Systems**”, (Tourism Management, Vol. 24, 2003), s. 241.

<sup>203</sup> T. Li ve R.J. Calatone, “**The Impact of Market Knowledge on New Product Advantage: Conceptualization and Empirical Examination**”, (Journal of Marketing, Vol.62, 1998), s.14.

Kalafatis yaptığı araştırmada çift taraflı iletişim ve bilgi değişiminin, işletmelerde ilişkinin devamı için gereken adaptasyonların yapılmasında önemli bir etken olduğunu belirlemiştir.<sup>204</sup> Bilginin paylaşılması da iletişime bağlıdır. Endüstriyel pazarlarda iletişim, müşteri için önemlidir ve müşterinin, üreticiye güven duymasına ve ilişki gelişim sürecine katılmasına önemli katkılarda bulunur.<sup>205</sup>

#### 9.4. Güç ve Teşvik Kullanımı

Güç kullanımı yönetim rolünün bir parçasıdır ve her ne sebep ve biçimde olursa olsun işbirliği yapıldığında taraflardan birinin güç kullanması kaçınılmazdır. Yönetim ve liderlik konusunun en genel örneği topu olan çocuğun takımı belirmesidir. Burada top diğerlerinin istediği ve ihtiyaç duyduğu bir unsuru temsil eder. Bu durumda, diğerlerinin ihtiyaç duyduğu değerli varlığa sahip olan üreticiler, güç kullanıcısı olarak görülmektedir. Üreticilerin güç kullanması ve diğerlerinin davranışlarını etkilemesi doğal bir sonuçtur şeklinde algılanabilir.

Oysa günümüzün ekonomik ve rekabetçi koşullarında güç kullanımı durumsallaşmıştır. Üreticiler ve aracılar değişik durum ve koşullarda birbirlerine güç kullanabilmektedirler. Merritt ve Newell, “üreticilerin,

- (1) endüstrinin birkaç üretici firma tarafından kontrol edildiği,
- (2) üreticinin maliyetlerde değişiklik yapma imkânının düşük olduğu ve
- (3) arz edilen ürün (veya hizmetlerin) eşsiz (rakipsiz) olduğu durumlarda,

buna karşın, aracılardan ise,

- (1) çok sayıda üreticinin olduğu,
- (2) üreticinin aracı değiştirme maliyetinin yüksek olduğu,
- (3) dağıtım ve satış fonksiyonlarını üstlenebilecek az sayıda güçlü aracının olduğu ve
- (4) satıcının aracıya bağımlı olduğu durumlarda, güç kullanabildiklerini belirtmektedirler.<sup>206</sup>

Özellikle, üreticinin pazarlama için yeterince kaynak ayıramadığı, küçük üreticilerin yoğun olduğu rekabetçi endüstrilerde, aracılar giderek güç kazanmaktadır. Rekabetin yoğun olduğu pazarlarda, rekabetçi politikalar uygulayamayan üreticiler, acentalara

<sup>204</sup> S. P. Kalafatis, “Buyer-Seller Relationships along Channels of Distribution”, (Industrial Marketing Management, Vol.31, 2000), s.222.

<sup>205</sup> K. Ruyter ve diğerleri, “Antecedents of Commitment and Trust in Customer-Supplier Relationships in High Technology Markets”, (Industrial Marketing Management, Vol.30, 2001), s. 274.

<sup>206</sup> N. J. Merritt ve S. H. Newell, “The Extend and Formality of Sales Agency Evaluations of Principals”, (Industrial Marketing Management, Vol. 30, 2001), s. 39.

aşırı derecede bağımlı hale gelebilirler.<sup>207</sup> Özellikle, geniş alana yayılmış tüketicilere yönelik faaliyet gösteren üreticiler, tüm tüketicilere ulaşamadıklarından aracılara bağımlı hale gelmekte ve aracılardan güç kullanımını kabul etmek zorunda kalmaktadırlar. Örneğin, ana dağıtıcıların gücünün, kendi müşterilerinden sağladığı güce dayandığını<sup>208</sup> vurgulamaktadırlar. Aracılar, tüketicilere ulaşma becerilerini üreticilere karşı bir güç olarak kullanabilmektedir

Örneğin, seyahate çıkan tüketicilerin en temel ihtiyacı olan barınma ve yeme-içme ihtiyaçları konaklama işletmelerince ve ulaşım ihtiyacı da başta havayolu işletmeleri olmak üzere ulaştırma işletmelerince karşılanmaktadır. Buna karşın, turizm endüstrisinde güç kullanan ve yaptırımlar uygulayan taraf, turizm endüstrisinin dağıtım kanalında kilit işlev gören tur operatörleridir.<sup>209</sup> Buradan, endüstriyel ilişkilerde top sahibi olmanın güç kullanımına her zaman olanak vermediğini görmek mümkündür.

Gücün en kısa ve öz tanımlarına göre güç, “diğerlerinin davranışlarını değiştirme (etkileme) yeteneği”<sup>210</sup> olarak kabul edilmektedir. Liderler beş türlü güç kaynağı kullanırlar. Bunlar, “biçimsel güç, ödüllendirme gücü, cezalandırma gücü, uzmanlık gücü ve beğeniye dayanan güçtür.”<sup>211</sup> Diğer bir tanım ise gücü, “bir kişinin, diğer bir kişinin, davranış, tutum, fikir, amaç, ihtiyaç ve değerlerini değiştirme veya kontrol edebilme yeteneği”<sup>212</sup>, şeklinde tanımlamaktadır. Bu tanım, endüstriyel pazarlarda gerçekleşen ilişkiler içinde geçerlidir.

İş ve çıkar ilişkisi olan tarafların bulunduğu ortamlarda, bir taraf diğer taraf veya taraflara güç kullanacaktır ve bu doğaldır. Örneğin, bir üretici kendi ürün veya hizmetlerini daha fazla satan bir aracıya daha fazla indirim veya ödeme kolaylığı

<sup>207</sup> D. M. Jackson ve M.F D’Amico, “**Products and Markets Served by Distributors and Agents**”, (Industrial Marketing Management, Vol. 18, 1989), s. 29.

<sup>208</sup> G. Butaney ve L. H. Wortzel, “**Distributor Power versus Manufacturer Power: the Customer’s Role**”, (Journal of Marketing Vol.52, 1988), s. 56.

<sup>209</sup> S. Carey ve diğerleri, “**Tour Operators and Destination Sustainability**”, (Tourism Management, Vol.18, Sayı:7, 1997), s. 427.

<sup>210</sup> R. P. Vecchio, **Organizational Behaviour**, (Philadelphia, The Dryden Press, 1995), s. 298.

<sup>211</sup> H. Can, **Organizasyon ve Yönetim**, (Ankara, Adım Yayıncılık, 1991), s. 168.

(ödüllendirme gücü) sağlayabilirken, bir temsilci acenta, kendisine daha az komisyon veren veya teslimatta sıkıntı yaratan bir üreticinin rakiplerinin ürün veya hizmetlerine ağırlık (cezalandırma gücü) verebilir. Önemli olan ilişki geliştirme sürecinde, güç dengesizliğini azaltmak ve iş ortaklarını dengeli hale getirmektir.

İlişkisel pazarlamada ödüllendirme gücü, teşvikler şeklinde karşımıza çıkar. Bir üretici (tedarikçi) ile alıcı işletmenin (veya aracılarn) ilişki kurmalarının temel amacı, her iki tarafa da değer yaratacak bir şekilde beraber iş yapmaktır.<sup>213</sup> Değer, fiyat ve kredili satış gibi parasal ve sosyal amaçlar veya kalite gibi parasal olmayan faydalar olarak düşünülebilir. Ancak, parasal veya parasal olmayan değerler, satın alma kararı üzerinde tek başlarına etkili olamazlar. Değer ilişkisi iki grubun arasındaki ilişkinin sonucudur ve ürün veya hizmete verilen değer, alıcıya alternatifler arasında belli bir ürünü seçmesi için yardımcı olur.<sup>214</sup> Gerek üreticilerin gerekse aracılarn birbirlerine karşı kullandıkları teşvikleri, tarafların diğerleri için değer yaratmaları olarak düşünmek mümkündür. Ancak, endüstriyel pazarlarda değer yaratma konusunda özellikle üretici veya tedarikçilerin yarattıkları değer, ilişki gelişimi açısından önemlidir. Günümüz koşullarında değer, satışları artıran (örneğin, finansal başarıml), para tasarrufu sağlayan (örneğin, maliyetleri azaltan) ve özel hizmetler sağlayan tedarikçiler (üretici) tarafından yaratılmaktadır.<sup>215</sup>

Teşviklerin, üretici veya tedarikçilerin, dağıtım kanalında yer alan aracılarn ödüllendirmek, güdülemek ve kontrol etmek üzere, üretici veya tedarikçi tarafından uygulamaya konulan standart davranışlar veya politikalar olduğunu ve teşviklerin yönetimin kilit unsurları olduğunu da belirtmek gerekir.<sup>216</sup> Bu teşvikler uygulamaya konulurken, ister üretici olsun ister dağıtım kanalının her hangi bir unsuru, “çağdaş

<sup>212</sup> M. A. Rahim, “Relationships of Leader Power to Compliance and Satisfaction with Supervision: Evidence from a National Sample of Managers”, (Journal of Management, Vol.15, No: 4, 1997), s. 545.

<sup>213</sup> A. Valter ve diğerleri, “Value Creation in Buyer-Seller Relations: Theoretical Consideration and Empirical Results from a Supplier’s Perspective”, (Industrial Marketing Management, Vol. 30, 2001), s. 365.

<sup>214</sup> D. Dubrovski, “The Role of Customer Satisfaction in Achieving Business Excellence”, (Total Quality Management, Vol.12, Sayı: 7-8, 2001), s. 922.

<sup>215</sup> P.M. Simpson ve diğerleri, “A Model of Value Creation: Supplier Behaviors and Their Impact on Reseller-Perceived Value Creation”, (Industrial Marketing Management, Vol.30, 2001), s. 127.

<sup>216</sup> D. L. Gilliland, “Toward a Business to Business Channel Incentives Classification Scheme”, (Industrial Marketing Management, Vol. 32, 2003), s. 56.

alıcıların fikirsel olarak proaktif ve çok boyutlu oldukları, sürekli olarak yenilik ve gelişim peşinde oldukları, iddialı anlaşmalar yaptıkları ve oldukça güdülenmiş oldukları”<sup>217</sup> göz önüne alınmalıdır.

Müşteri açısından ilişkinin gelişmesi güvene, güven ise sağlanan teşvikler ve değerlere bağlıdır. Alıcı ve dağıtım kanalında yer alan müşteri işletmelerin; satın alma faaliyetlerini yönetmek için oluşturdukları satınalma merkezlerinde görev alan kişilerde farklı yapıları nedeniyle, değer algılamaları da farklı olabilir.<sup>218</sup> Güvenin oluşması için, satınalma merkezi üyelerinde güvenin oluşturulması gerekir. Yapılan anlaşmaların nedeni de, işlemleri belirli norm ve kurallara bağlayarak güvensizliği aşmaktır. Ancak, yapılan anlaşmalarda genel olarak daha güçlü olan tarafın kendi pozisyonunu koruma çabasının yanında, anlaşma hükümlerini kendi çıkarlarına uygun bir şekilde yazma çabasında oldukları da görülmektedir.<sup>219</sup> Stremersch ve diğerleri tarafından yapılan bir çalışmada tam hizmet alma konusunda yapılan anlaşmalarda, özellikle alıcıların kullandığı kıstasları, anlaşmanın kapsam ve boyutu, alt anlaşmalar, servis koşulları, tedarikçinin ünü, bilgi gereksinimi, performans etkisi ve maliyet şeklinde tespit etmişlerdir.<sup>220</sup>

İyi bir iş ilişkisi geliştirmenin önemini özetleyen bir araştırma Munoz ve Falcon tarafından gerçekleştirilmiştir. Konaklama işletmeleri ile seyahat acentaları arasındaki ilişkilerin başarısını etkileyen etkenler konulu araştırmanın bulgularına göre, seyahat acentalarıyla ilişki geliştirmek isteyen otellerin şunları yapması gerektiği ortaya çıkmıştır;<sup>221</sup>

- Tam zamanında, doğru, uygun ve tam iletişim kurmalı,
- İlişkiyi geliştirmek için daha fazla katılım göstermeli,
- Güçlü sadakat sergilemeli,

<sup>217</sup> D. A. Reid ve diğerleri, “**The Impact of Purchase Situation on Salesperson Communication Behaviors in Business Markets**”, (Industrial Marketing Management, Vol. 31, 2002), s.212.

<sup>218</sup> W. Ulaş ve S. Chacour, “**Measuring Customer-Perceived Value in Business Markets: A Prerequisite for Marketing Strategy and Implementation**”, (Industrial Marketing Management, Vol.30, 2001), s. 529.

<sup>219</sup> D. Narayandas ve V. K. Rangan, “**Building and Sustaining Buyer-Seller Relationships in Mature Markets**”, Journal of Marketing, Vol.38, Haziran 2004, s. 68.

<sup>220</sup> S. Stremersch ve diğerleri, “**The Purchasing of Full Service Contracts**”, (Industrial Marketing Management, Vol. 30, 2001), s. 6.

<sup>221</sup> D. Medina-Munoz ve J. M. Garcia Falcon, “**Succesfull Relationships between Hotels and Agencies**”, (Annals of Tourism Research, Vol.27, Sayı:3, 2000), s. 757.

- Sorunları ortak çözmeli, çatışmaları çözmek için ikna edici ve yumuşak teknikler kullanmalı,
- Satışları bir plan ve programa bağlamalı,
- Güvenilir ve yüksek entegre kapasitesi olan acentalarla ilişki kumalı ve geliştirmeli,
- Komisyonları düzenli ve zamanında ödemeli,
- Her hangi bir acentaya daha az bağımlı olmalı ve gerektiğinde değiştirebilmeli,
- Satmaları gereken ürün veya hizmetlerle ilgili her türlü bilgiyi sağlamalı
- Acentaların tavsiyelerini almalı.

## İKİNCİ BÖLÜM

### SEYAHAT SEKTÖRÜNDE ENDÜSTRİYEL SATIN ALMA

Teknolojinin, iletişim ve ulaşım imkânlarını geliştirmesi, insan hakları, çalışma koşullarının iyileşmesi, refah düzeyinin yükselmesi ve boş zaman kavramının artması, turizmi günümüzün en önemli endüstrisi haline getirmiştir. Turizmin şu andaki boyutunu anlamak için, Martin'in şu sözleri yeterli olacaktır; "Dünya turizm talebi her geçen gün artmaktadır. Böyle bir artışı karşılamak için yeni yönelimler geliştirilebilir ya da mevcutlar genişletilebilir... Talep artışına paralel olarak, arz da aynı hızla artmakta ve yönelimler arasında rekabet kızışmaktadır..."<sup>1</sup> Az gelişmiş, gelişmekte olan ya da gelişmiş ülkelerin gelir kalemleri incelendiğinde, turizmin önemli bir kaynak olduğu hemen göze çarpar. Neredeyse tüm hükümetler ve yerel yönetimler turizmi, öncelikle ekonomik, daha sonra da sosyal gelişim açısından, önemli bir etkinlik, istihdam alanı ve değişim aracı olarak görmektedirler. Bunun en önemli nedeni turizm talebinin her geçen gün artmasıdır. Talebe paralel olarak, turizm arzı da artmakta ve küresel olarak faaliyet gösteren diğer endüstrilerden farklılık göstermektedir.<sup>2</sup>

Turizm endüstrisinde ve buna bağlı olarak seyahat sektöründe, artan talebi karşılayabilmek ve yönlendirebilmek için, endüstriyel pazarlama ve satın alma eylemlerinin açıklamasında önce turizmin, sonra seyahat sektörünün işleyiş biçiminin anlaşılması için turizm pazarlamasının ve turizmde dağıtım sisteminin nasıl olduğunun açıklığa kavuşturulması gerekecektir.

Alanyazın incelendiğinde, turizmin değişik tanımlarının olduğu görülür. En kabul gören tanım turizmi, "insanların sürekli ikamet ettikleri, çalıştıkları ve her zaman ki

---

<sup>1</sup> J. L. Eugenio-Martin, "Modelling Determinants of Tourism Demand as a Five-Stage Process: A Discrete Choice Methodological Approach", (Tourism and Hospitality Research, Vol. 4, No: 4, 2003), s. 341.

<sup>2</sup> C. Cooper ve diğerleri, **Tourism: Principles and Practises**, (Der. R. Shepherd), Longman, Essex, 1998), s.102.

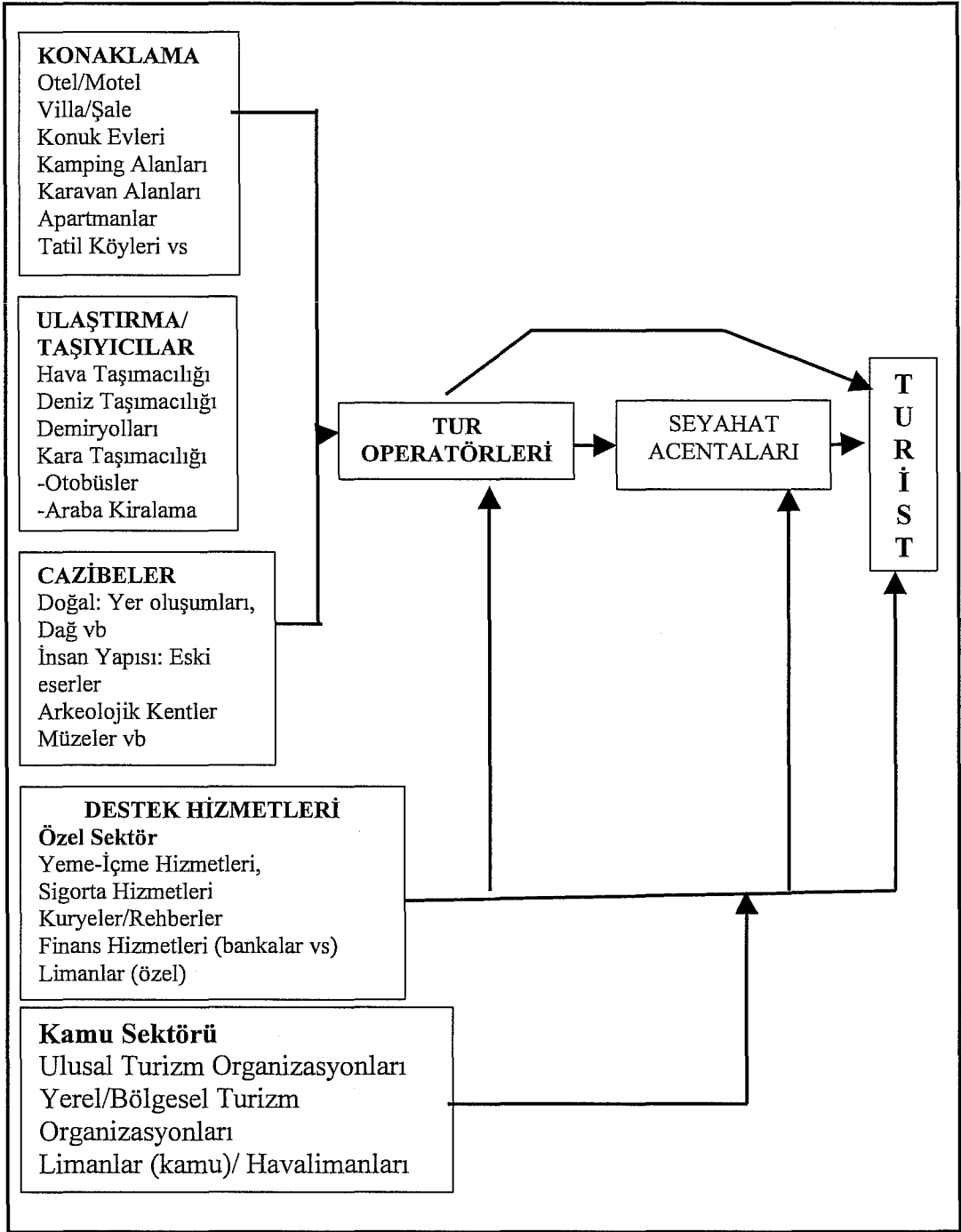
gereksinimlerini karşıladıkları yerler dışında, yerleşmemek ve ekonomik anlamda gelir elde etmemek koşuluyla, eğlenme, merak, spor, sağlık, kültür, deneyim kazanma, akraba ziyareti, kongre ve seminerlere katılma, dini gerekleri yerine getirme vb nedenlerle kişisel ya da toplu olarak yaptıkları ziyaretlerden ve gittikleri yerlerde en az bir geceleme yaparak, turizm işletmelerinin ürettiği mal ve hizmetleri talep etmelerinden ortaya çıkan iş ve ilişkiler bütünüdür.”<sup>3</sup> şeklinde ifade etmektedir. Tanım, turizm endüstrisinin seyahat, ulaştırma, yiyecek içecek ve konaklama gibi alt sektörlere ayrıldığı göstermektedir. Ancak insan istek ve ihtiyaçlarının sonsuzluğu, turizm endüstrisinde dinlence, eğlence, eğlen dinlen ve diğer yardımcı dallarının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu durum, turizm endüstrisinin, çok sayıda farklı endüstriyle karşılıklı girdi çıktı ilişkisi kurmasına neden olmaktadır. Gelişim süreci incelendiğinde, turizm endüstrisinin tüketici tatminini artırmak için daha pek çok yeni alanı da kapsayacağı görülecektir.

### 1. SEYAHAT SEKTÖRÜNDE DAĞITIM KANALLARI

Turizm endüstrisinde faaliyet gösteren işletmeler arasındaki ilişkiler öylesine iç içe geçmiştir ki, bu işletmelerin faaliyetlerinin herhangi birinde meydana gelen bir gecikme, aksama ya da hata zincir şeklinde diğerlerinin faaliyetlerini de etkilemektedir. İçöz’ün şu ifadesi bu gerçeği vurgular niteliktedir; “turistik ürün sunulmasında turizmle ilgili diğer işletmelere bağımlılık”<sup>4</sup>, turizm endüstrisinde başarıyı ve tüketici tatminini etkileyen bir kavramdır. Turizm endüstrisi temel olarak konaklama, ulaştırma, taşımacılık, seyahat ve destek hizmetleri gibi, birbirleriyle işbirliği halinde çalışan alt sektörlerden oluşmaktadır. Konaklama işletmeleri, ulaştırma işletmeleri ve destek hizmetleri işletmeleri, turizm endüstrisinde üretici olarak faaliyet gösterirken, seyahat işletmelerinden tur operatörleri, hem aracı hem de üretici-aracı; seyahat acentalarıysa aracılık fonksiyonlarını yerine getirmektedirler.

<sup>3</sup> N. Kozak ve diğerleri, **Genel Turizm: İlkeler Ve Kavramlar**, (Ankara, Anatolia Yayıncılık, 1994), s. 5.

<sup>4</sup> O. İçöz, **Turizm İşletmelerinde Pazarlama; İlkeler ve Uygulamalar**, (Ankara, Anatolia Yayıncılık, 1996), s. 28.



Şekil 2.1. Turizm Endüstrisinin İşleyişi

**Kaynak:** H. S. Ahipaşaoğlu ve İ. Arıkan, *Seyahat İşletmeleri Yönetimi ve Ulaştırma Sistemleri*, (Ankara, Detay Yayıncılık, 2003, s. 37. (D. Foster, *Travel and Tourism Management*, (London, MacMillan Pres Ltd., 1985, s. 51' deki şekilden aktarılmıştır.)

### 1.1. Turizm Endüstrisinde Üretici ve Tüketici Açısından Dağıtım

Turizm endüstrisinde dağıtım kanalları, “doğrudan satış, toptancı tur operatörleri, seyahat acentaları ve bunların karmasından oluşan kanallar kullanılır.”<sup>5</sup> Buhalis, turizm endüstrisinde envanter bulundurma, tutundurma vasıtasıyla talep yaratma, pazar bilgisi toplama ve analiz etme, kanal üyeleri ve tüketiciler arasında anlaşmalar yapma, ürün bulundurma ve dağıtım, risk alma, ödeme ve finansal düzenlemeler ve satış sonrası hizmetler gibi çok sayıda dağıtım ve pazarlama işlevini aracılardan gerçekleştirdiğini<sup>6</sup> vurgulamaktadır. Bu işbirlikçilerin yaptıkları yazılı ve sözlü anlaşmalar, ilişkilerin daha sağlıklı yürümesini sağlar. Ancak, sağlıklı bir örgütlenme yapısı olmayan<sup>7</sup> turizm endüstrisinde, sağlıklı olmayan bir örgütlenmeye dayanan çok sayıda bağımsız işletmenin arz ettiği ürün ve hizmetleri kapsayan anlaşmaların ne derece sağlıklı olacağı tartışmalıdır. Şekil 2.2, turizm endüstrisinde dağıtım kanallarını göstermektedir. Şekil, turizm endüstrisinde dağıtım kavramını basitleştirerek ifade etmektedir. Turizm endüstrisinde üretici işletmeler, ister havayolu veya konaklama işletmeleri gibi doğrudan üretici işletme olsun, ister tur operatörleri gibi aracı üretici işletmeler olsun, talep yaratan yönelimlerde kendi satış bürolarını açarak ya da elektronik ortamda satış yaparak tüketicilerine doğrudan ve aracısız ulaşabilirler. Talep yaratan bölgelerde, kendilerinden bağımsız faaliyet gösteren araçlarla temsilcilik anlaşmaları yaparak tüketiciye dolaylı ulaşabilirler. Bu dağıtım kararı, üreticinin yapacağı fayda maliyet analizi sonrası değerlendirmelerine bağlıdır. “Satış temsilcileri genellikle üretici tarafından, tüketiciye teslim edilen ürün ya da hizmeti satın alarak envanterine işlemez, sadece satar.”<sup>8</sup> Özel temsilcilikse, dağıtım kanalında yer alan çok sayıda farklı acentecilik türlerinden biridir. Üreticinin özel temsilci acentesi, “tanımlanmış (sınırları belirlenmiş) bir alanda üreticinin ürün ve hizmetlerini satmakla görevli satış elemanlarından oluşan bağımsız bir organizasyondur.”<sup>9</sup>

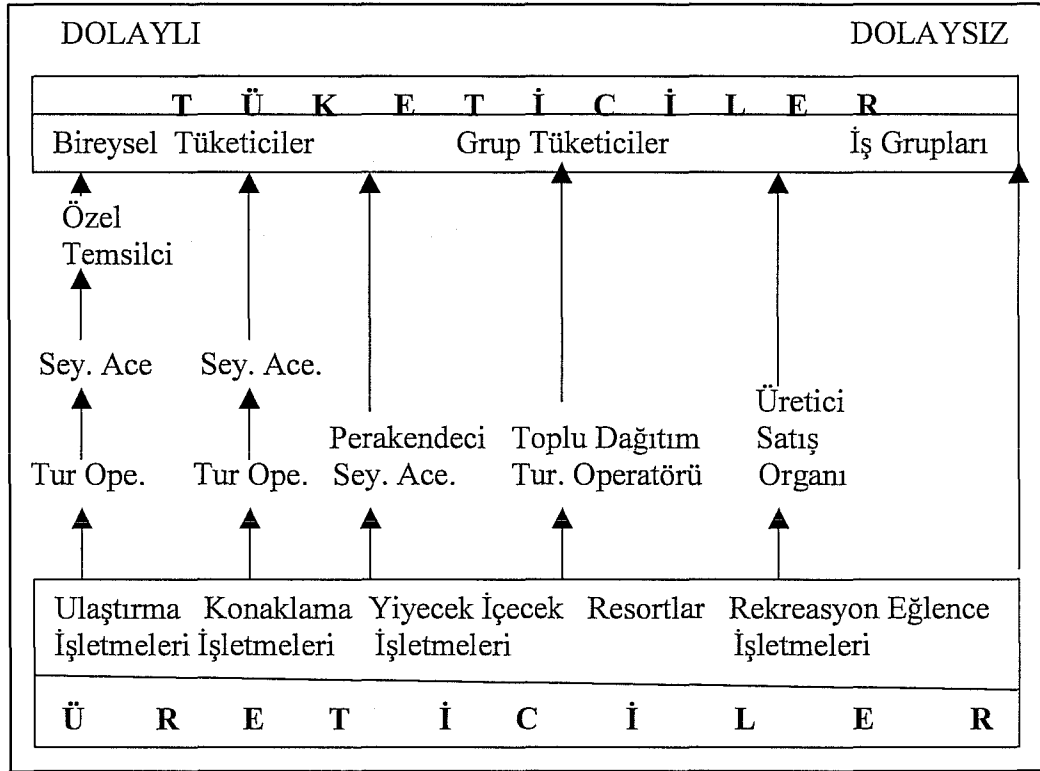
<sup>5</sup> R. W. McIntosh, ve diğerleri, **Tourism: Principles, Practises And Philosophies**, (Kanada, John Wiley & Sons Inc., 1995), s. 428.

<sup>6</sup> D. Buhalis, “**Marketing the Competitive Destination of the Future**”, (Tourism Management, Vol.21, 2000), s. 110-111.

<sup>7</sup> Tekeli, **a.g.e.**, s, 51.3,

<sup>8</sup> J. B. Heide ve G. John, “**The Role of Dependence Balancing Safe Guarding Transaction-Specific Assets in Conventional Channels**”, (Journal of Marketing, Vol.52, 1988), s. 24.

<sup>9</sup> N. J. Merritt ve S. H. Newell, “**The Extent of Formality of Sales Agency Evaluations of Principles**” (Industrial Marketing Management, Vol. 30, 2001), s. 38.



**Şekil 2.2.** Turizm Endüstrisi Dağıtım Kanalları

**Kaynak:** R. C. Mill ve A. M. Morrison, *The Tourism System: An Introduction Text*, (Englewood Cliffs: New Jersey, Prentice Hall, 1992, s. 472 şekil ve A. Usal ve S. Oral, *Turizm Pazarlaması*, İzmir, Kanyılmaz Matbaası, 2001, s. 268-269 bilgilerden yararlanılarak çizilmiştir.)

Dünya Turizm Örgütü verilerine göre, II. Dünya savaşını takiben, zevk amaçlı seyahat edenlerin sayısı her geçen yıl artarak 2011 yılında 3.999,5 milyar dolarlık ekonomik potansiyel yaratacaktır.<sup>10</sup> Bu potansiyeli yaratılması, insanları seyahat etmeye yönelten faktörlerle ilgilidir. Bu faktörlerle ilgili olarak yapılan çok sayıda araştırmaya rastlansa da, en kapsamlı çalışma Lundberg tarafından yapılmış ve insanları seyahat etmeye yönelten 28 neden<sup>11</sup> tespit edilmiştir. İnsanları seyahate yönelten faktörler konusunda yapılan diğer bir kapsamlı araştırma da yine Lundberg tarafından, Epperson'ın itme-çekme modelini kullanarak yaptığı çalışmadır. Bu model, seyahat etme nedenleri açısından şu şekilde açıklanmaktadır: "İtme faktörleri de kaçış, kendini keşfetme, dinlenme, prestij meydan okuma ve macera; Çekme

<sup>10</sup> WTTC, 2001 Raporu, 2002, s. 1.

<sup>11</sup> O. İçöz, *Seyahat Acentaları ve Tur Operatörlüğü Yönetimi*, (Turhan Kitabevi, Ankara, 2000), s. 4; D. E. Lundberg, *The Tourist Business*, (New York, Von Nostyrand Reinhold, 1990), s. 37-52.

faktörleri olarak; doğal güzellikler, tarihi değerler, kültürel etkinlikler ve sportif faaliyetler”<sup>12</sup> olarak sıralanmaktadır.

Tüm araştırmalar incelendiğinde varılan sonuç, insanı seyahate iten faktörlerin altında insanın tatmin edilmeyi bekleyen bir gereksinimi olduğu gerçeğidir. İnsanoğlunun, turizm endüstrisinden tatmin etmesini beklediği ihtiyaçlarının, fizyolojik yönü olduğu kadar, psikolojik ve sosyolojik yönü olduğu da bir gerçektir. Bu çok kapsamlı ihtiyaçları anlaması ve gidermesi için, insanı harekete geçiren pazarlama olgusudur. Bu açıdan bakıldığında ortaya çıkan gerçek şudur; “pazarlama, insan ihtiyaçlarını karşılamaya yöneliktir ve pazarlama faaliyetleri de ihtiyaç karşılayıcı bir değişim sürecidir.”<sup>13</sup> Vurgulandığı üzere insanın ihtiyaçları sonsuz olmakla beraber, temel olarak beş aşamada ortaya çıktığı, kabul gören bir gerçektir. Bunlar; <sup>14</sup>

- Fiziksel İhtiyaçlar: yaşamak, yeme içme, dinlenme,
- Güvenlik İhtiyacı: tehlikelerden uzak, kalma, huzur,
- Sosyal İhtiyaçlar: diğer insanlarla birlikte olma vb,
- Başarı İhtiyacı: yaptıklarıyla saygı duyulma, statü,
- Kendini Gerçekleştirme; istediği işi yapmak ve benzerleridir.

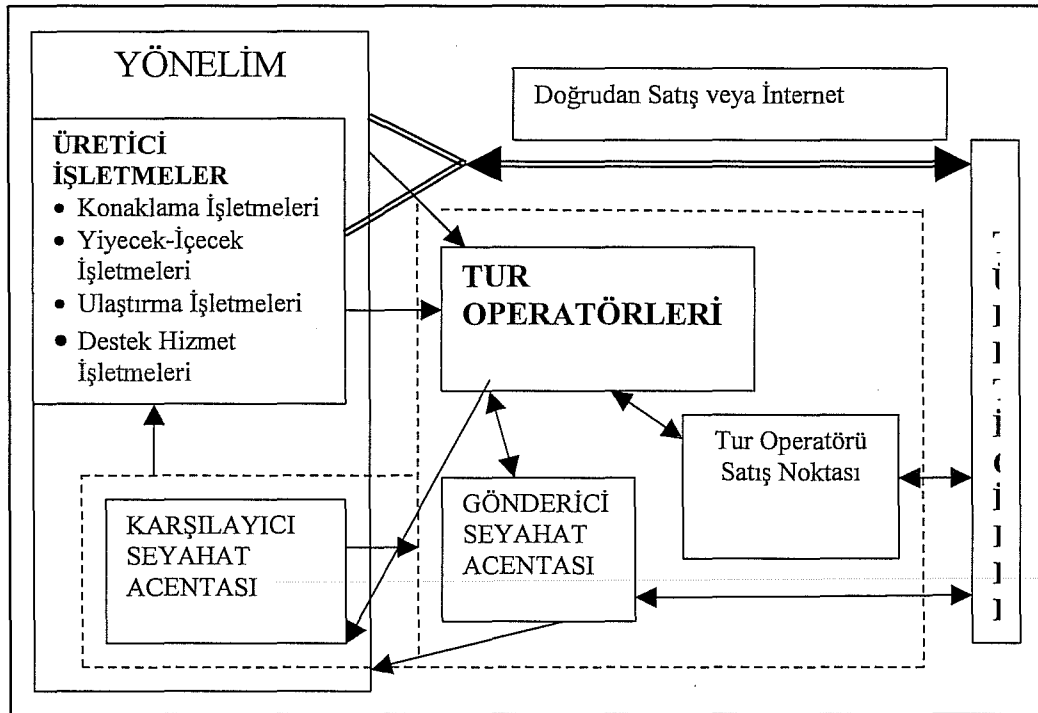
Halloway, seyahat etme ihtiyacının ortaya çıkışını ve tatmin edilme sürecini şu şekilde izah eder; “Bir ihtiyacı hissederiz ama bunu açıklayamayız ve seyahatin ihtiyacımızı nasıl tatmin edeceğini anlayamayabiliriz.”<sup>15</sup> Seyahatin ihtiyacı gidermesi için, öncelikle kişinin güdülenerek harekete geçmesi gerekir. Harekete geçtiği zaman karşısında, bilgi kaynağı olarak seyahat araçları olan kuruluşları bulacaktır. Seyahat sisteminin karmaşık yapısı Şekil 2.3.’de verilmektedir.

<sup>12</sup> Lundberg, a.g.e., s. 41.

<sup>13</sup> İçöz (1996), a.g.e., s. 2-5; Kinnear, ve Bernhardt, a.g.e., s. 7; Mucuk, a.g.e., s. 6.

<sup>14</sup> L. L. Bittel, **What Every Supervisor Should Know**, (New York, McGraw Hill Book Company, 1985), s. 38.

<sup>15</sup> J. C., Halloway, **The Business of Tourism**, (Longman Publishing Pte. Ltd, Singapore, 1994), s. 47-48.

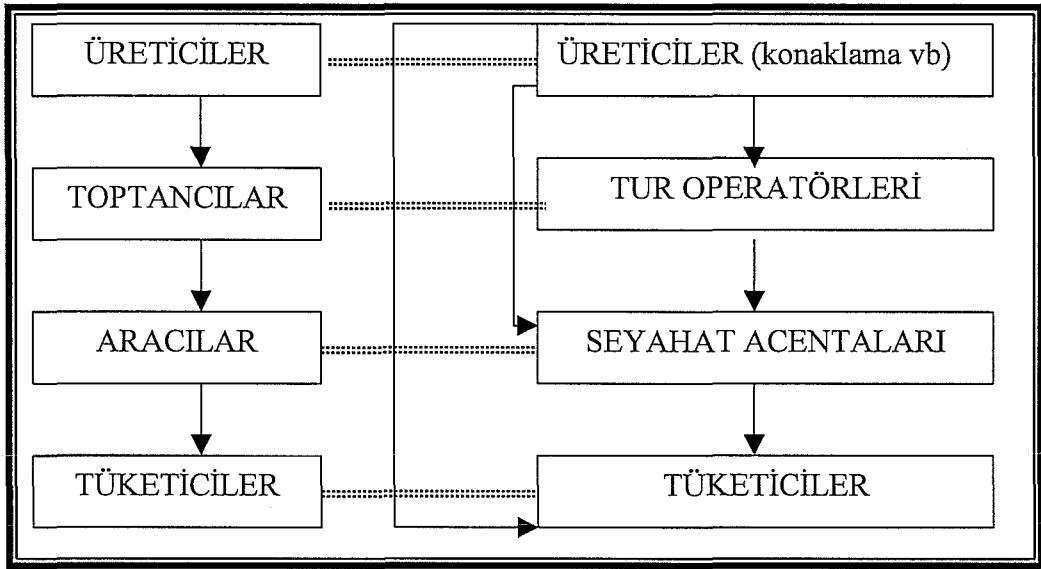


Şekil 2.3. Turizmde Dağıtım Unsurları

**Kaynak:** M. B. Renshaw, *The Travel Agent*, (Sunderland, Business Education Publishers Limited, 1997), s. 3.

Şekil 2.4. ise, turizm endüstrisi dağıtım sistemini diğer endüstrilerle karşılaştırmalı olarak vererek, işleyiş açısından dağıtım kanallarının yapısının diğer sektörlerle benzerlik gösterdiğine işaret etmektedir. Turizm dağıtım kanallarının başlangıç noktasında yer alan üreticiler, ürün ve hizmetlerini nihai tüketicilere dolaylı veya doğrudan satabildikleri gibi, aracılar vasıtasıyla da ulaştırabilirler. Tekil üreticilerin satışları, bu ürün ve hizmetlerden başka ürün (paket tur) oluşturan tur operatörlerine toptan satış şeklinde olabildiği<sup>16</sup> gibi, tur operatörlerini devre dışı bırakarak üreticiyle tüketici arasında tek aşamalı dağıtım yapabilen, perakendeci seyahat acentaları aracılığıyla da yapılabilir. Burada izlenen yöntem üreticilerin dağıtım politikalarıyla ilgilidir.

<sup>16</sup> M. B. Renshaw, *The Travel Agent*, (Sunderland, Business Education Publishers Limited, 1997), s. 3.



Şekil 2.4. Dağıtım Kanallarının Karşılaştırılması

**Kaynak:** M. B. Renshaw, *The Travel Agent*, (Sunderland, Business Education Publishers Limited, 1997), s. 2.

Ancak bu şekiller küreselleşen, çok uluslu işletmelerin yaygınlaştığı yeni dünya düzeninde, turizmde dağıtım kanallarını açıklamakta yetersiz kalmaktadır. Büyük tur operatörlerinin şirket evlilikleri ya da satın almalarla, endüstrinin her türlü hizmet üretim işlevini, tek çatı altına toplama eğiliminde oldukları bilinmektedir. Operatörler, özellikle turizm dağıtım kanalı unsurlarındaki seyahat acentası zincirlerini, kendi bünyeleri altında toplamaktadırlar. Bu üretici tarafından kontrol edilen bir dağıtım kanalı sistemini yaratmaktadır. Bu sistem, üretici açısından pazarlama çabalarının kontrolü ve kar marjının artırılması için son derece uygundur. Çünkü; tur operatörleri, gerek turist kabul eden bölgelerdeki yerel faaliyetlerini yürütmekten doğan faydaları, gerekse talep yaratan bölgelerdeki aracılık hizmetlerinden ortaya çıkan faydaları kendisi elde etmektedir. Bu yeni sistemin egemen olmaya başladığı dönemden bu yana, Türkiye gibi turist kabul eden ve Almanya gibi turist veren ülkelerde çok sayıda seyahat acentası kapanmıştır.<sup>17</sup>

Üretici kontrolündeki sistemde, bölgesel ihtiyaçlara göre düzenlenmiş daha esnek bir dağıtım kanalı oluşturulması oldukça zordur. Buna tur operatörlerinin konaklama işletmelerini de tam anlamıyla kontrol ederek “her şey dâhil” paketleri uygulama

<sup>17</sup> www.turizgazetesi.com (02.05.2005)

politikası da eklenince, turizmin evrenselliği ortaya çıkmakta ve arz yaratan ülkelere ve yerel halka, turizmin ekonomik faydasından fazla bir pay kalmamaktadır. Turist kabul eden bölgelere, uluslararası turizmin kirlilik boyutuyla uğraşmak kalmaktadır. Turizm gelirin çok büyük bir kısmı, çok uluslu ve büyük sermayeli işletmelere gitmektedir.

Rosenbloom ve Larsen tarafından, uluslararası endüstriyel pazarlama kanallarında kullanılan iletişim araçları konusunda yapılan araştırma sonucunda, kültürel yakınlığın, kanal üyeleri arasında iletişim için kullanılan araçları farklılaştırdığı ve iletişimi olumlu etkilediği tespit edilmiştir.<sup>18</sup> Araçların faaliyet gösterdikleri çevreyle iletişim kurması gerektiği gerçeği, özellikle ziyaretçi-yerel halk çatışmasının sık yaşandığı turizm endüstrisinde, yerel uygulayıcı araçlarla üreticilerin, işletme politikalarını, yerel gereklere göre uyumlaştırmasını gerektirir. Buna göre iletişimin bölgesel özelliklere göre sağlanması daha sağlıklı olacaktır. Dinamik pazarlar, “pazarlama stratejisinde daha az merkezileşmiş, bölgesel tercih ve ihtiyaçlara daha iyi uyumlaştırılmış kanallar gerektirir.”<sup>19</sup> Bu nedenle güç dengesi açısından da dengeli bir dağıtım kanalı, turizm açısından son derece önemlidir.

Dağıtım kanalıyla ortaya çıkan iki temel unsur, etkili bir yönetimin uygulanması ve kanal üyeleri arasında ilişkinin geliştirilmesidir.<sup>20</sup> Endüstriyel ürünlerin ve tüketim mallarının, üretildiği yerden, tüketicinin ulaşabileceği yere taşınması gerekirken, hizmetler söz konusu olunca durum değişebilir. Hizmetlerin tüketiciye ulaştırılmasında, hizmet kavramını geliştiren üretici ve hizmetin tüketiciye ulaştırılması ve uygulanmasında üreticiye yardımcı olacak araçlar olmak üzere, iki gruba gereksinim duyulur.<sup>21</sup> Üretici işletmenin, tüketicinin arzularını tatmin edebilmesi için, yeterli sayıda ve uygun maliyetle araçlarla temasa geçmesi ve kullanacağı araçları belirlemesi gerekir. Turizm endüstrisinde, özellikle en önemli

<sup>18</sup> B. Rosenbloom ve T. Larsen, “**Communication in International Business to Business Marketing Channels**”, (Industrial Marketing Management, Vol.32, 2003), s. 314-315.

<sup>19</sup> R. S. Achrol ve M. J. Etzel, “**The Structure of Reseller Goals and Performance in Marketing Channels**”, (Journal of the Academy of Marketing Science, Vol.31, Sayı:2), s. 147.

<sup>20</sup> S. P. Kalafatis, “**Buyer-Seller Relationships along Channels of Distribution**”, (Industrial Marketing Management, Vol.31, 2000), s. 216.

<sup>21</sup> D. Harrington ve J. Power, “**Quality Issues in Tourism Distribution**”, **Tourism Distribution Channels: Channels, Issues and Transformations**, (Der. D Buhalis ve E. Laws), (New York, Continium, 2001), s. 105.

talep yaratıcı merkezlerden biri olan Avrupa'da, son yirmibeş yılda, en yaygın turistik ürün olan paket turlar, tur operatörlerince üretilmekte seyahat acentalarınınca satılmaktadır.<sup>22</sup>

Bir üreticinin dağıtım kanalında, birden fazla aracı bulunabilir. Bu durum, dağıtımın maliyetini artıracak gibi, dağıtım kanalının üyelerinin kontrolünü de zorlaştıracaktır. Turizm endüstrisinde, son teknolojik gelişmeler ve küreselleşme gibi nedenlere bağlı olarak, dağıtım sistemlerinde tam ve kesin sınırlar veya çizgiler oluşturmak oldukça zordur. Laws ve Buhalis dağıtım kanallarındaki güç dengesi, teknolojik gelişmeler, değişim, uluslararası işletmeciliğin gelişmesi, paydaşların kar amacı ile oluşturduğu baskı vb nedenlerle turizm dağıtım kanalı yöneticilerini gelecekte, çok ciddi bir mücadelenin beklediğini<sup>23</sup> vurgulamaktadır. Bu nedenle, dağıtım kanallarının tasarımı ve kontrolü son derece önemlidir.

Turizm ürünlerinin tüketilmesi için bireylerin (turistlerin) tedarik merkezini ziyaret etmeleri ve oradayken tüketime sunulan ürün ve hizmetleri satın almaları gerekmektedir.<sup>24</sup> Usal, turizmde üreticiden tüketiciye ulaşmada kullanılan dağıtım kanallarının yapılanmasını beş şekilde ele almaktadır;<sup>25</sup>

1. **Tüketici - Üretici Kanalı;** tüketicinin doğrudan üretici işletmeye ulaşmasına olanak veren kanal biçimidir. Doğrudan pazarlama da diyebiliriz.
2. **Tüketici – Perakendeci - Üretici Kanalı;** tüketicinin bir perakendeci, diğer bir ifadeyle seyahat acentası aracılığı ile üreticiye ulaşmasını sağlayan dağıtım kanaludur.
3. **Tüketici – Perakendeci – Toptancı - Üretici Kanalı;** tüketicinin, üreticinin ürettiği mal ve hizmetleri toptan alan ve yeni bir ürün şeklinde sunan tur operatörlerinin temsilciliğini yapan seyahat acentaları vasıtasıyla üreticilere ulaşmasına olanak sağlayan dağıtım biçimidir.
4. **Tüketici – Perakendeci – Toptancı - Özel Aracı - Üretici Kanalı;** üreticinin tüketicilerine ulaşması için en önemli aracı olarak kabul edilen tur operatörlerinin, dikkatini çekmek için kullandığı özel aracılardan da devreye girmesiyle oluşan dağıtım kanaludur. Özel aracı, tur operatörüne, sadece üreticinin varlığını bildirir ve tanıtır.

<sup>22</sup> C. Cooper ve diğerleri, **Tourism: Principles and Practice**, Essex, , Longman, 1996, s.250.

<sup>23</sup> E. Laws ve D. Buhalis, "Tourism Distribution Channels: Agendas for Future Research", **Tourism Distribution Channels: Channels, Issues and Transformations**, (Der. D. Buhalis ve E. Laws ), (New York, Continium, 2001), s. 371-372.

<sup>24</sup> S. Divisekera, "A Model of Demand for International Tourism", (Annals of Tourism Research, Vol. 30, Sayı:1, 2003), s. 33.

<sup>25</sup> A. Usal ve S. Oral, **Turizm Pazarlaması**, (İzmir, Kanyılmaz Matbaası, 2001), s. 268-269.

5. **Tüketici-Üretici Satış Organı-Üretici Kanalı**; üreticinin hiçbir aracı kullanmadan tüketicisine, tüketicisinin bulunduğu orijin bölgelerinde satış temsilcilikleri açması ile oluşan kanal biçimidir.

Tüketici açısından dağıtım kanalı, kolay ulaşılma ve güven açısından önemlidir. Özellikle hizmet üretim merkezinin, tüketicinin yaşadığı yerleşim biriminin dışında olması ve herhangi bir sorun çıktığında, muhatap olabileceği daha yakın bir işletmenin var olması çok önemlidir. Genel olarak, satın alma davranışlarının, duygusal bir nitelik arz ettiği turizm endüstrisinde, dağıtım fonksiyonunu farklı düşünen yazarlar vardır. Örneğin Usta, turizm endüstrisi dağıtımını, “mal ve hizmetleri tüketiciye hareket ettirmek yerine, turisti mal ve hizmetlerin üretildiği yere hareket ettirmek şeklinde gerçekleşen faaliyet”<sup>26</sup> şeklinde açıklar ve bu duygusallık içinde tüketici, özellikle uluslararası bir turizm faaliyetine katıldığında, güvence olarak kendisinin kolayca ulaşabileceği bir sorumlu arar ki bu sorumlu seyahat acentasıdır.

Turizm dağıtım kanallarında yer alan aracılar, “turizm ürünlerini bir bütün haline getirme ve bunları tutundurma sorumluluğunu üzerine alan, potansiyel tüketicilerine bilgi sağlayan, müşterilerinin rezervasyon yapmalarını, teyit etmelerini ve ödemelerini sağlayan mekanizmalar oluşturan, organize olmuş hizmet sistemleridir.”<sup>27</sup> Tüketicinin bağımlılığının son derece zayıf olduğu, tüketici tercihinin her an farklılaşabileceği turizm endüstrisinde önemli olan, “üretici işletmelerin vaat ettikleri kalitenin, aracılar tarafından da sağlanmış olmasıdır.”<sup>28</sup> Dağıtım kanalında yer alan ve yükün ağırlığını çeken seyahat acentalarının yerleşim merkezlerinin ana caddelerinde, tüketicilerin kolay ulaşabileceği ve görebileceği yerlerde kurulması ve çevreyle yakın ilişkilerde bulunması, sektörel bir uygulama olduğu gibi, bazı ülkelerde yasal düzenlemelerin gerektirdiği bir durumdur.<sup>29</sup> Bu tür düzenlemelerde hedeflenen amaç, kalite kavramının geliştirilmesidir. Özellikle, ekonomik gelişimlerini turizme bağlayan ekonomilerde bu durum bir zorunluluktur.

<sup>26</sup> Ö. Usta, *Turizm*, (İstanbul, Altın Kitaplar Yayınevi, 1992), s. 158.

<sup>27</sup> C. Bastakis ve diğerleri, “The Perception of Small and Medium Sized Tourism Accommodation Providers on the Impacts of the Operators’ Power in Eastern Mediterranean”, (Tourism Management, Vol. 25, 2004), s. 152.

<sup>28</sup> Harrington ve Power, a.g.e., s. 103-105.

<sup>29</sup> E. Wolhmut, “Research Needs of Travel Retailers and Wholesalers”, *The Tourism and Hospitality Research: A Handbook For Managers And Researchers*, (Der. B. Ritchie, Jr, ve C. R. Goeldner), (Toronto, John Wiley& Sons, Inc., 1994), s. 266.

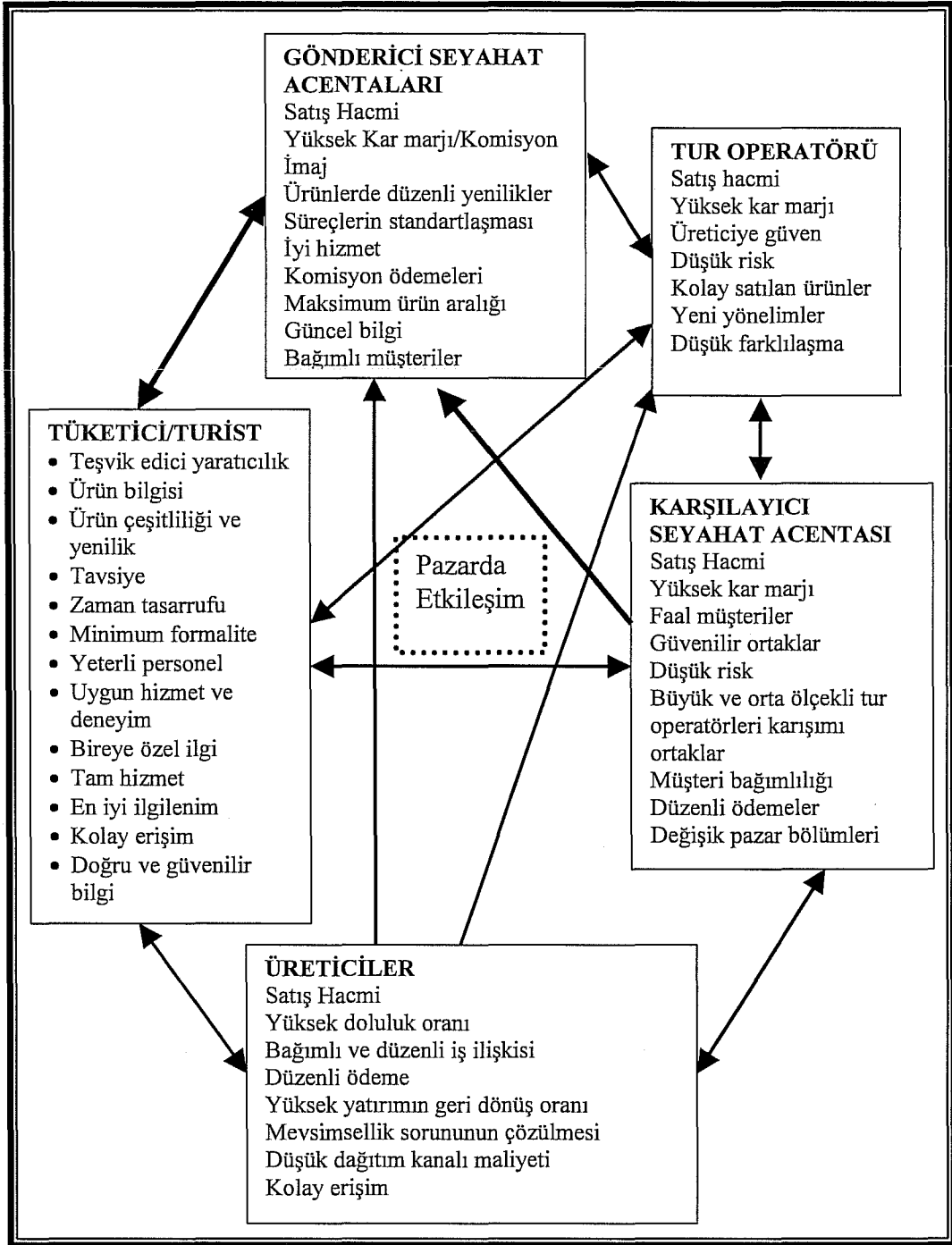
## 1.2. Dağıtım Kanalında Yer Alan Ana Unsurlar

Şu bir gerçektir ki, dünya üzerindeki her birey, turizmin potansiyel tüketicisidir. Turizm endüstrisinde yer alan bütün işletmelerin, her tüketiciyle bire bir ilişki kurması fizik kurallarına göre olanaksızdır. Aynı şekilde dünyanın her noktası, potansiyel bir turistik tüketim alanıdır. Doğal olarak, tüketicilerin de bu alanlar ve bu alanlarda hizmet veren işletmeler hakkında kendilerinin bilgi toplaması, oldukça zor hatta imkansızdır. Bu nedenle hem üreticilerin, hem de tüketicilerin bilgi akışını sağlayacak, işlemleri onlar adına yapacak, aracı profesyonellere ihtiyaçları vardır. Turizmin karmaşıklığını anlamak için, bir turistin gezisine dahil edilebilecek organizasyonlar ve firmaların çokluğuna bakmak yeterlidir. Lundberg' göre bunlar;

- elçilikler ve konsolosluklar,
- tur şirketleri,
- seyahat acentaları,
- havayolları, gemiler, demiryolları, otobüsler,
- taksiler ve limuzinler,
- oteller, motel ya da kamp alanı gibi diğer konaklama birimleri,
- lokantalar ve barlar,
- sinema ve tiyatro gibi eğlence yerleri,
- gösteriler,
- dükkanlar,
- benzin istasyonları,
- çamaşırhaneler ve kuru temizleyiciler, reklamcılar,
- yukarıdakilerin tümüne mal verenler, girdi sağlayanlar<sup>30</sup> ve
- bankalar ve sigorta şirketleridir.

Şekil 2.5. turizm dağıtım kanalı üyelerinin ihtiyaç ve beklentilerinin anlaşılması açısından bir temel oluşturacaktır.

<sup>30</sup> H. S. Ahipaşaoğlu, ve İ. Arıkan, *Seyahat Endüstrisi İşletmeleri*, (Ankara, Gazi Kitabevi, 2005), s. 54.

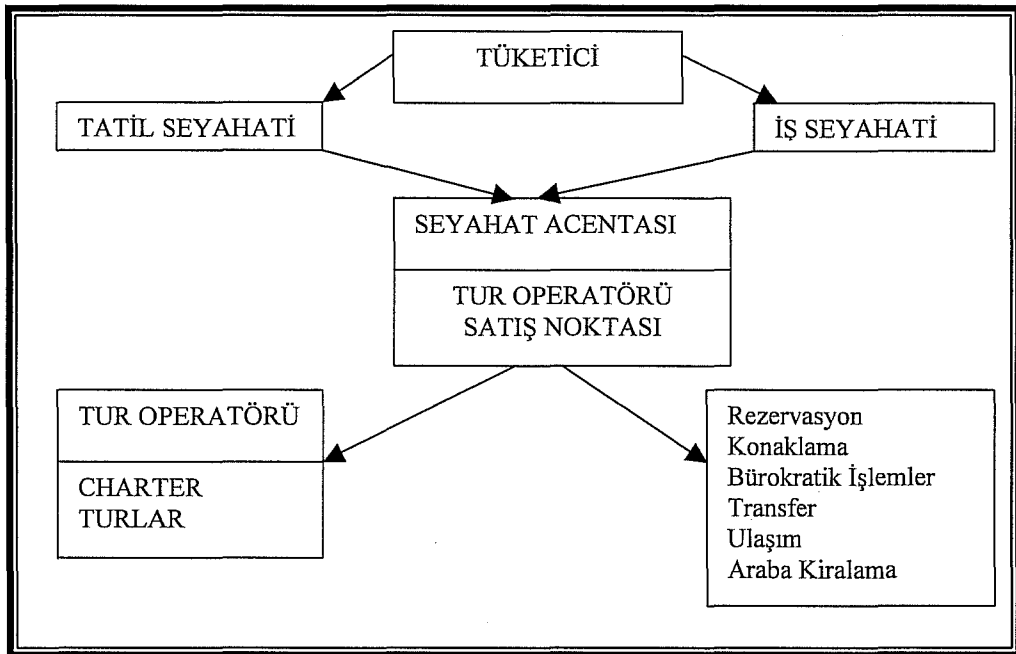


Şekil 2.5. Turizm Dağıtım Kanalı Ana Aktörlerinin İhtiyaç ve Beklentileri

Kaynak: D. Buhalis, "Tourism Distribution Channels: Practices and Processes", Tourism Distribution Channels: Channels, Issues and Transformations, (Der. D. Buhalis ve E. Laws), New York, Continuum, 2001), s. 12

### 1.2.1. Perakendeci Araçlar: Seyahat Acentaları

Seyahat araçları, üreticilerle turistler arasında köprü görevi gören kuruluşlardır. Turizm endüstrisinde hizmetlerin akışı değişik şekillerde olmakla beraber, Şekil 2.6, seyahat araçlarının hizmet akışını özetlemektedir. Genel olarak tüm endüstrilerde, dağıtım kanalları aynı olarak kabul edilmekle beraber, turizm endüstrisinde, üretim ve tüketiminin eş zamanlı oluşu ve tüketicinin üretim yerine taşınması zorunluluğundan kaynaklanan farklılıklar söz konusudur. Sistemin işleyişini özetlersek öncelikle potansiyel tüketicinin, ister iş amaçlı olsun isterse tatil amaçlı olsun bir ihtiyacının olması ve bu ihtiyacı talebe dönüştürmesi gerekir. İhtiyacını gidermek üzere bir seyahat acentasına ya da tur operatörü satış noktasına gitmelidir. Talep üzerine, aracı kuruluş gereken rezervasyon işlemlerini yapmak üzere üretici işletmelerle temasa geçecektir. Araçlar, özellikle seyahat acentaları, tüketicilere gereken alternatiflerle ilgili bilgileri verdikten sonra, tüketicinin talep ettiği hizmetlerle ilgili olarak gereken aracılık hizmetlerini vereceklerdir. Böylece, tüketicilere hem zaman, hem de maddi anlamda tasarruf sağlayacaklardır.



Şekil 2.6. Seyahat Sektörü Hizmetleri ve Akış Biçimi

Kaynak. M. Iverson, *Introduction to Hospitality Management*, (New York, Von Nostrand Reinhold, 1989, s. 115'teki şekilden yararlanarak çizilmiştir).

Turizm endüstrisinde dağıtım kanallarının nasıl yapılandırılması ve yönetilmesi gerektiği konusunda değişik şekillerde düşünmek mümkündür. Genel anlamda yönelimlerin, tekil anlamda turizm üreticilerinin, ürün ve hizmetlerini, tüketicilere doğrudan satabilecekleri gibi, perakendeci ya da toptancı aracılar kullanmaları da mümkündür. Burada amaç, onları müşterileriyle buluşturacak,<sup>31</sup> satış ve dağıtım maliyetlerini azaltacak rasyonel araçları bulmaktır.

Seyahat acentaları; perakendeci aracılar olarak ikili rol oynarlar: “Bir taraftan ister üretici olsun isterse toptancı olsun, tedarikçilerin satış acentası gibi işlev görürken, diğer yandan, müşterileri için satın alma acentesi işlevi görürler.”<sup>32</sup> Seyahat acentaları perakendeci işletmeler olarak, bir taraftan otel, havayolu işletmeleri gibi üreticilerin temsilciliklerini yaparken, diğer taraftan, tur operatörleri gibi aracı üreticilerin satış işlemlerini yaparlar. Aynı zamanda, son kullanıcı olan müşterilerinin adına satın alma işlemleri yaptıkları gibi temsilciliklerini yaptıkları tur operatörleri adına da satın alma işlemleri yapmaktadırlar. Bu karmaşık durum, turizm endüstrisinin ayırt edici özelliklerinden biri olarak değerlendirilmelidir.

Turizm endüstrisinin ulaştığı boyutta, seyahat acentalarının, bu denli yoğun bilginin tamamına sahip olması beklenemez. Ancak, gerektiğinde bu bilgilere nasıl ulaşacağını bilmesi konusunda profesyonel olmalıdırlar. Seyahat acentaları bilgi kaynağıdır ve tüketicinin bilgi araştırma gereksinimi, sadece satın alma kararına kadar değil, gezi süresince de devam eden bir süreç haline gelir.<sup>33</sup> Bu denli yoğun bilgi gereksiniminin olduğu bir ortamda, seyahat acentaları üretici işletmelerin kullandığı teknolojik iletişim kanallarına ve dağıtım sistemlerine, uyum sağlamak zorundadırlar. Uyum sağlama (adaptasyon) endüstriyel ilişkiler açısından son derece önemlidir ve “endüstriyel ilişkilerde üreticiyle tüketici (alıcı) arasında ilişki kurmak ve geliştirmek için uyumlaştırma”<sup>34</sup> şarttır.

<sup>31</sup> H. S. Ahıpaşaoğlu, *Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü*, (Eskişehir, AÖF Yayınları, 2002), s. 10.

<sup>32</sup> B. Rosenbloom, *Marketing Channel: A Management View*, (Fort Worth, The Dryden Press, 1991), s. 65.

<sup>33</sup> T. Bieger ve C. Laesser, “**Information Sources for Travel Decisions: Toward a Source Process Model**”, (Journal of Travel Research, Vol.42, Mayıs 2004), s. 357.

<sup>34</sup> L. Hallén ve diğerleri, “**Interfirm Adaptation in Business Relationships**”, (Journal of Marketing Vol. 55, Nisan 1991), s. 30.

Bilinen ve sıkça vurgulanan bir gerçektir ki “barmen, kuaför, terzi vb gibi bazı hizmet üretici birimler (üreticiler), belli bir süre sonra, tüketicinin kişisel sorunlarında yardımcı olan, gayri resmi sosyal destek üniteleri haline gelirler.”<sup>35</sup> Acentalar, sahip oldukları bilgi ve imkânlarla, turiste bilgi sağlayarak, tüketiciyi yönlendirirler. Bilgi sağlama işlevinde, acentanın yaptığı, bilgilendirici tutundurmadır. “Seyahat acentaları, tatil planlarının pek çok unsurunda, önemli bir bilgi ve tavsiye kaynağıdır.”<sup>36</sup> Ross, “ürün bilgisini, seyahat acentasının en önemli vasfı olarak görür ve sanıldığı gibi seyahat acentalarının, dünya çapında turistik ürün bilgisine sahip olmasının mümkün olmadığını belirterek, önemli olanın, acentanın bu işi yapmaktaki arzusu, başlatıcılık işlevi ve sorun çözmeye odaklı tutum sahibi olması gerektiğini vurgulamaktadır.”<sup>37</sup>

Dumazel ve Humprey ise, perakendeci seyahat acentalarının iki tür beceriyi birleştirerek faaliyet gösterdiklerine dikkat çekerek, seyahat acentalarının sattıkları ürünlerle ilgili bilgiler ve müşterilerinin bu ürünleri satın almaları için kullandıkları ikna (satış) süreçlerini anlamaları<sup>38</sup> gerektiğini vurgularlar. Bu acentaların, kendileri adına ürettikleri tek hizmet, belki de en önemlisi, seyahat danışmanlığı hizmetidir. Bu hizmeti sayesinde, turistin ihtiyacına uygun olmayan alternatifler elenerek, turistin araştırma ve planlama yapması için harcayacağı zaman en aza indirilir<sup>39</sup> ve karar vermesi kolaylaştırılır. Görüldüğü üzere, seyahat acentaları, tüketicilerine sosyal ve psikolojik destek de olurlar. Sosyal destek ve psikolojik destek, perakendecilik bağlamında tüketiciyi dinleyen ve beşeri ilişkilerde iyi olan satış elemanlarınca sağlanır.<sup>40</sup> Bu şunu ifade etmektedir; seyahat acentalarında çalışan satış elemanları, sadece işlevsel olarak satıcı değil, aynı zamanda bir danışman, uzmanlığına güvenilen bir arkadaş olarak çalışmak durumundadır.

<sup>35</sup> L.L. Price ve E. J. Arnould, “**Commercial Friendship: Service Provider-Client Relationships in Context**”,( Journal of Marketing, Ocak 1999), s. 40.

<sup>36</sup> G. Lawton ve S. Page, “**Evaluating Travel Agents’ Provision of Health Advice to Travelers**”, (Tourism Management, Vol.18, Sayı:3, 1997), s. 90.

<sup>37</sup> G. F. Ross, “**Travel Agency Employment Perceptions**”, (Tourism Management, Vol. 18, Sayı.1, 1997), s. 10.

<sup>38</sup> R. Dumazel ve I. Humpreys, “**Travel Agent Monitoring and Management**”, (Tourism Management, Vol.5, 1999), s. 65.

<sup>39</sup> A. Zlatan, “**The Determinants of Planning Time in Vacation Travel**”, (Tourism Management, Vol. 17, Sayı:2, 1996), s. 125.

<sup>40</sup> Price ve Arnould, **a.g.e.**, s. 40.

Konuya, üretici açısından bakıldığında da durum aynıdır. Mittel, dikey bütünleşmeye giden tur operatörlerinin egemen olduğu İngiltere pazarında bile, “her şey dahil” turların % 80 ile 90’ının seyahat acentaları tarafından satıldığını belirtmektedir.<sup>41</sup> Üreticilerin, doğrudan tüketiciye ulaşması ve aracılara ortalama % 10 komisyon ödememesi mümkündür. Buna rağmen, aracı kullanılmasının faydalarını şu şekilde sıralayabiliriz;<sup>42</sup> “daha fazla pazar payı, tüketicilerin daha kolay erişimi, daha düşük satış ve operasyon maliyeti, daha geniş ürün aralığı, pazar bilgisi, tüketiciye finansman kolaylığı.” Buna karşın aracı kullanmanın üreticiye maliyeti ise, aracıya ödenen komisyondan ötürü kar payında kayıp, pazarlama sürecinde kontrol ve gücün kaybı, tedarikçiyi aşan müşteri hizmeti ve aracılara nihai müşterilerden daha fazla öncelik vermek olarak sıralanabilir.

Seyahat acentaları, tüketicilerinin gerek münferit gerekse grup olarak gelen talebe göre rezervasyonlarını yapar; onların ulaştırma araçlarının biletleriyle hizmet belgelerini almalarına yardımcı olurlar. Üreticilerle tüketiciler arasında köprü işlevi gören seyahat acentaları, üreticilerin geniş kitlelere ulaşmasına olanak sağladığı gibi, tüketicilerin arzu ettikleri seyahat hizmetlerine daha rahat ve kolay erişimini sağlarlar. Profesyonel işletmeler kabul edildikleri için, bilgi birikimlerine son derece güven duyulur. Duyulan bu güven, tüketicilerin tatil kararlarını etkilerler. Bu nedenle, tüketicilere verdikleri tavsiyeler, başarılarında hayati önem taşımaktadır.<sup>43</sup> Gerekli bilgi ve desteği vermede ve işlemleri yapmada kolaylıklar sağlayan seyahat acentalarıyla ilgili olarak alanyazında çok sayıda ve farklı tanımlara rastlanmaktadır. Tablo 2.1’ de bu tanımların bazıları verilmektedir.

<sup>41</sup> Hudson ve diğerleri (2001a), a.g.e., s. 149; Dumazel ve Humpreys, a.g.e, s. 63.

<sup>42</sup> D. Ujma, “**Distribution Channels for Tourism: Theory and Issues**”, **Tourism Distribution Channels: Channels, Issues and Transformations**, (Der. D. Buhalis ve E. Laws), (New York, Continium, 2001), s. 35.

<sup>43</sup> S. Hudson ve diğerleri, “**Distribution Channels in the Travel Industry: Using Mystery Shoppers to Understand the Influence of Travel Agency Recommendations**”, (Journal of Travel Research, Kasım 2001), s. 148.

**Tablo 2.1. Seyahat Acentası Tanımları.**

Kaynak	Tanım
Ahipaşaoglu	Seyahat acentası, geniş anlamda yolculuk yapmak isteyen herhangi bir kişinin; ister işadamı isterse yalnızca yolcu olsun; yolculuğuna ilişkin tüm gereksinimlerini karşılayan ticari işletmelerdir. <sup>44</sup>
Dittmer ve Griffin	Seyahat aracı terimi, bireyler veya gruplar için seyahat düzenlemeleri yapan bir kişi yada firmayı ifade eder. <sup>45</sup>
Lundberg	Seyahat acentası, uçuş programları, konaklama, eğlence ve bunların fiyatları konularında bilgilerini güncel tutabilen profesyonellerdir. Seyahat aracıları olarak, kişisel danışma, psikoloji, seyahat bilimi ve sanatında uzman kiler topluluğudur. <sup>46</sup>
McIntosh ve diğerleri	Seyahat acentası, turizm endüstrisinin ürünlerini tek tek veya kombinasyonlar halinde pazarlayan, tüketici adına üreticilerle temasa geçen aracıdır. <sup>47</sup>
McKrecher ve diğerleri	Seyahat acentaları, yönelimler ile işletmeler ve tüketiciler arasında aracılık yapan ve diğer sektörlerdeki araçların aksine, elinde stok bulundurmeyen işletmelerdir. <sup>48</sup>
Sibley ve Teas	Belli bir alanda temsilciliğini yaptığı işletmelerin ürünlerinin tamamını veya belli bir kısmını satan ve çok sayıda üreticiyi temsil edebilen pazarlama araçlarıdır. <sup>49</sup>
1618 Sayılı Yasa	Seyahat acentaları kar amacıyla turistlere ulaştırma, konaklama, gezi, spor ve eğlence imkânları sağlayan, onlara turizmle ilgili bilgiler veren, bu konuya ilişkin tüm hizmetleri gören ve turizm ekonomisine ve genellikle ödemeler dengesine katkıda bulunan ticari kuruluşlardır. <sup>50</sup>

Bu tanımlardan başka daha çok sayıda tanım mevcuttur. Ancak yapılan tanımlar incelendiğinde, ortaya çıkan ortak noktalar şunlardır;

1. Aracı (tüketiciye karşı üretici işletmeleri, üreticiye karşı tüketicileri temsil eden) ticari işletmeler oldukları,
2. Turizm ürünlerini tek tek ya da bir paket halinde pazarladıkları,
3. Seyahat hizmetlerinde uzmanlık bilgisi ve tecrübesine sahip oldukları,
4. Tüketicilere, seyahat konusunda danışmanlık hizmeti verdikleri,
5. İnsan ilişkilerinde iyi oldukları,

<sup>44</sup> Ahipaşaoglu (2003), a.g.e., s. 18.

<sup>45</sup> P. R., Dittmer ve G. G., Griffin, *The Dimensions of Hospitality Industry*, (New York, Von Nostrand Reinhold, 1997), s. 433.

<sup>46</sup> D. E. Lundberg, *The Tourist Business*, (New York, Von Nostrand Reinhold, 1990), s. 119.

<sup>47</sup> R. W. McIntosh ve diğerleri, *Tourism: Principles, Practises and Philosophies*, (Canada: John Wiley & Sons Inc., 1995), s. 133.

<sup>48</sup> B. McKrecher ve diğerleri, "Travel Agents as Facilitators or Inhibitors of Travel: Perceptions of People with Disabilities", (Tourism Management, Vol. 24., 2003), s.466.

<sup>49</sup> S. D. Sibley ve R. K. Teas, "The Manufacturer's Agent in Industrial Distribution", *Reading in Industrial Marketing*, (Der. M. A., Agarwal ve diğerleri), (New Jersey, Prentice Hall Inc., 1986), s. 132.

<sup>50</sup> 28/09/1972 tarih ve 14320 Sayılı Resmi Gazete (Tertip:5, Cilt:11, Sayfa: 3049) ve <http://www.tursab.org.tr/content/turkish/uyeler/mevzu/BIRLIKMEV/1618.asp> (12.08.2006)

6. Mesleklerini profesyonel olarak icra ettikleri,
7. Genellikle, komisyon karşılığında çalıştıklarıdır.

Seyahat acentalarının, tüketicileri adına yaptıkları rezervasyon işlemlerinde, özellikle otel seçiminde dikkat ettikleri noktalarsa hizmet kalitesi ve verimliliği, yönetimin ve personelin profesyonelliği, tüketicilere gerekli rahatlığı sağlaması olarak sayılabilir.<sup>51</sup> Bunlardan kalite kavramı fiyatla ilişkili olarak ön plana çıkar. Turizm endüstrisinde, başlangıçta hizmetlerin üretiminde maliyetlerde çok önemli artışlar olmadan hizmet kalitesinde artış sağlamak mümkünken, daha sonraki hizmet kalitesi yükseltme çabalarının oldukça maliyetli olduğunu<sup>52</sup> ve bunun fiyatlara yansıtacağını kabul etmek, işletmecilik ve pazarlama açısından önemlidir. Aracı işletmelerin, oda kullanımı ve konaklama işletmesinden kontenjan kullanımı anlaşmaları genellikle bir yıl önceden yapılır, bu anlaşmalarda yer alan ana başlıklar genel olarak, “kontenjan, oda kullanımı, fiyatlar, otel hizmetleri, iptal koşulları ve ödeme koşulları şeklinde sıralanır.”<sup>53</sup>

Seyahat acentaları, “Dışa gidim turlarında vazgeçilmezdir; tüketicilere sağladığı hizmetler seyahat bilgisi sağlama, tur paketleri düzenleme, otel rezervasyonlarında aracılık yapma, uçak bileti kesme ve araba kiralama hizmetlerini içerir.”<sup>54</sup> Bu açıdan bakıldığında, Buhalis’in vurguladığı gibi, seyahat acentalarının ana fonksiyonu, seyahat satın alma için uygun bir ortam oluşturmasıdır.<sup>55</sup> Seyahat acentalarının oluşturduğu bu ortam, kısaca bilgi sağlama ve ikna etme ortamı olarak tanımlanabilir. Bir ihtiyacı gidermek üzere satın alma kararı verme durumunda olan bir tüketici, bilgiye ihtiyaç duyar. Tüketicinin kendi bilgisi yeterliyse, satın alma karar süreci tüketicinin kendi bilgisine göre sonuçlanır. Tüketicinin bilgisi

<sup>51</sup> S. Kozak, *Seyahat Acentalarında Tur Düzenleme ve Türkiye’ den Yurt Dışına Yapılan Turların Başarısı İçin Gerekli Koşulların Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, (Eskişehir, Anadolu Üniversitesi, SBE, 1997, Basılmamış Doktora Tezi.)

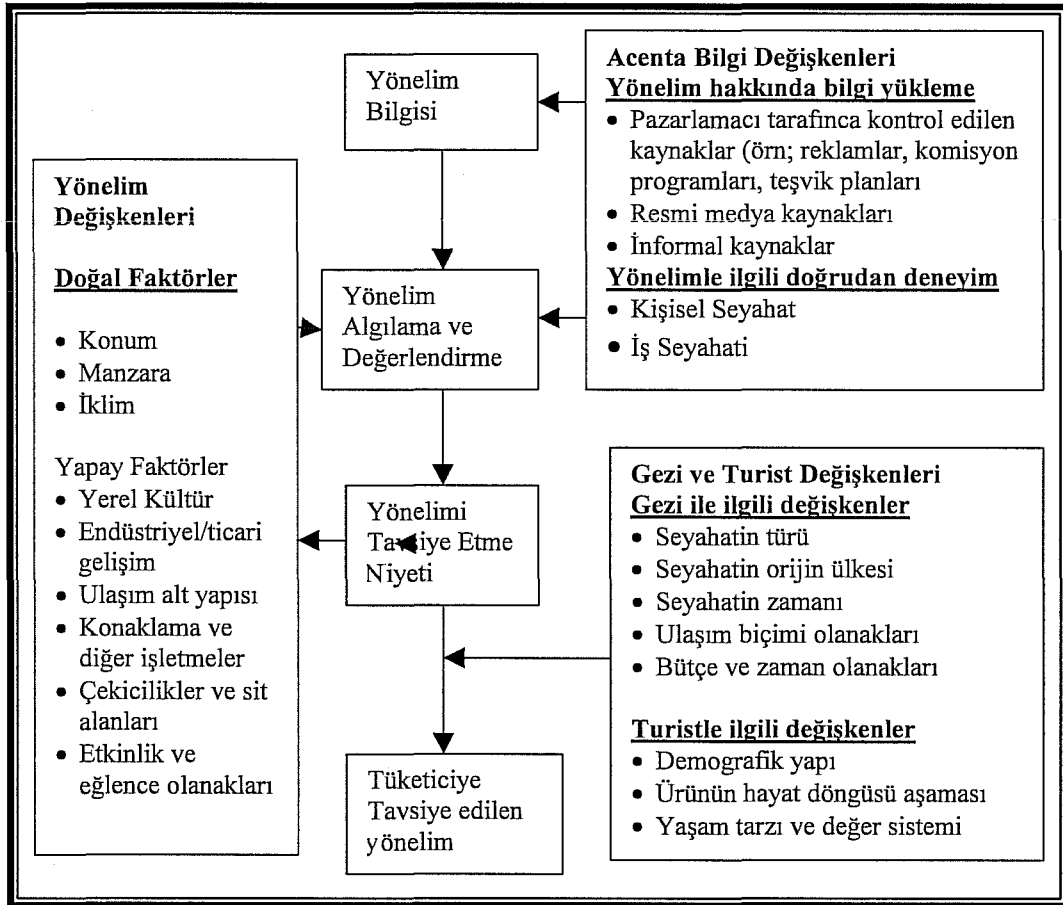
<sup>52</sup> M.J. Keane, “*Quality and Pricing in Tourism Destination*”, (Annals of Tourism, Vol. 24, Sayı: 1, 1997), s. 122.

<sup>53</sup> S. Beraze, “*Tur Planlaması*”, *Seyahat Yönetimi*, (Der. Ş. Yarcın,) (İstanbul, Boğaziçi Üniversitesi Yayınları, No: 528, 1993), s. 35.

<sup>54</sup> T. Lam ve H. Q. Zhang, “*Service Quality of Travel Agents: The Case of Travel Agents in Hong Kong*”. (Tourism Management, Vol.20, 1999), s. 341.

<sup>55</sup> D. Buhalis, “*Tourism Distribution Channels: Practices and Processes*”, *Tourism Distribution Channels: Channels, Issues and Transformations*, (Der. D. Buhalis ve E. Laws), (New York, Continuum, 2001), s. 13.

yetersiz ise, dışsal bilgi araştırmaya başlar. Dış bilgi kaynakları üçüncü şahıslar, yazılı ve görsel medya ve seyahat acentalarının tavsiyeleridir. Şekil 2.7, seyahat acentalarının tavsiyelerini etkileyen etkenleri göstermektedir.



**Şekil 2.7.** Seyahat Acentalarının Verdiği Tavsiyeleri Etkileyen Faktörler

**Kaynak;** S. Hudson ve diğerleri, "Travel Retailing: "Switch Selling" in the UK", **Tourism Distribution Channels: Channels, Issues and Transformations**, (Ed. D. Buhalis ve E. Laws), (New York, Continium, 2001), s. 149.

Turizm endüstrisinde, farklı tüketici istek ve ihtiyaçlarının, aynı işletmeler tarafından üretilen benzer ürün ve hizmetlerle giderilmesi ve tatmin edilmesi zorunluluğu vardır. Örneğin tek bir otel, tatilden veya kalıştan farklı beklentileri ve tatmin düzeyleri olan müşterilere hitap etmek ve tatmin etmek durumundadır. Benzer şekilde, seyahat aracıları da, aynı paketi farklı beklentileri olan tüketicilere satmaktadır. Buna ilave olarak, tüketicilerin tatmin düzeylerinin çok fazla değişkenden etkilenmesi, birkaç basılı materyal ile tamamıyla soyut bir ürün

pazarlama çabasında olan seyahat acentalarının bir kısmını, belirli yönelim ya da ürünler konusunda uzmanlaşmaya itmektedir. Bu nedenle de, bazı acentalar sadece belirli faaliyet alanında uzmanlaşma yoluna gitmişlerdir. Uzmanlaşma, “üzerinde odaklanılan ürün ya da hizmetin ya da yönelimin özelliklerinin tanınmasına yardımcı olduğu gibi, hedef pazarın özelliklerinin bilinmesine de yardımcı olur.”<sup>56</sup> Uzman acenta, tek bir yönelim ya da ürünle çalışabilir. Ancak, acentanın çalıştığı ürün ve hizmet ya da çalıştığı yönelimin tercih edilme oranı düştüğünde ya da pazara alternatifleri girdiğinde, pazar payı düşebilir ve karlılık oranını azaltmak zorunda kalabilir. Çünkü, nihai tüketicinin ziyaret ettiği bir yerle ilgili olarak aracı ya da üreticiyle ilişkiyi devam ettirmeyi faydalı görmeyebileceği gibi, aracılarda sık tercih edilmeyen ya da genel olarak bir kez satın alınan yönelimleri satma konusunda istekli davranmayabilirler.<sup>57</sup>

Seyahat sektöründe uzmanlaşmanın yararlı olmadığını savunan görüşlerde vardır. Örneğin Andrew, “uzmanlaşmanın kısa vadede yüksek kar sağladığını; ancak, dağıtılmış bir ürün aralığında çalışma metodunun uzun vadede güçlü olacağını vurgulamaktadır.”<sup>58</sup> Ne var ki günümüz koşullarında, sermayeleri sınırlı olan acenteler, ancak büyük tur operatörlerinin girmeye değer bulmadığı niş pazarlarda uzmanlaşarak ekonomik yaşamlarını sürdürebilirler.

20. yüzyılın sonlarına doğru seyahat endüstrisinde gözlemlenen değişim ve gelişim ilgi çekicidir. Özellikle endüstrileşme sürecini tamamlayarak ekonomik anlamdan gelişmiş ülkeler, uluslararası ticarete kendilerine avantajlar sağlamışlardır. Bu ülkelerde yaşayan tüketicilerin istek, arzu ve beklentileri refah seviyelerine paralel artması söz konusudur. Uluslararası ticarete söz sahibi olamayan ve döviz girdisi sağlamak için hizmet sektörlerinden başka, özellikle turizmden başka seçeneği olmayan az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler, turizme yönelmektedir. Çünkü bu ülkeler, ihraç edebileceği ürün ve hizmetleri en kolay turizmde üretmektedir. Bu

<sup>56</sup> J. M., Poynter, **Corporate Travel Management**, (Englewood Cliffs: New Jersey, Prentice Hall, 1990), s. 47.

<sup>57</sup> A. Fyall ve diğerleri, “**Relationship Marketing: The Challenge for Destinations**”, (Annals of Tourism Research, Vol.30, Sayı: 3, 2003), s. 653.

<sup>58</sup> V. Andrew, **The Complete Travel Marketing Handbook**, (Lincolnwood: Illinois, NTC Business Book, 1988), s. 241.

nedenle, her geçen gün, turizm pazarına yeni yönelimler girmekte ve bu artış rekabeti hızlandırmaktadır. Bu yoğun rekabet ortamında, hedef pazarlara kolay erişebilen tur operatörleri, rekabet güçlerini artırmak için yatay ve dikey birleşmelere yönelerek, pazara hükmetmeye başlamışlardır. Tur operatörlerinin kendi seyahat acentelerini kurmaları, mevcut acente zincirlerini satın almaları, seyahat acentacılığının mesleki bilgi ve yeteneğe dayalı meslek olmaktan çıkıp, sermayeye dayalı bir meslek haline gelmesi, seyahat acentacılığını tur operatörlerinin uzantıları haline getirmektedir.<sup>59</sup> Thompson, Lunn Poly’i ve Airtours’ da Going Places seyahat acentaları zincirlerini, dikey bütünleşme sürecinin bir parçası olarak satın alarak,<sup>60</sup> dağıtım avantajı sağlamışlardır.

Aslında tur operatörlerinin, seyahat acentalarının işlevlerini zorlayan ve belki de ortadan kalkmasına neden olan bütünleşme çabalarını, genel olarak ekonomide görülen “üret ya da satın al” yaklaşımının farklı bir uygulama biçimi olarak kabul etmek gerekir. Bilindiği üzere, günümüz ekonomisinde uluslararası ticaret, küreselleşmenin bir sonucudur. Uluslararası pazarlara girmek isteyen bir üreticinin, üretmek ya da satın almak konusunda kararını vermesi kaçınılmaz bir tartışma konusu haline gelmiştir. Turizm, günümüzün uluslararası ticaretinin en önemli kalemlerinden biridir. Rekabet koşulları dikkate alındığında, dağıtım araçlarının uluslararası ölçekteki gücünü kırabilmek, araçlara verilen komisyon gelirlerinin işletmede kalmasını sağlamak, tur operatörlerinin dağıtım işlevini de kontrol etmeleri günümüz koşullarına uygundur. Dağıtım kanalında aracı kullanmak ve kontrol etmek zordur; buna karşın dağıtım kanalına sahip olmak, uluslararası pazara giriş ve kontrol etme konusunda avantaj sağlar.<sup>61</sup> Diğer bir ifadeyle bu durumu, dağıtım kanalını satın alma ve dağıtımı kontrol etme şeklinde tanımlayabiliriz.

Seyahat acentalarının sınıflandırılmalarıyla ilgili olarak, alanyazında değişik yaklaşımların bulunduğu dikkat çekmektedir. Bu çeşitliliğin nedenleri, seyahat

<sup>59</sup> <http://www.turizm gazetesi.com/news/news.aspx?id=21729> (02.03.2005)

<sup>60</sup> J. Swarbrooke, “**Distribution Channels: Ethics and Sustainability**”, **Tourism Distribution Channels: Channels, Issues and Transformations**, (Der. D. Buhalis ve E.Laws), (New York, Continium, 2001), s. 91.

<sup>61</sup> E. Anderson ve A. T. Coughlan, “**International Market Entry and Expansion via Independent or Integrated Channels of Distribution**”, **Readings in Global Marketing**, (Der. M.R. Czinkota ve I. A. Ronkainen), (London, The Dryden Press, 1995), s.232.

acentalarının yerine getirdikleri işlevlerin çeşitliliği, çalışma biçimleri ve seyahat acentalarıyla ilgili yasal düzenlemelerin ülkeden ülkeye değişmesi olarak sayılabilir.

### 1.2.1.1. Faaliyet Alanlarına Göre Seyahat Acentaları

Seyahat acentaları, faaliyet alanlarına göre üçe ayrılmaktadır.

#### A. Perakendeci Seyahat Acentaları;

Üreticilerin ürünlerini, modern pazarlama tekniklerini kullanarak, perakende olarak pazarlayan acentalardır. “Turları, tatil paketlerini, havayolu, denizyolu ve karayolu ulaşım işletmelerinin biletlerini, araba kiralama işletmelerinin sözleşmelerini, seyahat sigortası ve ilgili diğer hizmetlerin satış ve rezervasyonlarını yapan ve bu işlemlerin karşılığında üreticilerden komisyon alarak çalışan seyahat acentalarıdır.<sup>62</sup> Turizm endüstrisinin temel üreticilerinden aldıkları ürün ve hizmetleri, yine üreticilerin belirlediği fiyattan satarlar.<sup>63</sup> Görüldüğü gibi bu acentalar, pazarladıkları hizmetlerin hiç birini kendileri üretmezler. Seyahat acentaları, tüketiciler verdiği hizmetlerden hiçbir ücret almazlar, yaptıkları hizmetlerin karşılığında üreticilerden belirli bir komisyon alırlar.<sup>64</sup>

Perakendeci seyahat acentaları, seyahat acentalarına münhasır hizmetlerin tamamını vermekle beraber, üzerinde daha yoğun çalıştıkları ve daha fazla gelir elde ettikleri hizmet türüne göre, işlevsel olarak, değişik gruplara ayrılırlar. Ahıpaşaoğlu, perakendeci seyahat acentaları için toplam etkinlikleri ya da ciroları içerisindeki hizmet ağırlığı dikkate alınarak, aşağıdaki gibi işlevsel bir sınıflandırma yapılabileceğini ileri sürer,<sup>65</sup>

- Biletçi seyahat acentaları
- Tur satış acentaları
- Tek temsilci seyahat acentaları
- Kiralık araba servisi acentaları
- Ulaştırma acentaları
- Kongre acentaları
- Özendirme (incentive) acentaları
- Yat acentaları

<sup>62</sup> Mill ve Morrison, a.g.e., s. 472.

<sup>63</sup> Ahıpaşaoğlu (2003), a.g.e., s. 19.

<sup>64</sup> Mill ve Morrison, a.g.e., s. 473.

<sup>65</sup> Ahıpaşaoğlu,(2003), a.g.e., s.21-24.

### B. Toptancı Seyahat Acentaları

“Her amaca yönelik paket tur (iş ve tatil amaçlı) düzenleyerek, perakendeci seyahat acentaları aracılığıyla tüketiciye sunan seyahat acentalarıdır.”<sup>66</sup> Genel olarak temel çalışma biçimleri, bir tatil veya iş seyahati paketinde yer alabilecek tüm unsurları, üreticilerinden toptan alırlar, bir paket halinde sunarlar. Özellikle, belli kurum veya kuruluşların çalışanlarına yönelik olarak iş veya tatil amaçlı paketler hazırlarlar. Toptan alımları, paket hazırlama biçimleri ve pazarlama teknikleri kitle turizmine yönelik çalışan tur operatörlerine benzemekle beraber, satın aldıkları miktarlar daha düşüktür ve hedef pazarları açısından farklılık gösterirler. Ayrıca, bu acentalar perakendeci acentaların aksine, münferit rezervasyon taleplerine cevap vermezler. Bireysel taleplerle ilgilenmezler. Öte yandan, ölçeklerinin küçük olması açısından, kitlesel çalışan tur operatörlerinden ayrılırlar. Acenta personeli temelde, satış elemanı olarak yetiştirilir, ancak teşvik turları gibi grupsal satışlar dışında, tüketici ihtiyaçlarıyla ilgilenmede başarısız olabilirler.<sup>67</sup> Çünkü genellikle önceden kendilerinin veya başka operatörlerin hazırladığı paketlerin satılmasına yönelik çalışırlar.

### C. Zincir Seyahat Acentaları

Hem perakendeci, hem de toptancı seyahat acentacılığı yapabilen, ülke çapında birden fazla şubesi bulunan seyahat acentalarıdır.<sup>68</sup> Toptan alımlar yaparak, oluşturdukları tur paketlerini kendi şubeleri veya diğer acentalar aracılığıyla satabilirler. Tur paketi oluşturmak için satın aldığı ürün veya hizmetleri, paket dışında münferit olarak satabilirler veya sattırabilirler. Ayrıca, bireysel taleplere de cevap vererek, komisyon gelirleri elde edebilirler. Güçlü sermaye yapısı ve esnek çalışma biçimi gerektiren bu seyahat acentaları, büyük tur operatörlerinin baskısını kırabilen acentalardır.

<sup>66</sup> J. R. Abbey, **Hospitality Sales and Advertising**, (Michigan, The Educational Institute of the American Hotel & Motel Association, 1989), s. 431.

<sup>67</sup> Ashworth ve Goodall, **a.g.e.**, s. 248.

<sup>68</sup> Abbey, **a.g.e.**, s. 431, ve A. Gregory ve G. Brian, **Marketing Tourism Places**, (London, Routledge, 1990), s. 248.

### 1.2.1.2. İşlevlerine Göre Seyahat Acentaları

İşlevlerine göre sınıflama; işletmeleri alanyazında en fazla kabul gören ana faaliyet alanına göre sınıflara ayırmaktır. İçöz, seyahat acentalarını işlevsel açıdan iki grupta toplar.<sup>69</sup>

#### A. Karşılıyıcı (Incoming) Seyahat Acentaları

Yabancı tur operatörlerine göre, gidilecek ülkelerdeki yerel karşılıyıcı acentalardır. Alanyazında, bu acentaların üretici işletmelerden ürün veya hizmetleri satın alarak, bazı hizmetler ilave ederek, toptan ya da perakende olarak yabancı tur operatörlerine satış yaptıkları belirtilmektedir. Ancak günümüz Türkiye'sinde durum biraz değişiktir. Bu acentaların çoğunluğu, yabancı tur operatörlerinin yönelimlerdeki uygulayıcı ayaklarıdır. Diğer bir ifadeyle, tur operatörünün yerel temsilcisidir. Türkiye'ye tur düzenleyen yabancı operatörlerin büyük çoğunluğu acentalarını kurmuş durumdadır ve Türkiye'deki satın alımları "kontrat müdürlerince" doğrudan, tur operatörü adına yapılmaktadır. Kısaca, tur operatörlerinin çoğunun Türkiye'de şubesi vardır ve işlemlerini bu şubelerle yürütmektedir. Şubesi olmayan ve temsilci ile çalışan operatörler ise, satın alımlarını üretici işletmelerden, özellikle konaklama işletmelerinden, doğrudan kendi adlarına yapmaktadırlar. Temsilci acentalar yerel ulaşım, transfer ve rehberlik hizmetleri gibi hizmetlerin tedarikini sağlamaktadır.

Günümüzün ana turizm ürünü "her şey dahil" dinlence paket turlarıdır. Bu paketler, bir tüketicinin seyahati esnasında gereksinim duyabileceği her türlü ürün ve hizmeti içermektedir. Bu paketler genelde, rekabet nedeniyle düşük fiyatlardan satılır. Ekonomik nedenlerden dolayı bu dinlence paketlerini alan turistler, tatilleri esnasında belirli etkinliklere katılmak isterler. Bunun bilincinde olan tur operatörleri ve karşılıyıcı acentalar, ana pakette yer almayan "ekstra" adı verilen etkinlikler düzenleyerek gelirlerini artırmak isterler. Karşılıyıcı acentaların bu noktada işlevi, bu ekstraları satmaktır. Ekstralara ilişkin düzenlemeler, işlemler ve tahsilât karşılıyıcı acentalarca yapılır. Bu ekstralar önceden hazırlanmış paketler şeklinde sunulabileceği gibi, tüketicilerden gelen talep üzerine de hazırlanabilir. Tüketiciler,

<sup>69</sup> O. İçöz, *Seyahat Acentaları ve Tur Operatörlüğü Yönetimi*, (Ankara, Anatolia Yayıncılık, 1996b), s. 54-55.

ekstra taleplerini grup olarak yapabilecekleri gibi bireysel olarak ta yapabilirler. Acenta, her türlü talebe açık olmalıdır.

Ayrıca, karşılayıcı acentalar, turların uygulanması esnasında ortaya çıkan her türlü sorunu çözmek zorundadır. Karşılayıcı acentaların belki de en temel işlevi budur. Tur operatörünün uzaktan müdahale edemeyeceği sorunlar çıktığında, bu acentalar, tur operatörü adına sorunu çözer ve turistin sorunsuz bir tatil yapmasını sağlar. Ayrıca, turistin her türlü kişisel sorununun çözümünde de yardımcı olurlar.

### **B. Gönderici (Outgoing) Seyahat Acentaları**

Bu acentalar yurt dışına tur düzenler ve müşterilerinin çoğunluğu, grup müşterilerden bağımsız müşterilerdir. Gönderici acentaların, dışa gidim turları düzenleyen operatörlerden farkı, düzenledikleri turların daha küçük ölçekli olması ve peş peşe uygulanan turlar olmamasıdır. Ayrıca, sadece kendi düzenlediği turları değil, dışa gidim turları düzenleyen başka operatör ve acentaların turlarını da pazarlayabilirler. Genellikle küçük gruplara ve bireysel olarak yurt dışı seyahati yapmak isteyen münferit bireylere yönelik dışa gidim turları düzenlerler. Diğer bir ifadeyle, münferit müşterilerinden talep geldiğinde tur düzenlemeleri yapabilecekleri gibi, talebin doğabileceğini tahmin etkileri tatil dönemleri için hazırlanmış hazır paketler şeklinde turlar bulundurabilirler.

Bireysel düzenlemelerde ulaşım aracı olarak büyük ölçüde tarifeli seferler kullanırlar. Paket halinde sunulan turlarda ise, prorata veya koltuk charter taşımacılığını tercih ettikleri için işlemleri, en az bir ay önceden ve kesin olarak belirginleşir. Ayrıca, müşterilerin seyahatle ilgili idari işlemleri acenta tarafından yapılır. İster münferit düzenlemeler yapmış olsunlar isterse grupsal veya başka bir operatörün turunu satmış olsunlar, satışları garantilidir ve turun tek bir katılımcısı olsa bile uygulama gerçekleşir. Bu nedenle, özellikle bireysel ve küçük grupların dışa gidim seyahatlerinde son derece önemli araçlardır. Buhalis, gönderici seyahat acentalarının dağıtım kanalının en önemli unsurlarından biri olmasını, tüm turizm

endüstrisiyle sınır aşırı turistlerin arasında bir köprü olarak oluşturmasına seyahat satın alma için uygun mekân sağlamasına dayandırır.<sup>70</sup>

### 1.2.1.3. Yönetim Yapılarına Göre Seyahat Acentaları

İdari yapılarına göre acentalar ikiye ayrılmaktadır;

#### A. Zincir Seyahat acentaları;

“Standart çalışma saatleri ve yöntemleriyle çalışan, ülke çapında birden fazla şubesi bulunan, tanıtım faaliyetlerini ülke genelinde yapan ve satışlarında esneklik payı az olan seyahat acentalarıdır.<sup>71</sup> Bu seyahat acentaları, belli bir merkezden yönetilir ve şubelerin sattıkları ürün ve hizmetlerini tüketicinin özel istek ve arzularına göre değiştirilebilme esneklikleri zayıftır. Tüketicinin, özel ihtiyaçlarının belirlenmesi ve bunlara göre düzenlemelerle tatmin edilmesi çok zordur. Tüm politika ve uygulamalar merkezden, üst yönetimce belirlenir. Genel olarak bir ya da birden fazla tur operatörünün ya da üretici işletmenin ürün ve hizmetlerine aracılık ederler. Bu şekilde ürün yelpazelerini geniş tutarak güçlü üreticilerin baskılarına direnebilirler. Aracılık ettikleri işletmelerden bağımsızdırlar. Ancak bireye özgü düzenlemeler konusunda zayıf olduklarından tüketiciyle kişisel ilişki kurmaları oldukça zordur.

#### B. Bağımsız Seyahat Acentaları

“Seyahatle ilgili tüm işlemleri yapan ve belirli bir bağlantısı olmayan acentalardır.”<sup>72</sup> Kendilerine özgü bir tüketici portföyleri vardır. Tüketici ile daha yakın ilişki kurabilir, onların istek ve ihtiyaçlarına en uygun seyahat düzenlemelerini yapabilirler. Geniş üretici ve ürün yelpazesinden, tüketiciye en uygun olanı belirleyerek, tatmin düzeyini artırabilirler. Danışman olarak fonksiyon görürler ve tüketici şikâyetleriyle ilgilenerken, sorun çözücü bir yaklaşımla tüketicileri gelecek

<sup>70</sup> D. Buhalis, “Tourism Distribution Channels: Practices and Processes”, Tourism Distribution Channels: Channels, Issues and Transformations, (Der. D. Buhalis ve E. Laws), (New York, Continuum, 2001), s. 13.

<sup>71</sup> B. Maurice, “The Role of Travel Agent and Tour Operator”, Marketing in the Tourism Industry, (Der. B. Goodall ve G. Ashworth), (London, Routledge, 1990), s. 66–67.

<sup>72</sup> İçöz (1996b), a.g.e., s. 54.

satışlar için bağlayabilirler.<sup>73</sup> Gerçek olarak acentecilik yapan seyahat acentaları bunlardır.

Tur operatörlerinin “geriye dönük satın alma” veya dikey bütünleşmeye gitmelerinden dolayı, kendi acentalarını kurmaları ya da acenta zincirlerini almalarıyla yeni bir acenta türünün ortaya çıktığını söylemek mümkündür. Ancak günümüzde sermaye grupları farklı tur operatörlerini satın almakta ve tek merkezden yönetmelerine karşın farklı operatör isimlerini aynen korumaktadırlar. Bu da zincir veya bağımsız seyahat acentalarını, farklı ürünler sunuyormuş gibi görünmelerine karşın aynı grubun turlarını satar konuma getirmektedir. Bu sınıfı “şirket aile acenta” şeklinde isimlendirebilir. Zira bu acentalar, genelde sadece, çatısı altında buldukları tur operatörlerinin, turlarını ve ürünlerini satmaktadırlar. Hudson ve arkadaşlarının gerçekleştirdiği bir araştırmada, Lynn Poly, Going Places ve Thomas Cook gibi tur operatörlerine ait seyahat acentalarının diğer operatörlerin ürünlerini tanıtma taraflı davrandıklarını, şeffaf olmadıklarını, diğer operatörlerin ürünlerinden çok kendi aile operatörlerinin ürünlerini satma eğiliminde olduklarını tespit etmişlerdir.<sup>74</sup>

#### 1.2.1.4. Türkiye’deki Sınıflandırma

Konuyla ilgili Türkçe alanyazında, uluslararası sınıflamaların benimsenmesine karşın, Türkiye’de seyahat acentaları 1618 Sayılı Seyahat Acentaları ve Seyahat Acentaları Birliği Kanununa göre sınıflandırılır ve yasal olarak bu sınıflandırmaya göre faaliyet gösterirler. Ancak, işlevsel olarak, yukarıda açıklanan sınıflamalara göre faaliyet gösterdikleri bir gerçektir. Bahsi geçen yasaya göre, seyahat acentasının tanımı daha önce verilmiştir (Bkz. Tablo 2.1). Bu noktada belirtilmesi gereken diğer bir nokta da, uluslararası ölçekte faaliyet gösteren büyük tur operatörleri bile, Türkiye’de bu yasaya göre kurulmakta ve faaliyet göstermektedir. Bunun en göze çarpan örneği TUI ve ÖGER gibi operatörlerin, Türkiye temsilcileri acenta sıfatını taşımaktadır. Bu durum, tur operatörü ve seyahat acentası kavramları arasında karmaşaya neden olmaktadır.

<sup>73</sup> Buck, a.g.e., s. 70-71,

<sup>74</sup> Hudson ve diğerleri (2001b), a.g.e., s. 152-154.

1618 sayılı yasanın üçüncü maddesine göre, seyahat acentaları üç gruba ayrılmış ve her grubun faaliyetleri belirlenmiştir. Üçüncü madde şu şekildedir;

Madde 3- Seyahat acentaları gördükleri hizmetlere göre üç grupta toplanırlar:

- A) A Grubu seyahat acentaları 1. maddede söz konusu olan tüm seyahat acentacılığı hizmetlerini görürler.
- B) B Grubu seyahat acentaları- Uluslararası kara, deniz, hava ulaştırma araçları ile (A) grubu seyahat acentalarının düzenleyeceği turların biletlerini satarlar.
- C) C Grubu seyahat acentaları - Yalnız Türk vatandaşları için, yurt içi turlar düzenlerler.<sup>75</sup>

1618 sayılı yasaya göre, sadece “B” grubu acentalar “aracılık” işlevi yapabilirler. A grubu ve C grubu acentalar yasaya dayanarak, tur organizasyonları yapabildikleri için aynı zamanda, “tur operatörü” olarak adlandırılabilirler. C grubu acentalar, yalnızca yurt içi bağlantılı, A grubu acentalar hem yurt içi hem de yurt dışına tur düzenleyebilen acentalardır. Bu nedenle, A ve C gruplarında yer alan acentalar, hem üretici hem de aracı sıfatı taşır. Ne var ki, Türkiye’de 1618 sayılı yasaya göre kurulan ve işletilen tüm acentaların, aracı, temsilci ya da üretici olup olmamalarına bakılmaksızın, acenta olarak adlandırıldıkları görülmektedir.<sup>76</sup> Kanunun bir diğer zayıf yanı, acentaların müşterilerine karşı olan hukuki sorumluluklarını belirlememiş olmasıdır. Yasanın, özellikle üçüncü maddesinin “B” fıkrasında yer alan ve aslında acentecilik işlevine sahip tek grup olan B grubu seyahat acentalarının görev ve sorumlulukları hakkında hiçbir bilgi vermemektedir.<sup>77</sup>

#### 1.2.1.5. Elektronik Seyahat Pazarı

Seyahat sektörü, turizm endüstrisinin temel itici gücü olarak karşımıza çıkmaktadır. Günümüz teknolojisinde tüketicilerin internet üzerinden tatilinin tamamını ya da en azından bir unsurunu satın alma oranı, her geçen gün biraz daha artmaktadır. Örneğin; 2003 yılında Avrupa’nın ana yönelimlerinde internet üzerinden satın alma oranı % 13 iken bu oran 2004 yılında % 27’ye yükselmiştir.<sup>78</sup> Bu artış oranı % 100’ün üzerindedir. İnternet’in tüketicilere, üretici işletmelere doğrudan ulaşma olanağı vermektedir.

<sup>75</sup> 28/9/1972 tarih ve 14320 Sayılı Resmi Gazete.

<sup>76</sup> Ş. Yarcın, **Turizm Endüstrisinin Yapısı**, (İstanbul, Boğaziçi Üniversitesi Yayınları, 1994), s. 74.

<sup>77</sup> Ö. A. Atasoy, **Seyahat Acentaları ve Seyahat Acentaları Hizmetleri**, (Kayseri, Erciyes Üniversitesi), İ.İ.B.F. Yayınları, 1992), s. 10-11.

<sup>78</sup> <http://www.etc-corporate.org/images/uploads/WTM2004v2.pdf> (20.09.2004)

Çakıcı ve Çetinkaya, “internet, seyahat acentası ve tur operatörü gibi aracı kuruluşlara bağımlılığın azaltılmasına katkı sağlamak ve tüketicilere konaklama işletmelerine ulaşılabilme olanağı sağlamakta”<sup>79</sup> olduğunu belirtirken aslında dünya genelini özetlemektedir. İnternet, tüm sektörlerde üreticilere, düşük maliyetlerle tüketicilerine doğrudan ulaşmalarına olanak vermektedir. Bu durumda, aracılardan devre dışı kalabileceği düşünülebilir. Oysa Avrupa Tur Operatörleri Birliği (ETOA) verilerine göre, tur operatörlerinin iş hacimleri artmaktadır. Birliğin yaptığı araştırmanın resmi olmayan ilk sonuçlarına göre 2004 yılında, tur operatörlerinin iş hacimlerinde % 15 oranında bir artış beklenmektedir.<sup>80</sup> Aracılardan da, tüketicilerine ulaşmak için, interneti kullandığı bilinen bir gerçektir.

### 1.2.2. Endüstriyel Aracılardan; Tur Operatörleri

Turizm endüstrisi geliştikçe, endüstriyi oluşturan alt sektörlerde yer alan işletmeler, pazarın genişlemesi ve tüketici sayısının artması nedeniyle özellikle perakendeci aracılardan ilişkilerini geliştirmek zorunda kalmışlardır. Örneğin; ürün dağıtım maliyetlerinin yüksekliği havayolu işletmelerinde, seyahat acenteleri ile ilişki geliştirmeye yönelik bir baskı yaratmıştır.<sup>81</sup> Bu talep sayesinde gelişen bazı seyahat acentaları, özellikle de kitle turizminin artmasıyla iş hacimlerini büyütmüşlerdir. Artan hacim sonucu olarak da, haberleşme ve işlem masraflarını azaltmak ve toptan alım anlaşmaları yaparak, özellikle rekabetin yoğun olduğu bu sektörde, maliyet avantajı sağlayacak bir sistem geliştirme yoluna gitmişlerdir. Bu sistemin gelişmesiyle, seyahat acentaları büyümüş ve tur operatörlüğü kavramının ortaya çıkmasına neden olmuşlardır. Her ne kadar alanyazın seyahat acentalarını perakendeci aracılardan nitelendirse de Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde, seyahat acentalarının tur operatörlüğü işlevini de üstlendiği görülmektedir.

Tur operatörleri, “dağıtım aşında, hizmetleri toptan alan, paket haline getiren ve nihai tüketicilere, önceden oluşmuş gruplara pazarlayan, aracılardan (alıcılardan) olarak

<sup>79</sup> C. Çakıcı ve A.Ş. Çetinkaya, “İnternetin Konaklama İşletmelerinin Pazarlama Faaliyetlerine Etkileri: Yapılan Bir Araştırma ve Sonuçları”, (Ankara, Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi, Yıl.12, Güz 2001), s.179.

<sup>80</sup> [http://www.etoa.org/statistics/survey\\_barometer\\_jan04.pdf](http://www.etoa.org/statistics/survey_barometer_jan04.pdf) (:03.05.2004)

<sup>81</sup> F. Alamdari, “Regional Development in Airlines and Travel Agents Relationships”, (Air Transport Management, Vol. 8, 2002), s. 339.

faaliyet gösterirler.”<sup>82</sup> Tur operatörleri, diğer işletmelerin sunduğu ürün ve hizmetleri, yaptıkları anlaşmalara göre, çok değişik biçimlerde toptan alırlar. Bunları olduğu gibi ya da bir paket olarak, yeni bir ürün şeklinde, kurumsal ya da nihai tüketicilere pazarlarlar. Özellikle uluslararası seyahatin serbestleşmesi ve ulaşım teknolojilerindeki gelişmeler, tur operatörlerince düzenlenen paket turların ulusal ve uluslararası tutundurulmasını artırmakta ve bu da tur operatörlerini, endüstrisinin en güçlü ve etkili işletmeleri haline getirmektedir.<sup>83</sup>

Tur operatörleri, tur paketlerini oluştururken pazarlarda meydana gelen değişimleri, eğilimleri anlamak zorundadırlar. Diğer bir ifadeyle pazar araştırması yapmak ve pazarı analiz etmek durumundadırlar. Özellikle, paket turlara yönelik arz ve talep özellikleri incelendiğinde, dünyanın en büyük pazarları olan Kuzey Avrupa ve A.B.D pazarında tur operatörlerinin yoğunlaşması dikkat çeker. “Kuzey Avrupa’da kitle turizm pazarının gelişmesinde boş zaman ve kişi başına düşen gelirdeki artış, ücretli izin dönemlerinin süreleri ile ilgili son yasal düzenlemeler, özellikle otomotiv ve havacılık teknolojisindeki gelişmeler ve işgücü pazarındaki yapısal değişimler önemli rol oynamıştır.”<sup>84</sup>

Kitle turizminin gelişmesine paralel olarak tur operatörleri, bu turların düzenleyicileri olarak gelişme göstermişlerdir. Bugün yatay ve dikey bütünleşmelerle endüstrinin tüm üretim birimlerine sahip olmaya yönelmişler, öyle ki direkt olarak turizm üretici işletmesi sayılmayan destek üniteleriyle anlaşmalar yaparak, pazarın ve turizm gelirlerinin büyük bir kısmının kontrolünü ellerine geçirmişlerdir. Özellikle küçük ve orta ölçekli üretici işletmelerin yoğun olduğu pazarlarda tur operatörleri, “oligopolist bir durum yaratarak, küçük ve orta ölçekli işletmeler için çatışma, zorlama ve bağımlılık gibi pek çok olumsuz sonuca neden olmuşlar ve

<sup>82</sup> J. C. Crofts ve diğerleri, “Antecedents of Supplier’s Commitment to Wholesale Buyers in the International Travel Trade”, (Tourism Management, Vol.19, Sayı: 2, 1998), s.128.

<sup>83</sup> N. Cavlek, “Tour Operators and Destination Safety”,(Annals of Tourism Research), Vol.29, Sayı: 2, 2002, s. 479.

<sup>84</sup> F. Casarin, “Tourism Distribution Channels in Europe”, Tourism Distribution Channels: Channels, Issues and Transformations, (Ed. D. Buhalis ve E. Laws ), (New York, Continium, 2001), s. 138.

yoğun rekabet nedeniyle de turizmin dağıtım liderleri olarak kendilerine büyük avantajlar sağlamışlardır.”<sup>85</sup>

Seyahat acentaları, gelen talep üzerine uzmanlık bilgilerini kullanarak, tüketicinin ihtiyaçlarını giderebilecek en uygun tatil ya da gezi paketlerini oluştururlar. Ancak bu çabalar, genellikle küçük gruplara ya da bireysel tüketicilere bir kez yapılan bir uygulamadır. Halloway, seyahat acentalarının rolünü şu şekilde özetlemektedir; “seyahat acentalarının rolü, seyahat ürünlerini satın alarak envanterlerinde bulundurmak değil, tekil bir tüketicinin talebiyle satın almak üzere hareket etmektir.”<sup>86</sup> Tur operatörlerini endüstriye egemen kılan ise, kitle turizmini körükleyen paket turları oluşturan unsurları talep doğmadan önce satın alıp bir araya getirmeleridir.

Tur operatörleri, ürün ve hizmetleri toptan ya da büyük miktarlarda satın alarak, stok bulunduran ve diğer üretici ya da aracılara satan ya da paketler şeklinde sattıran büyük aracı işletmelerdir. Bu nedenle, turizmin endüstriyel alıcısı, aracısı ve dağıtıcısı olarak kabul edilebilirler; endüstriyel dağıtıcılar, sattığı ürünleri ya da hizmetleri stok olarak bulunduran ve diğer üreticilere satan araçlardır.<sup>87</sup> Diğer araçlarsa, perakendeci olan seyahat acentalarıdır. Seyahat acentaları, üreticinin temsilciliğini de yapabildiği gibi, toptancı araçların ve diğer perakendeci araçların temsilciliğini de yapabilirler.

Başka bir açıdan bakıldığında tur operatörleri, aslında “tur organizasyonlarının” hazırlanmasında ve pazarlanmasında uzmanlaşmış seyahat acentalarıdır. Bu acentalar, turizm endüstrisinin rekabetçi ortamından yararlanarak, belli bir riski de göze alarak, kar maksimizasyonunu sağlamayı hedeflerler. Tur operatörleri, çalışacakları yönelimlerdeki turistik ürün üreticileriyle ön anlaşmalar yaparlar ve daha düşük fiyatlarla aldıkları ürün ve hizmetleri “paketler” halinde pazara sunarlar.

<sup>85</sup> C. Bastakis ve diğerleri, “The Perception of Small and Medium Sized Tourism Accommodation Providers on the Impacts of the Operators’ Power in Eastern Mediterranean”, (Tourism Management, Vol. 25, 2004), s. 153.

<sup>86</sup> Ross, a.g.e., s. 9.

<sup>87</sup> F. E. Webster, “The Role of the Industrial Distributor in Marketing Strategy”, Reading in Industrial Marketing, (M. A. Agarwal ve diğerleri), (New Jersey, Prentice Hall Inc., 1986), s. 124.

Tur operatörlerince hazırlanan paket tatiller, özellikle yurt dışında tatil yapan Avrupalılarca satın alınan en genel tatil biçimi<sup>88</sup> olmuştur. Sağladıkları müthiş karlarla, giderek güçlenmiş ve faaliyet alanlarını giderek büyütürken uluslararası pazarlarda çalışır hale gelmişlerdir. Bu noktada vurgulanması gereken gerçek, tur operatörlerinin, her geçen gün turizm endüstrisinde giderek güçlenen bir rolü<sup>89</sup> olduğudur.

Ayrıca, yapılan çalışmalar tur operatörlerinin, özellikle sanayileşmiş ülkelerde iş hacimlerinin giderek arttığı göstermektedir. Örneğin, Avrupa Tur Operatörleri Birliği'nin 2004 yılı için yaptıkları araştırmada, iş hacimlerinin % 15 artacağı öngörülmektedir.<sup>90</sup> Bu gelişmeler, tur operatörlüğü açısından olumluyken, turizm endüstrisinin diğer alt sektörleri ve turizmle ilgili diğer endüstriler açısından olumsuz gelişmelere neden olmaktadır. Örneğin; kitle turizminin son dönemlerdeki en yaygın biçimi olan “her şey dâhil” turların turizmin gelir yaratıcı etkisini ortadan kaldırdığı, sıkça tartışılan bir konudur. Bunun yanında, konaklama işletmeleri açısından Bastakis ve arkadaşlarının yaptıkları araştırmanın sonuçlarını şu şekilde özetlemek mümkündür;<sup>91</sup>

- Eskiden yönelimlerin ve küçük işletmelerin, ürün ve hizmet geliştirmede “eğiticileri” olan tur operatörlerinin, günümüzde çalıştıkları yönelim ve işletmelerin gelişimine katkıları düşük ve bağılıkları zayıftır.
- Çeşitliliğe karşıdır; bunun nedeni olarak yeni ürün ya da yönelimin pazara, yeni rakiplerin girmesine neden olacağını düşünmeleridir.
- Rekabet koşullarında, konaklama işletmelerini düşük fiyatlarla anlaşmalar yapmaya zorlamaktadırlar ve anlaşmalara ağır cezai müeyyideler koymaktadırlar. Konaklama işletmeleri ile sayısız anlaşmalar yapılmakta ve konaklama işletmelerini, yapılan anlaşmalara rağmen indirim yapmaya zorlamaktadırlar.
- Fiyat indirimleri kaliteyi etkilemektedir; kar maksimizasyonu büyük tur operatörlerini bile kaliteyle daha az ilgilenmeye ve taviz vermeye itmiştir; kaliteden ziyade fiyat indirimiyle ilgilenmektedirler.
- Tur operatörlerinin kontrat müdürlerinin davranışları, yönelimlerin ve konaklama işletmelerinin özelliklerine karşı sorumsuz ve saygısızca olması kişisel ilişki gelişimini engellemektedir. Bu durum ticari yaklaşmanın gelişmesini engellemektedir. Hizmet sağlayıcının yakınlığı ve zamanla benzerlikleri keşfetme gibi pozitif kişilik

<sup>88</sup> R. D., Medina-Munoz ve diğerleri, “Understanding European Tour Operators’ Control on Accommodation Companies: An Empirical Evidence”, (Tourism Management, Vol. 24, 2003), s. 136., ve Bastakis ve diğerleri, a.g.e., s. 152.

<sup>89</sup> Ahıpaşaoğlu (2003), a.g.e., s. 35.

<sup>90</sup> [http://www.etoa.org/statistics/survey\\_barometer\\_jan04.pdf](http://www.etoa.org/statistics/survey_barometer_jan04.pdf) (10.04.2005)

<sup>91</sup> Bastakis ve diğerleri, a.g.e., s. 154-159.

özelliklerinin ticari yakınlığın oluşumuna ve ilişkinin devamlılığına katkıda (güven, bağlılık vb) bulunduğu bir gerçektir.<sup>92</sup>

Karamustafa tarafından yapılan başka bir çalışma da, Yunanistan' da gerçekleştirilen çalışmanın bulgularını destekler niteliktedir. Çalışma, Türkiye'de; özellikle de Ege ve Akdeniz kıyı şeridinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin iş hacimlerinin büyük ölçüde, uluslararası tur operatörlerine bağımlı hale geldiğini vurgulamaktadır.<sup>93</sup>

Alanyazında, tur operatörleri, “talep ortaya çıkmadan önce, ulaşım, konaklama ve varış yerindeki diğer hizmetleri kapsayan ve dönüş saati önceden belirlenmiş, sabit bir fiyatla kendi büroları ya da seyahat acentalarınınca tüketiciye satılan seyahatler düzenleyen bir dağıtım aracıdır.”<sup>94</sup> Holloway'e göre, “tur operatörleri, turizm dağıtım kanalında farklı bir fonksiyon üstlenir ve tur operatörünün önemi, toplu alımlardaki indirimini garantilemesi ve tüm parçaları uygun bir şekilde bir araya getirerek, iyi planlanmış bir paket oluşturmasındadır.”<sup>95</sup> Sheldon, tur operatörlerinin işlevlerini, Hollaway bakış açısından vurgular: “tur operatörü, üretici işletmeler, seyahat acentaları ve tüketiciler arasında aracı rolü oynar.”<sup>96</sup> Dağıtım kanalında yer alan tur operatörlerinin en önemli katkısı, üreticilerden aldığı ürün ve hizmetlerden oluşturduğu paket turlardır.<sup>97</sup> Öner buna dayanarak, tur operatörlerini, “turizmde konaklama, ulaştırma, rehberlik, eğlence, transfer vb. gibi birbirinden bağımsız işletmelerin ürettikleri hizmetleri bir araya getirerek, paket tur haline getiren ve turizm pazarına sunan kuruluşlar”<sup>98</sup> olarak tanımlanırlar.

Tur operatörü, planladığı turları veya tatil paketlerini kendi büroları ya da seyahat acentaları aracılığıyla pazarlamaya çalışırlar. Bir seyahat acentası, tur operatörüyle

<sup>92</sup> Price ve Arnould, a.g.e., s. 50.

<sup>93</sup> K. Karamustafa, “Marketing-Channel Relationships: Turkey's Resort Purveyors' Interactions with International Tour Operators”, (Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Ağustos 2000), s. 23.

<sup>94</sup> T. Doğan, *Turizmde Dağıtım Sistemi ve Türkiye İçin Model Önerisi*, (Ankara, Hacettepe Üniversitesi Yayınları, 1986), s. 52.

<sup>95</sup> Christopher, a.g.e., s. 146.

<sup>96</sup> P. Sheldon, *Tur Operatörlüğü Endüstrisi*, (Çev. K. Peser ), (Anatolia, Yıl.1, Sayı:1, 1990), s. 28.

<sup>97</sup> D. Buhalis, “Tourism Distribution Channels: Practices and Processes”, *Tourism Distribution Channels: Channels, Issues and Transformations*, (Ed. D. Buhalis ve E. Laws), (New York, Continuum, 2001), s. 17.

<sup>98</sup> Ç. Öner, *Seyahat Ticareti*, (İstanbul, Literatür Yayıncılık Dağıtım ve Pazarlama, 1997), s. 103.

operatörün ürünlerini satma konusunda anlaşmaya vardıklarında, iki taraf arasında, resmi ilişkiyi belgeleyen bir acentecilik anlaşması imzalarlar.<sup>99</sup> Şunu da ifade etmek gerekir ki tur operatörlerinin doğrudan satış yapmalarının maliyeti, aracı marifetiyle satış yapmalarının neredeyse yarısıyken<sup>100</sup>, Laws, aracı kullanma nedenlerini, (1) Mesafe; tüketicilere yakın yerlerde faal dağıtım ağları oluşturmak, (2) Zaman; rezervasyon işlemlerini kolaylaştırmak ve (3) Bilgi; açıklayıcı ve yeterli bilgi sağlamak şeklinde sıralamaktadır.<sup>101</sup>

### 1.2.2.1. Müşteri Tiplerine Göre Tur Operatörleri

Fay tur operatörlerini, müşteri tiplerine göre üç grupta ele almaktadır<sup>102</sup>

**A. Grup Tur Operatörleri;** genellikle önceden oluşmuş (ki Ahipaşaoğlu, bu terimi “kapalı grup” olarak kullanmaktadır<sup>103</sup>) gruplara yönelik çalışırlar. Bu gruplara yönelik olarak, önceden hazırlanmış turlar ya da charter turları satarlar. Genel olarak işletmelere yönelik hazırlanmış ve teşvik turları olarak bilinen turlar üzerinde çalışırlar ve halka açık olarak satış yapmazlar. Bu operatörler, hazırladıkları paketleri, çalışanlarını tatille ödüllendirmek isteyen büyük işletmelere veya aynı işletmede çalışıp birlikte tatil yapmak isteyebilecek, oluşması nispeten kolay gruplara satmaya çalışırlar. Yaptıkları kısaca, oluşturdukları paketleri, oluşmuş grupların almasını sağlamaya ikna etmek veya bu paketlerde bazı değişiklikler yaparak grubun isteklerine cevap vermektir.

**B. Perakendeci Tur Operatörleri;** perakende olarak halka açık ve münferit olarak turların sunumunda uzmanlaşan operatörlerdir. Hazırladıkları turları, doğrudan doğruya kendi şubeleri ya da seyahat acentaları aracılığıyla halka satarlar. Klasik anlamda bilinen tur operatörleridir. Talep doğmadan önce, yaptıkları araştırmalar çerçevesinde üreticilerden toptan satın alma işlemlerine giren; tur paketini oluşturan ve genel olarak hedefledikleri pazarlarda, katalog veya broşürleri

<sup>99</sup> P. Yale, *The Business of Tour Operations*, (Essex, Longman Publishing, 1995), s. 21.

<sup>100</sup> Renshaw, a.g.e., s. 105.

<sup>101</sup> E. Laws, “Distribution Channel Analysis for Leisure”, *Tourism Distribution Channels: Channels, Issues and Transformations*, (Der. D. Buhalis ve E. Laws), (New York, Continium, 2001), s. 55.

<sup>102</sup> B. Fay, *Essentials of Tour Management*, (New Jersey, Prentice Hall, 1992), s. 39.

<sup>103</sup> Ahipaşaoğlu (2003), a.g.e., s. 27.

aracılığıyla satışa yapan operatörlerdir. Diğer bir ifadeyle, temel hedefleri “broşür gruplarıdır”. Bu turlara katılan turistler belirli bir bölgenin veya bölgelerin ya da ülke veya ülkelerin vatandaşlarıdır. Aynı turu, sosyal, ekonomik veya diğer değişkenlere bağımlı kalmaksızın tüm talep eden tüketicilere satarlar. Amaçları, aynı turu alabilecek değişik sınıflara ulaşarak satışları en üst seviyeye çıkarmaktır. Değişik merkezlerdeki kendi satış büroları veya temsilciliklerini yapan acentalarca, aynı paketi çok değişik yapıya sahip tüketicilere satmaya çalışırlar.

**C. Münferit ve Kapalı Gruplara Yönelik Çalışan Operatörler;** hem kapalı gruplara ve tekil tüketicilere broşürler çıkarabilirler ya da broşürlerinde yer alan turları kapalı gruplara, doğrudan ve perakende olarak satabilirler. Çalışma biçimleri, grup tur operatörlerine benzemekle beraber, oluşturdukları turları halka, doğrudan ya da seyahat acentaları aracılığıyla satabilirler. Oluşturdukları paketlerle, münferit taleplere cevap verebilen operatörlerdir. Tur satış kataloglarını genelde iki bölüm halinde hazırlarlar. Genel satış katalogunda yer alan tur paketlerini kapalı grup kişi sayılarına göre fiyat olarak cazip hale getirerek hazırladıkları ayrı basım grup tur katalogları ile toplu tüketici kaynaklarına yönelirler. Bunlar, Olivetti Fabrikası gibi yüksek sayıda istihdamı olan işyerleri olabileceği gibi, kilise cemaatleri veya dernekler de olabilir. Turları genel olarak charter bazında düzenlerler. İşletmelere yapılacak satışlardan arta kalan koltukları halka açık sayışlar ile doldurmaya çalışırlar. Toplu satışlar düşük fiyatlarla yapılmalarına karşın erken tarihlerde yapılacakları için minimum koltuk satışı garanti ederler. Eğer yeterince toplu erken satış yapılamazsa kiralanmış olan uçakların bir kısmının zamanında iptali ile olası zararların önüne geçilmiş olur.

#### 1.2.2.2. Uzmanlık ve Faaliyet Alanlarına Göre Tur Operatörleri

İçöz tur operatörlerini, uzmanlık ve faaliyet alanlarına göre yediye ayırmaktadır;<sup>104</sup>

**A. Turizmin amacına, hedefine ve çeşitlerine göre uzmanlaşan tur operatörleri;** kültürel, sportif, dinsel, sosyal turizm, gençlik turizmi gibi alternatif turizm türlerinde uzmanlaşan tur operatörleridir. Dinlenceye yönelik çalışan tur

<sup>104</sup> İçöz (1996a), a.g.e., s. 155-156.

operatörleri de bu gruptadır. Diğer bir ifadeyle, bu grupta yer alan operatörler nispeten büyük pazarlara yönelik çalışmayı arzularlar.

**B. Coğrafi bölgelere göre uzmanlaşan tur operatörleri;** uluslararası alanda faaliyet gösteren büyük tur operatörleri, Kuzey Amerika, Akdeniz, Ortadoğu, Uzakdoğu, Afrika gibi, belirli coğrafi bölgeler ve ülkeler konusunda uzmanlaşmaya gidebilirler.

**C. Ulaşım aracı türüne göre uzmanlaşan tur operatörleri;** ana ulaşım aracı olarak kullandıkları ulaşım türüne göre uzmanlaşabilirler. Bu tür uzmanlaşmada, özellikle kruvaziyer turizmi konusunda uzmanlaşan işletmeler, ulaştıkları boyutlarla dikkat çekicidir. Örneğin; Royal Caribbean International'ın, 2005 yılı için, 16 seferde Türkiye'ye 40.000 turist getirmeyi planladığı belirtilmiştir.<sup>105</sup> Bazıları havayolu ulaşımının temel ulaşım aracı olan charter turlar konusunda, bazıları demiryolu ve karayolu turları konusunda uzmanlaşma yoluna gidebilirler.

**D. Özel pazarlarda uzmanlaşan tur operatörleri;** dini, etnik, spor grupları ve 3. yaş grupları gibi niş pazarlarda uzmanlaşma yoluna gidebilirler. Genellikle, nispeten büyük ölçekli gruplarla çalışan, kültür temelli turizme yönelik çalışan büyük tur operatörlerin girmedikleri pazarları hedefleyen operatörlerdir.

**E. Kitlesele pazarlarda uzman tur operatörleri;** gruplar halinde seyahat eden dernekler, birlikler, turizm örgütleri ve seyahat kulüplerine yönelik teşvik turlarına benzer paketler üzerinde uzmanlaşma yoluna gidebilirler. Bir önceki sınıflamadaki A ve C kategorilerinde yer alan operatörlerdir.

**F. Turizmin özel alanları konusunda uzman tur operatörleri;** av turizmi, yat turizmi, su sporları turizmi vb özel ilgi turizmi türlerine yönelik tatiller konusunda uzmanlaşmayı tercih edebilirler ve bu pazarlarda faaliyet gösterebilirler. Bu sınıflamanın A şikkında yer alan tur operatörlerinin aksine, küçük gruplar şeklinde uygulanması mümkün tur paketleri konusunda uzmanlaşan operatörlerdir.

<sup>105</sup> T. Noyan, 12.12.2004 tarihli Sabah Gazetesi, 2004, s. 9.

Büyük operatörlerin ekonomik anlamda girmeye değer bulmadıkları alanlarda yoğunlaşan operatörlerdir.

**G. Teşvik pazarı konusunda uzman tur operatörleri;** sadece fabrika, holding vb firmaların çalışanlarına ödül olarak verdiği teşvik tatilleri konusunda uzmanlaşırlar ve bu işletmelere yönelik çalışırlar.

### 1.2.2.3. Faaliyet Alanlarına Göre Tur Operatörleri

Bu sınıflama, uluslararası sınıflamalarda, en fazla kabul gören sınıflama biçimidir. Etkinlik alanına göre üç tür tur operatörü vardır. Bunlar;

**A. Dışa Götürücü (Outgoing-Outbound) Tur Operatörü:** bunlar, “yurt içinden yurt dışına, bir ya da birden fazla ülkeye tur düzenleyen operatörlerdir.”<sup>106</sup> Diğer bir ifadeyle outgoing tur operatörleri, faaliyette buldukları ülke sınırları içindeki pazarlardan, turist kabul eden bölgelere turlar düzenleyen ve pazarlayan operatörlerdir. Uluslararası turizm ticaretinin olmazsa olmazı olan bu işletmeler, dıştan getirici operatörlerin tam karşıtıdır. Faaliyet gösterdikleri ülkelerden, dışarıya turist götürürler. Ancak düzenledikleri turlarda turist münferit değilse ve talebi yoksa tur düzenledikleri ülke veya bölgelerde karşılayıcı (incoming) bir operatöre veya acentaya ihtiyaç duyarlar.

**B. Dıştan Getirici (Incoming-Inbound) Tur Operatörü:** yabancı tur operatörlerinin müşterilerine, “yönelimde hizmet veren ve hizmeti yerel olarak oluşturan operatörlerdir.”<sup>107</sup> Diğer bir ifadeyle faaliyet gösterdiği, turist kabul eden ülke sınırları dışında bulunan ve talep yaratan pazarlardan, buldukları ülkeye yönelik turlar düzenlerler. Uyguladıkları tur, outgoing yapan yabancı tur operatörlerinin, buldukları ülkede yerel operasyonlarının uygulanması sorumluluğunu üstlenmek olabileceği gibi kendileri de tur düzenleyebilirler.

<sup>106</sup> S. H. Ahipaşaoğlu, *Seyahat İşletmelerinde Tur Planlaması-Yönetimi ve Rehberliğin Bir Meslek Olarak Seçilmesinin Nedenleri Üzerine bir Uygulama*, (Ankara, Varol Matbaası, 1997), s. 18.

<sup>107</sup> Ş. Yarcan ve M. Peköz, *Seyahat İşletmeleri*, (İstanbul, Boğaziçi Üni. Yayınları, 1997), s. 9.

**C. İç Turizm (Ingoing) Tur Operatörü;** bunlar, “yalnız buldukları ülke sınırları içersinde, o ülke vatandaşları için turlar düzenlerler.”<sup>108</sup> Diğer bir ifadeyle, sadece buldukları ülke sınırları içesinde, kendi vatandaşlarına yönelik turlar düzenleyip, pazarlarlar. Kısacası, arz ve talep yaratıldığı ülkede kullanılır.

Özellikle, 1990lı yıllardan itibaren, dünya genelinde meydana gelen değişmeler, ekonomik gelişmeler, yoğun rekabet ve hizmet ticaretinin serbestleşmesi, seyahat sektöründe değişmelere neden olmuştur. Uluslararası ticaretin önündeki engellerin kalkması ve çok uluslu işletmeciliğin yaygınlaşmasının etkileri kendini seyahat sektöründe de hissettirmiş ve “Çok Uluslu Tur Operatörleri” ortaya çıkmıştır. Bu yeni tür operatörler, turizm endüstrisinin üretici işletmeleri satın alarak veya onlarla bütünleşerek pazara egemen olma çabasına giriştikleri gibi; dağıtım kanallarını da satın alarak, dağıtım avantajı da elde etmişlerdir. Böylece tur operatörleri eğlence ve iş amaçlı turizm faaliyetlerini çeşitlendirerek, turizm pazarında potansiyellerini artırmışlardır.<sup>109</sup> Örneğin; 1999 yılında, İngiltere pazarını üç büyük tur operatörü, bünyelerinde bulundurdukları seyahat acentası zincirleri ve havayolu işletmeleri satış büroları vasıtasıyla pazarın % 72'sini ele geçirmişlerdir.<sup>110</sup> Tablo 2.2, tur operatörlerinin, 2000li yılların başlarında giriştikleri seyahat ve ulaştırma sektörlerini ele geçirme çabalarına bir örnek oluşturmaktadır.

**Tablo 2.2.** İngiltere’de Havayolu, Tur Operatörü ve Seyahat Acentalarının Bütünleşmeleri

Havayolu	Tur Operatörü	Seyahat Acentası
Brittania Airways	Thomson Travel	Lunn Poly (791)
Airtours Aviation	Airtours	Going Places (717)
Air 2000	Frist Choice Holidays	Travel Choice
Airworld	JMC	Thomas Cook (700)
Monarch Airlines	Sunworld	--
Flying Colors	Cosmos Holidays Flying Colors Group	--

**Kaynak:** S. Hudson ve diğerleri, “Travel Retailing: “Switch Selling” in the UK”, Tourism Distribution Channels: Channels, Issues and Transformations, (Der. D. Buhalis ve E. Laws), (New York, Continium, 2001), s. 173.

<sup>108</sup> Ahipaşaoğlu (2001), a.g.e., s. 28.

<sup>109</sup> M. Bywater, “Who Owns Whom in the European Travel Distribution Industry”, Tourism Distribution Channels: Channels, Issues and Transformations, (Ed. D. Buhalis ve E. Laws ), (New York, Continium, 2001), s. 151.

<sup>110</sup> S. Hudson ve diğerleri, “Travel Retailing: “Switch Selling” in the UK”, Tourism Distribution Channels: Channels, Issues and Transformations, (Der. D. Buhalis ve E. Laws), (New York, Continium, 2001), s. 172-173.

Tur operatörlerinin endüstride egemenlik kurma çabalarını, sadece seyahat acentalarını alarak dağıtımda, havayolu işletmelerini alarak ulaştırma sektörlerinde değil aynı zamanda konaklama sektöründe de var olduğu görülmektedir. Tablo 2.3, bazı tur operatörlerinin veya bünyesinde operatörü barındıran grupların, Türkiye’de konaklama sektörü üzerindeki egemenlik çabalarını göstermektedir.

**Tablo 2.3** Türkiye’de Zincir Oteller ve Tur Operatörleri

	Tesis	Oda Sayısı	Yatak Sayısı
Majesty Hotels – ÖGER Grubu	12	4.852	12.052
WOW- MNG Grubu	9	6.189	9.626
Dedeman Hotels	18	3.578	7.795
Rixos Hotels –Fine Group	9	3.264	6.818
Kaya Grubu	9	2.883	6.735
Pegasos Otelleri	5	2.277	6.560
Riva Otelleri- GTI Kayıtur Grubu	8	2.546	5.971
Joy Hotels & Resorts HCI Grubu	12	2.603	5.803
Justiniano Otelleri	8	2.179	5.628
Magic Life- TUI	7	2.767	5.448
Limak International Hotels	6	2.326	5.406

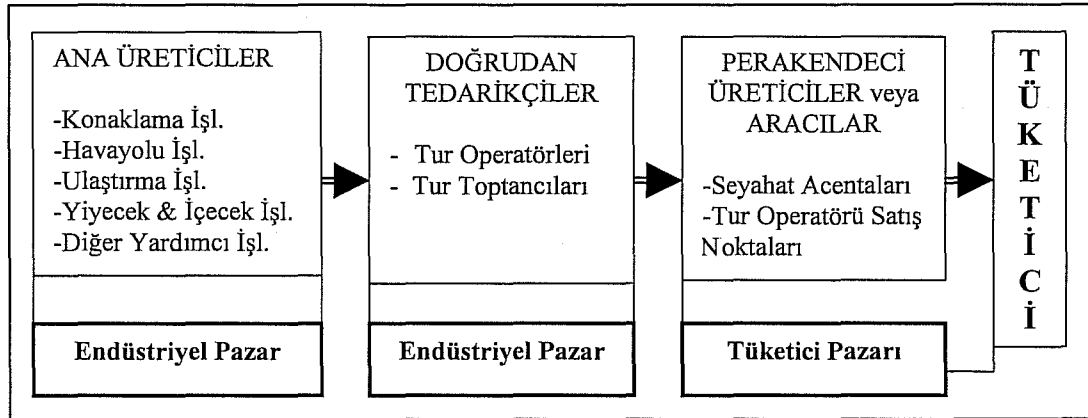
**Kaynak:** D. Taş, 4 Kasım 2005 tarihli Milliyet Gazetesi, s. 6, 2005.

Bu birleşmeler ve bütünleşmelerin boyut ve biçimleri oldukça farklı olabilmektedir. Bu durumun en tipik örneklerinden biri Ersoy Turistik Hizmetler olarak bilinen ETS isimli işletmedir. 1991 yılında seyahat acentası olarak kurulan işletme zamanla büyümüş, tur operatörü haline gelmiştir. 1999 yılında, 5000 yatak kapasitesi olan Club Voyage zinciriyle işbirliği yaparak, bu kapasitenin iç piyasa tek satıcısı olduğu gibi bu otellerin dış pazarlarda satışını da kontrol etmektedir. 2001 yılında Didimtur isimli seyahat acentasını satın alarak, kendi şubelerinin ve temsilciliklerinin yanında dağıtım kanalını güçlendirmiştir. 2005 yılında, ÖGER Turla birleşerek, 15 uçak ve 2600 koltuk kapasiteli Atlasjet Havayolu işletmesinin ortağıdır.<sup>111</sup> ETS ayrıca, sahip olduğu yer filosuyla kendi turlarını uyguladığı gibi, yabancı operatörlerin turlarına araç temin etmektedir. Turizm ve seyahat sektöründeki büyük sermayelerin bu tür bütünleşmelerine karşı, özellikle merkezi yerlerde faaliyet gösteren çok sayıda

<sup>111</sup> <http://www.etsstur.com/etsweb/etsgrup.jsp> (15.08.2006):

perakendeci seyahat acentası anlaşmalar yaparak, güç birliği oluşturmaktadırlar.<sup>112</sup> Ancak, seyahat acentalarının bu çabaları, belli birkaç uluslararası işletmenin pazara nüfuz etmesine ve pazarın büyük bir çoğunluğunu ele geçirmesine engel olacak gibi görülmemektedir.

Çok uluslu işletmeciliğin ve katı rekabetin yaşandığı koşullarda faaliyet gösteren tur operatörleri, özellikle olgunluk aşamasını yaşayan paket tur konusunda, üç alternatifle karşı karşıya kalmışlardır: birinci olarak, pazar payında kaybı göze alarak fiyatlarını yükseltme, ikinci olarak, kar marjında azalmayı ve daha sert bir rekabeti ateşlemeyi göze alarak, fiyatlarını indirme ve son olarak da, seyahat acentaları zincirlerini satın alarak acentaları rakiplerinden çok kendi ürünlerini satmaya zorlamaktır.<sup>113</sup> Tur operatörleri, riski azaltmak ve ekonomik kazanımlarını en üst seviyeye çıkarmak için, “kendin üret” stratejisini benimseyerek ve grup biçiminde örgütlenerek, turizm endüstrisinin tüm kalemlerini kendi bünyelerinde toplamaya başlamışlardır. Her durumda tur operatörlerinin hacimleri çok büyümüştür. Buna koşut olarak, satın alma miktar ve süreçleri de endüstriyel boyutlara ve miktarlara uygun hale gelmiştir.



**Şekil 2.8.** Turizm Endüstrisinde Tedarik Zinciri

**Kaynak:** M. D. Hutt ve T. Speh, **Marketing Principles and Best Practices**, (South Western, USA, Thompson Publishing, (Eds. K. D. Hoffman ve diğerleri), 2005, s. 217'deki şekilden yararlanılarak oluşturulmuştur.)

<sup>112</sup> Bywater, a.g.e., s. 158.

<sup>113</sup> Hudson ve diğerleri (2001a), a.g.e., s. 182-183.

Şekil 2.8, bu satın alma sürecini yani turizmde tedarik zincirini göstermektedir. Tur operatörlerinin, tüketici, yönelim ve üretici işletmeleri açısından önemi de Tablo 2.4. özetlenmektedir.

**Tablo 2.4.** Tur Operatörlerinin Tüketici, Yönelim ve İşletmelere Katkıları

Tüketici	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erişim kolaylığı</li> <li>• Düşük maliyet</li> <li>• Düşük işlem ve düzenleme maliyeti</li> <li>• Ortak kültür ve dil</li> <li>• Tüketicinin gereksinim ve özelliklerini daha iyi anlama</li> <li>• Yönelimde aşinalık ve güven</li> <li>• Yönelimde rehberlik ve yardım alma</li> <li>• Tüketicinin istediği kalite kontrolü</li> </ul>
Yönelim	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pazara kolay erişim</li> <li>• Pazarlama, tutundurma desteği</li> <li>• Yönelimle ilgili olarak uluslararası bilinç</li> <li>• Genişleyen turizm sezonu</li> <li>• Yönelimin gelişmesi için gereken konuların tanıtılması</li> </ul>
İşletmeler	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satış personeli istihdam gereksinimini ortadan kaldırması</li> <li>• Gelecekteki satışlar için fon tahsisini ortadan kaldırması</li> <li>• Toptan satış</li> <li>• Doluluk riskinin tur operatörlerine devredilmesi</li> <li>• Orta ve uzun vadeli planlama yapma kapasitesinin artması</li> <li>• Müşteri istek ve rezervasyonlarıyla ilgilenmek için az sayıda personel gereksinimi</li> <li>• Daha az tutundurma harcamaları</li> <li>• Uluslar arası pazarlarda daha fazla temsil edilebilme</li> <li>• Daha uzun turizm sezonu</li> <li>• Kalite standartlarını izleme ve geliştirme önerileri</li> </ul>

**Kaynak:** C. Bastakis ve diğerleri, "The Perception of Small and Medium Sized Tourism Accommodation Providers on the Impacts of the Operators' Power in Eastern Meditterian", (Tourism Management, Vol. 25, 2004), s. 155.

## 2. PAKET TUR

Özellikle dinlenceye yönelik turizm ürününü oluşturan ulaşım, konaklama, transfer, günübirlik turlar ya da kültür turları, eğlence ve yiyecek içecek hizmetleri gibi unsurlar, aracı kullanılmadan ayrı ayrı satın alınabilir. Ancak turizm endüstrisinde bu durum, fazla görülen bir uygulama değildir. Genellikle bu hizmetler, seyahat araçları tarafından bir araya getirilip, tüketiciye "paket" halinde sunulur. Bir tur paketi; münferit bir tüketicinin seyahatinin birden fazla unsuruyla ilgili taleplerini içeren bir kavram olabileceği gibi, seyahatin tüm unsurlarını da kapsayabilir. Ne var ki turizm alanyazını, bir seyahat aracısının münferit müşterileri adına oluşturabileceği tur

paketlerini, kitle turizminin egemen ürünü olan “paket tur” kavramından ayırmaktadır.

Avrupa Birliği Seyahat Direktörleri’nce, “paket tur, önceden tasarlanmış ve konaklama, ulaşım ya da diğer temel turizm hizmetlerinin en azından iki tanesinden oluşan kombinasyon”<sup>114</sup> şeklinde tanımlanmaktadır. Paket turun temel ilkesi, olası taleplerin doğmadan önce bir araya getirilerek hazır bulundurulması ve benzer talepleri olabilecek tüketicilerin taleplerine, anında karşılık verilebilmesidir. Paket tur sözleşmeleri; ulaştırma, konaklama ve bunlara yardımcı sayılmayan diğer turistik hizmetlerin en az ikisinin birlikte, her şeyin dâhil olduğu fiyatla satılan ya da satış taahhüdü yapılan, hizmeti yirmi dört saatten uzun bir süreyi kapsayan, gecelik konaklamayı içeren ve bir nüshasının tüketiciye verilmesi zorunlu olan önceden düzenlenmiş yazılı sözleşmelerdir.<sup>115</sup> Bu sözleşmelere ilişkin usul ve hükümler “Paket Tur Sözleşmeleri Uygulama Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik” ile düzenlenmiştir. Ayrıca yurt içi paket turlarla yurt dışı paket turlarda uygulanacak sözleşme biçimleri farklıdır.<sup>116</sup>

Tur paketi, turizm endüstrisinin en karmaşık hizmet üretimidir ve bu üretim, çok sayıda farklı üreticinin, üretimin belli parçalarını üstlendiği ortak bir üretim<sup>117</sup> şeklinde ifade edilebilir. Kitlesele turizmin gelişmesi sonucunda, turistlere sunulan mal ve hizmetleri, bir bütün olarak hazırlayan, satan tur operatörlerinin ve perakendeci seyahat acentalarının sayısı da artmıştır.<sup>118</sup> Burke ve Resnick, seyahat ürünlerinin çok değişik şekillerde paketlenebileceğini vurgulayarak, paketi hazırlayan tur operatörlerinin uzmanlaşma eğilimi gösterdiklerini ve aşağıdaki alanlarda uzmanlaşmaya gittiklerini belirtmektedirler.<sup>119</sup>

<sup>114</sup> C. M. Tepelus, “Aiming for Sustainability in the Tour Operating Business”, (Journal of Cleaner Production, Vol.13, 2005), s. 102.

<sup>115</sup> [www.sanayi.gov.tr/webedit/gozlem.aspx?sayfaNo=148](http://www.sanayi.gov.tr/webedit/gozlem.aspx?sayfaNo=148) (04.11.2005)

<sup>116</sup> [www.tursab.org.tr/content/turkish/uyeler/SOZLESME/05hzSoz.htm](http://www.tursab.org.tr/content/turkish/uyeler/SOZLESME/05hzSoz.htm) (04.11.2005)

<sup>117</sup> Q. Jensen, “Service Quality and the Distribution Chain for Inclusive Tours”, **Tourism Distribution Channels: Channels, Issues and Transformations**, (Der. D. Buhalis ve E. Laws.), (New York, Continium, 2001), s. 132.

<sup>118</sup> A. Gökdeniz ve Y. Dinç, “Tur Operatörlerinin Konaklama İşletmelerinin Hizmet Pazarlamasındaki Rolü ve Örnek bir Araştırma”, (Erciyeş Üniversitesi, Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, Hafta Sonu Turizm Konferansı IX, Nevşehir, Nisan 2004), s. 77.

<sup>119</sup> J. Burke ve B. Resnick, **Marketing & Selling the Travel Product**, (Canada, Delmar Thompson Learning, 2000), s. 163.

- Yönelimler- Birleşik Devletler, Uzak Doğu gibi
- Tüketici türü- bekâr, emekliler vb
- Seyahatin amacı- doğa araştırması, tarihi gezi gibi
- Seyahatin şekli- kruvayizer, mavi yolculuk gibi

Paket turların diğer bir özelliği ise paketin içinde bulunan her unsurun fiyatını kapsamasıdır. Diğer bir ifadeyle bu paketler, belli bir fiyat üzerinden satılır. Tüketici her hangi bir paketi almakla ne kadar ödeyeceğini bilir. Bu fiyat her zaman tüketici için cazip bir fiyattır. Tatil paketlerini bu kadar popüler yapan özelliklerden biri ve belki de en önemlisi budur. Cooper ve diğerleri de paket turu, ekonomik cazibesini öne çıkaracak şekilde tanımlamaktadır; paket tur, uçak koltuklarını, otel ya da diğer konaklama türü yataklarını, potansiyel tatilcilere cazip gelecek fiyatlarla kombine etme sürecidir.<sup>120</sup>

Paket turlar esas itibarıyla kitle turizminin ve ardışık operasyonların konusudur. Satış sayısı arttıkça, sabit maliyetler ve genel giderlerin kişi başı maliyetler içindeki payı azalacaktır. Satın alma maliyetlerinin en aza indirilebilmesi için büyük tur operatörlerinin, özellikle konaklama ve ana ulaşım işletmelerinden endüstriyel boyutta satın almalar yapmaları zorunludur.

### 2.1. Üretici İşletmeler

Üretici işletmeler, herhangi bir ürün veya hizmeti meydana getiren ve pazara arz eden işletmeler olarak ifade edilir. Tüketicinin ihtiyaç duyabileceği ürün ve hizmeti ya da ikisinin birleşimini üretilen tüketiciye sağlamakla sorumlu olan, bu şekilde ekonomik varlıklarını sürdüren ekonomik birimlerdir. Turizm endüstrisi açısından ele aldığımızda, bu üretici işletmelerin başında, turizmin tüketicisinin en temel ihtiyaçları olan barınma ve yeme içmeyi karşılayan konaklama işletmeleri ve yiyecek içecek işletmeleri gelmektedir. Maslow, hangi koşulda olursa olsun insanlığın en temel ihtiyaçları olarak bunları göstermektedir. Turizm endüstrisi de, modern insanın en temel ihtiyaçlarından biri olan dinlenme ihtiyacını giderirken, bu temel gereksinimlerini en uygun şekilde karşılamak üzere yapılanmıştır. Foster, turizm

<sup>120</sup> C. Cooper ve diğerleri, **Tourism: Principles and Practises**, (Der. R. Shepherd), (Longman, Essex, 1998), s. 261.

endüstrisinin yapısını, bu görüşü destekler biçimde açıklamakta ve üretici işletmeler olarak konaklama işletmeleri, yiyecek içecek işletmeleri, ulaştırma işletmeleri, çağdaş insanın ihtiyaç duyduğu sigortacılık hizmetleri, sanatsal etkinlikler, müzeler vb hizmetlerle kamu hizmeti sağlayan organizasyonları vurgulamaktadır.<sup>121</sup>

Bir ürün ya da hizmet yapısal, işlevsel, psikolojik, sosyal ve ekonomik özelliklerin bir toplamıdır.<sup>122</sup> Günümüzde turizm ürünü, bileşik ürünler olarak, diğer bir ifadeyle “paket tur” şeklinde sunulmaktadır.<sup>123</sup> En yaygın olanı “tatil paketleridir.” Ancak, bu paketler, tek turistik ürün değildir. Turistik ürün paket ya da “katalog tipi” şeklinde adlandırabileceğimiz standart şekillerde olabileceği gibi, ya tamamıyla tüketicinin istek ve arzuları çerçevesinde oluşturulabilir ya da katalog tipi ürünlerde, yine tüketicinin arzu ve isteklerine göre değişiklikler (tailor made veya tailored products) yapılarak da oluşturulabilir.

Turistik ürün dediğimiz kavram doğal, kültürel, tarihi zenginliklerin yanında, alt ve üst yapı gibi faktörleri de kapsar. Günümüzde, turizm ürününün sunulmasında çok sayıda üreticinin ve doğanın sunduğu ürün ve hizmetlerin, bir araya getirilmesi gerekir. Turizm sektöründe ürün hazırlığı turizm organizasyonları, konaklama işletmeleri, kamu yönetimleri, meslek teşekkülleri, ulaşım ve bankacılık işletmeleri gibi pek çok kuruluş arasındaki sıkı işbirliğini gerekli kılar.<sup>124</sup>

Turistik ürünün diğer özellikleri kısaca şu şekilde özetlenebilir; turistik ürün, hedef pazarlardaki nihai tüketicilerin ve bu ürünün tüketiciye ulaştırılmasında köprü işlevi gören araçların kolayca erişebileceği uygun noktalara konulur ve tüketicinin, ürünü kullanmadan önce emek, zaman ve para harcamasını gerektirir.<sup>125</sup> Turistik ürünün en önemli kısmını, tüketiminden önce araçlar ve tüketim esnasında üretici işletmeler tarafından üretilen hizmetler oluşturur. Tüketicinin tatmin edilebilmesi için, ürün ve

<sup>121</sup> D. Foster, *Travel and Tourism Management*, (London, McMillan Press Inc., 1985), s. 51.

<sup>122</sup> Y. Wind ve diğerleri, “**Market Based Guidelines for Design of Industrial Products**”, **Readings in Industrial Marketing**, (Ed. M. A. Agarwal ve diğerleri), (Prentice -Hall, Inc., New Jersey, 1986), s. 92.

<sup>123</sup> N. Hacıoğlu, *Turizm Pazarlaması*, (Bursa, VİPAŞ A.Ş., 2000), s. 14.

<sup>124</sup> Buluç, a.g.e., s. 13.

<sup>125</sup> M. M. Coltman, *Introduction to Travel and Tourism: An Internal Approach*, (New York, Von Nostrand Reinhold, 1989), s. 299.

hizmetlerin öngörülere uygun olarak sunumu ve vaat edilen kalitenin sağlanması oldukça önemlidir. Bir diğer özelliği ile turizm ürünü, tüketiminden önce peşin ödemeye başlayan ve tüketiminden bir süre sonra devam eden ve çeşitli evreleri olan bir deneyimdir.<sup>126</sup> Ünüsan ve Sezgin turizmi; “ürünün üretildiği noktada pazarı olan tek ürün” olarak nitelendirdikten sonra, turizmin bir kısmı ya da tamamının dağıtım kanalları içerisinde satılabilen çok sayıda unsurdan oluştuğunu vurgulamakta ve bu unsurların bir kısmı orijin bölgede satın alınırken bir kısmının da yönelimde satın alınabileceğini vurgulamaktadırlar.<sup>127</sup> Bu özelliğiyle turizmin ürün arzı da, “dünya çapında faaliyet gösteren diğer endüstrilerin arzlarından farklı bir yapıdadır.”<sup>128</sup> Bu arz doğal olarak yönelimlerle sunulur. Turizm ürünü belki de turizm ürün ve hizmetlerini sunan yönelimlerin kendisidir.

Yönelim, değişik şekilde tanımlanabilir. Bir tanıma göre yönelim, “turistlerin ihtiyaç duyduğu hizmetlerle beraber, çok sayıda çekicilik (cazibe) içeren büyük alanlardır.”<sup>129</sup>. Başka tanım ise yönelimi, “geleneksel olarak, bir ülke, bir ada ya da bir kasaba gibi, çok iyi şekilde tanımlanmış coğrafi alanlar”<sup>130</sup> olarak ele almaktadır. Bu tanım gibi yönelimi coğrafi temele dayandıran bir başka tanım ise, “yönelim, bir adanın fiziksel sınırları ya da bir ülkenin siyasi sınırları gibi gerçek ya da pazarın oluşturduğu Avustralya ve Yeni Zelanda’yı kapsayan Güney Pasifik turu gibi, algılanan sınırlar içinde kalan yerlerdir”<sup>131</sup> şeklinde tanımlanmaktadır. Bu tanımda yönelimler, sınırlara göre algılanmakta, ancak coğrafi temellere dayanmaktadır. Son tanımsa yönelimi, “turistlerin gereksinimlerini karşılamak üzere tasarlanan etkinlikler ve hizmetler merkezi”<sup>132</sup> olarak ele almaktadır.

<sup>126</sup> J. Swarbrooke, *The Development & Management of Visitor Attractions*, (Oxford, Butterworth Heinemann, 1995), s. 183.

<sup>127</sup> Ç. Ünüsan ve M. Sezgin, *Turizm Pazarlaması*, (Konya, Atlas Matbaası, 2004), s. 16.

<sup>128</sup> C. Cooper ve diğerleri, *Tourism: Principles and Practises*, (Der. R. Shepherd), (Longman, Essex, 1998), s. 102.

<sup>129</sup> Swarbrooke, *a.g.e.*, s. 7.

<sup>130</sup> D. Buhalis, “*Marketing the Competitive Destination of the Future*”, (Tourism Management, Vol.2. Issue.2, 2000), s. 97.

<sup>131</sup> P. Kotler ve diğerleri, *Marketing Hospitality & Tourism*, (New Jersey, Prentice Hall, 1996), s. 636.

<sup>132</sup> Cooper ve diğerleri, *a.g.e.*, s. 102.

Yönelim, bir imaja sahip olduğu düşünülen her hangi bir coğrafi birim olabilir; bir şehir, bölge, ülke ya da ülkeler grubu ve kıta olabilir. Ancak, tüm tanımlarda dikkati çeken nokta bir çekicilik (cazibe) sahibi olmasıdır. Yönelimlerin dağıtım sisteminde yer almasının sebebi de budur. Yönelimler, çoğaltılamayan ya da üretilmeyen, ancak insanları seyahate yönelten etmenleri, çekicilikleri bulunduran unsurlardır. Çekicilik, “genellikle tek bir belirgin özelliğe dayalı, sınırları kolaylıkla çizilebilecek, çok küçük ve tek ünitedir. Oysa yönelimler çok sayıda çekicilik kapsayan daha geniş ünitelerdir.”<sup>133</sup> Bu çekicilikleri temel olarak altı kategoride incelemek mümkündür:<sup>134</sup>

- 1) Doğal kaynaklar; iklim, plajlar ve dağlar vb
- 2) Kültürel kaynaklar; tarihi kentler, müzeler, tiyatrolar ve halkın kültürü vb
- 3) Eğlence ve Rekreasyon Etkinlikleri; tema parkları, kayak merkezleri, vb.
- 4) Olaylar; Rio Karnavalı gibi.
- 5) Özel Merak; Vegas ve kumar, vb
- 6) Psikolojik Etkenler (yapı); farklılık isteği, macera, hayal vb.

## 2.2. Paket Turun Oluşturulması

Tur operatörleri, her sezonun başlangıcından bir süre önce hazırladıkları kataloglarla tüketiciye, çok sayıda alternatif paket sunarlar. Genel olarak, sunulan paketler, belli bir programa oturtulmuş standart paketlerdir. Ancak, standart paketlerin yanında, standart paketlere yönelik talebin miktarına göre, “uçuş sürüş” paketleri gibi, tüketicinin özel ihtiyacına uyarlanmış programlar da sunmak mümkündür. Operatörler, yine kendi mali durumları, pazar büyüklükleri ya da aracıyla çalışmanın sağlayacağı maddi ve manevi faydalara göre, tüm ürünlerini ya kendi satış noktaları ya da perakendeci seyahat acentaları aracılığıyla satarlar. Paketler, ana ulaşım hizmeti, konaklama hizmeti, yiyecek içecek hizmeti, transfer, eğlence, rehberlik hizmeti, çevre gezileri, kültürel etkinlikler ve tüketicinin özel isteğine bağlı ürün ve hizmetlerin tamamını ya da bazılarını içerebilir.

Bu unsurların tamamını ya da çoğunluğunu içeren paketler düşünüldüğünde, tur operatörünün işlevsel olarak önemi ortaya çıkar. Tüm bunları bir araya getirmek, tatmin edici bir bütünlük oluşturmak gerçekten, bilgi birikimi, uzmanlık, zaman ve

<sup>133</sup> Swarbrooke, a.g.e., s. 7.

<sup>134</sup> C. Y. Gee ve diğerleri, *The Travel Industry*, (New York, Van Nostrand Reinhold, 1994), s. 132.

belli bir oranda maliyetlere katlanmayı gerektirir. Sheldon, tur operatörlerinin önemini ve gerekliliğini iki nedene dayandırmakta ve bunları “üretici işletmelerin kapasite kullanım oranları artarken, tanıtımla reklâm giderlerini azaltmaları ve gereken düzenlemeler için, gereken iletişim ve anlaşmaları bire indirgemeleri”<sup>135</sup> şeklinde sıralamaktadır.

Genel olarak “paket tur” denildiğinde, ilk akla ilk gelen “dışa gidim turlarıdır”. Turizmin ekonomik ve kültürel etkileşim aracı olarak en önemli fonksiyonu da bu algılamada yatar. Oysa tur operatörleri ulusal sınırlar içerisinde de çalışabilirler. Ancak, turizmin döviz geliri ve yüksek cirolar yaratan boyutu dışa gidim turlarıdır. Tur operatörlüğü müessesini cazip kılan ve turizm endüstrisinin merkezi, ana dağıtıcısı haline getiren turlarda bunlardır. Dışa gidim turlarını, grup paket turları (GTP) ve bağımsız dışa gidim turları (FIT) olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Bunlardan grup paket turlar tur operatörlerince, talep doğmadan önce hazırlanan, katalog ya da reklâmlar aracılığıyla pazara sunulan turlardır.

Tur operatörleri, özellikle broşür ya da katalog aracılığıyla sundukları paketlerde risk alan taraftır. Buna karşın, “teşvik turları” düzenlemek ya da münferit tüketicinin taleplerine göre satın alım yapan bir seyahat aracı, ister tur operatörü isterse seyahat acentası olsun, satın alma eylemini, belli bir talebe göre yaptığı için, risk asgari düzeydedir. Risk açısından asıl irdelenmesi gereken, bir sezon boyunca, belirli dönemlerde uygulanmak üzere düzenlenerek pazara sunulan, “ardışık turlar” olarak adlandırılan, tur operatörlerinin belirli pazar araştırma analizleri sonucu giriştikleri, tur operasyonları için yaptıkları satın almalarıdır. Turizm talebinin en ufak sosyal, ekonomik, psikolojik ve doğal gelişmelerden etkilendiği göz önünde tutulduğunda, bu derece yoğun satınalma biçimleri ciddi riskleri göze almak anlamındadır.

Bu tür satın alma biçimini, tur operatörü açısından riskli kılan unsurlar, sadece turizm talebinin çok fazla değişkenden etkilenmesi değil aynı zamanda, arz edilen paket turlarla çok farklı ve değişik eğilim, talep ve demografik özellikleri olan

---

<sup>135</sup> Sheldon, a.g.e., s. 28.

tüketicileri tatmin etme zorunluluğudur. Bu nedenle oluşturulmaları ve uygulanışlarında farklılıkların olması normaldir. Genel olarak, tur operatörlerinin kataloglarında yer alan turlar, “gözetilen tur ve yönetilen tur” paketleri şeklindedir.<sup>136</sup> Tur operatörleri, münferit müşteri ya da küçük müşterileri için düzenledikleri bağımsız turlar haricinde; turlarını karışık paketler şeklinde de sunulabilmektedirler.<sup>137</sup>

Tur operatörlerini turizm endüstrisinin lokomotifi haline getiren, turizm endüstrisinin en güçlü talep yaratıcı ve yönlendiricisi kılan; paket turların programlarını oluşturmak kolay bir iş değildir. Hazırlanmaları, pazara sunulmaları ve tutundurulmaları uzun süren ve oldukça fazla emek ve profesyonellik isteyen, maliyeti ve riski yüksek bir süreçtir. Geçtiğimiz yüzyıla damgasını vuran kitle turizminin olmazsa olmazı olan bu paketleri, Ahipaşaoğlu üç kategoride ele alır; tekil, seri ve ardışık paket turlar;<sup>138</sup>

**1. Tekil paket turlar;** Bunlar belirli bir yönelim için tek bir kez uygulanmak üzere hazırlanmış tek bir tur programlarıdır. Genellikle bayram tatili gibi, insanların yıllık çalışma izinleri dışında kalan ve tatil süresini kapsayacak uzunlukta turlardır. Arızı dolmuş uçuşları kullanılarak yapılabilirler; ancak daha çok tarifeli uçak seferleri kullanılarak yapılır. Dolmuş uçak seferlerinin kullanımı tura katılacağı öngörülen kişi sayısına bağlıdır. Yurt içi turlarda ana ulaşım daha ziyade otobüsle sağlanır. Yalnızca dini bayramlar, festivaller, özel etkinlik zamanları gibi talebin çok yoğun olduğu dönemlerde düzenledikleri için, ardışık turlara göre risk oranları çok daha düşüktür.

**2. Seri paket turlar;** Yaz tatili gibi dönemlerde; aynı tekil paket turların, arızı hareket tarihleri (örneğin ayda bir kez) ile düzenlenmeleri de mümkün ve sık rastlanan bir durumdur. Bunlara seri paket turlar adı verilebilir. Daha ziyade yeni yönelimlerin denenmeleri amacıyla düzenlenirler. Özel ilgi turları da seri organizasyonlar tarzında düzenlenebilirler.

**3. Ardışık paket turlar;** Bunlar, yoğun talep göreceği umulan yönelimlere, bir turizm sezonu boyunca düzenlenirler. Programın birinin bittiği aynı gün, yenisi başlar. Maliyeti düşürebilmek amacıyla dolmuş uçak seferleri kullanılarak gerçekleştirilirler. Böylece ilk hareket tarihinde gitmiş olan yolcuları almak üzere giden uçak, yeni hareket tarihinde tura başlayacak olan yeni konukları götürecektir; dönüşünde de ilk hareket tarihinde gitmiş olan yolcuları geri getirecektir. Böylece taşımacılık maliyetleri tüm turistlere dağıtılarak ve operasyon süresi uzatılarak, kişi başı maliyetler düşürülecektir.

Tur düzenlenecek yönelimin belirlenmesi ve bilgilerin toplanmasından sonra, hangi ulaşım aracının, ne tür konaklama işletmesi kullanılacağı, hangi rotaların

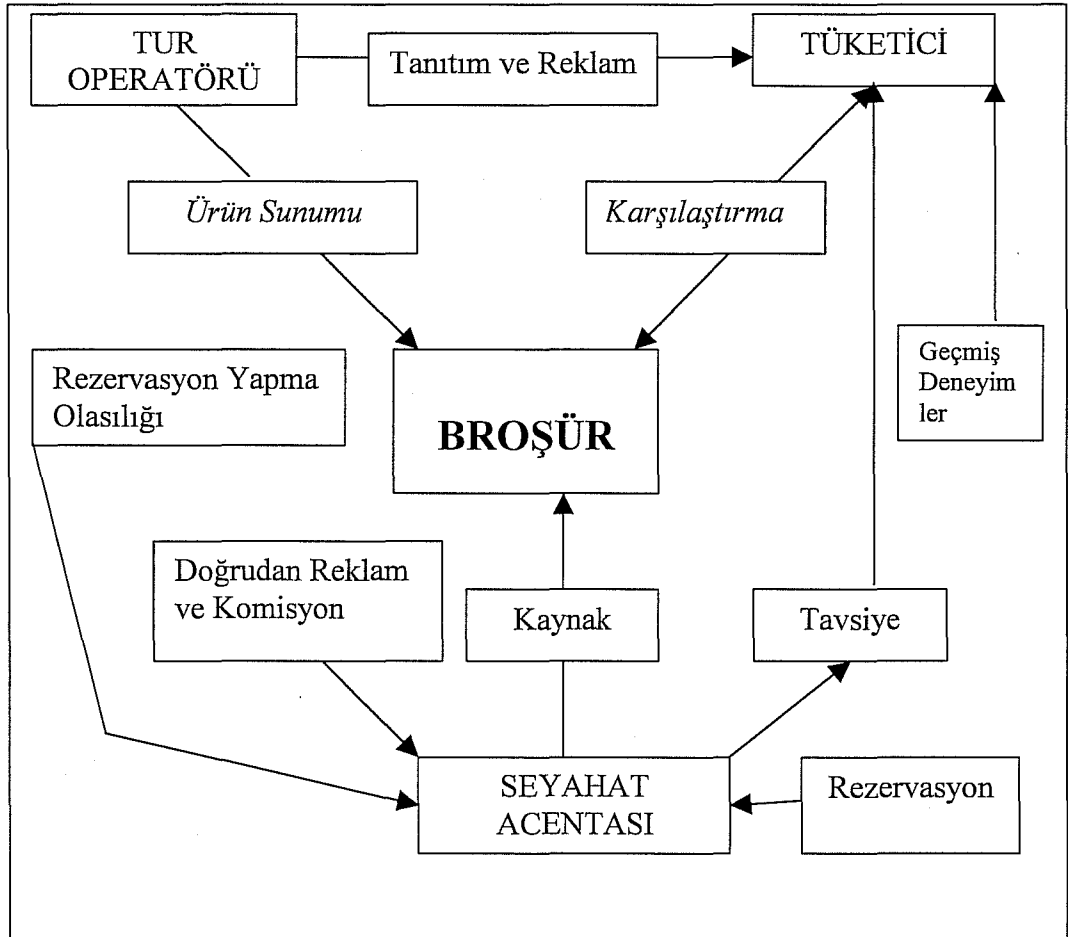
<sup>136</sup> Ahipaşaoğlu (2002), a.g.e., s. 144-145.

<sup>137</sup> H.S. Ahipaşaoğlu, **Turizmde Rehberlik**, (Ankara, Detay Yayıncılık, 2001), s. 52.

<sup>138</sup> Ahipaşaoğlu (2002), a.g.e., s.144.

izleneceğinin ve tur programına dahil her bir unsurun maliyetinin belirlenmesinden sonra, tur programının oluşturulması gerekir. Oluşturulan programın araştırılması ve test edilmesi, deneme yanılma yoluyla hataların saptanması, tüketici eğilimlerin belirlenmesi ve rekabet koşulları, belirli bir turun tasarlanmasında, tur düzenleyicisine kılavuzluk edebilir.<sup>139</sup>

Görüldüğü gibi, tur operatörleri, turizmin en önemli ürününün yaratılmasında kilit işlev üstlenirler; turistik mal ve hizmetlerin, bir bütün olarak, üreticilerden nihai tüketicilere ulaşmasını sağlayan araçlardır. Paket tur olarak adlandırılan ve turizmin tüm unsurlarını içeren bu ürünün tüketicilere ulaştırılması süreci, Şekil 2.9'da gösterilmektedir.



Şekil 2.9. Tur Operatörü Satış Süreci

Kaynak: M.B. Renshaw, *The Travel Agent*, (Sunderland, Business Education Publishers Limited, 1997), s. 103

<sup>139</sup> M. Mancini, *Conducting Tours*, (USA, Delmar Publishing, 1996), s. 175.

Doğal olarak tur operatörlerinin paketlerini oluştururken kullandıkları ilk ölçüt ekonomik kazanımlarıdır. Ancak karlılık kıstasının yanı sıra başka ölçütler de vardır. Örneğin Baloğlu ve Mangaloğlu, Amerikan tur operatörleri üzerinde yaptıkları bir araştırmada, tur operatörlerinin çeşitli yönelimlere düzenledikleri tur paketlerini biçimlendirirken, yönelimlerin imajlarının algılanma biçimlerinden etkilendiklerini ortaya koymuşlardır.<sup>140</sup>

Tüketici açısından ele alındığında, paket turların tercih edilme nedenlerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.<sup>141</sup>

- Uygunluk ve ekonomiklik
- Konfor ve rahatlık
- Belli bir sürede çok sayıda yer gezebilme imkanı
- Uzak ülkelere, kültürlere nispeten daha güvenli gidebilme imkanı
- Daha ucuza daha nitelikli hizmet alabilme imkanı
- Zaman tasarrufu
- Kişisel güvenlik duygusu

Ahipaşaoğlu tur operatörlerinin paket turları tercih etme nedenlerini şu şekilde sıralar,<sup>142</sup>

- Toptan alımlar nedeniyle düşük fiyatla hizmet alımının yapılması ve pazarda rekabet edebilmeleri,
- Paket tur bedellerinin önceden tahsil edilebilmesi sonucu prefinansman olanaklarının yaratılması
- Tanıtım konusunda ulaşım ve konaklama tesislerinin katkısının sağlanması
- Tek katalog yardımıyla birden fazla paket tur satışının gerçekleştirilmesi ve gelecek yıllar için potansiyel müşterilerin fiili duruma getirilmesi
- Paket tur düzenlemesi sonucu karlı çalışmayan işletmelerin bünyeye entegre edilmesiyle yatay ve dikey büyüme olanaklarının sağlanması

Özetlemek gerekirse paket tur, talep oluşmadan ortaya çıkar ve seyahat işletmesinin tüketicisine, arzu ve isteklerine, hatta ekonomik koşullarına göre değişik seçenekler sunmasına olanak verir. Diğer bir ifadeyle gerek tüketici, gerek aracı ya da üretici gelecek talebe ya da koşullara göre mevcut alternatif ürünlerle karşı karşıya kalırlar. Kısaca paket tur gerek üretici, gerek aracı, gerekse tüketici için bir kolaylıktır. Hem zamandan hem de parasal harcamalardan tasarruf sağlar.

<sup>140</sup> Ş. Baloğlu ve M. Mangaloğlu, "Tourism Destination Images of Turkey, Egypt, Greece, and Italy as perceived by US-Based Tour Operators and Travel Agents", (Tourism Management, Vol. 22, 2001), s. 1-9.

<sup>141</sup> C. S. Wong ve W.Y.Y. Kwong, "Outbound Tourist' Selection Criteria for Choosing All-Inclusive Package Tours", (Tourism Management, Vol.25, 2004), s. 582.

<sup>142</sup> Ahipaşaoğlu (2002), a.g.e., s. 146-147.

### 2.3. Paket Tur Örnekleri

Tur operatörlerinin satın alma biçim ve nedenlerini, daha iyi anlayabilmek için, bir turun hangi unsurları kapsadığını görmek gerekir. Çok uzun ve titiz bir çalışmayı gerektiren tur programı hazırlama, aynı zamanda, ekonominin temel kuralı olarak kar maksimizasyonu ve tüketici tatmini için belli bir kalitede üretilen hizmetin, minimum maliyetle satın alınmasını da gerektirir. Binlerce çeşit olarak hazırlanan ve pazara arz edilen turların, daha net olarak anlaşılması için, aşağıda bazı tur programı örnekleri verilmiştir.

#### A. Ege ve Akdeniz Turu<sup>±</sup>

##### 1.GÜN: İstanbul-Antalya

Toplanma noktalarında toplanma ve lüks Etstur otobüsleri ile yapılan gece yolculuğunun ardından

##### 2.GÜN: Antalya- Kaleiçi – Side – Manavgat – Apollon Tapınağı – Kurşunlu Şelalesi

Sabah yolda alınan serbest kahvaltı molasının ardından Antalya'daki otelimize varış. Kısa bir dinlenmenin ardından hareketle bölgeyi tanımaya başlıyoruz. Antalya Yat Limanı, Kaleiçi, Yivli Minare gezilerinin ardından Manavgat Şelale'sine varış. Burayı gezdikten sonra, antik dilde adı nar anlamına gelen Side'ye varıyoruz. Burada antik şehir surları, şehir merkezi, Apollon ve Artemis tapınağı gezilerinin ardından Kurşunlu Şelale'sine gidiyoruz. Bitki türleriyle donatılmış bu şelalenin gezilmesinden sonra otelimize dönüş, akşam yemeği ve konaklama.

##### 3. GÜN: Köprülü Kanyon - Rafting

Sabah otelde kahvaltının ardından hareketle Köprülü Kanyon'a gidiyoruz. Burada çeşitli zorluk derecelerinde rafting yaptıktan sonra otelimize dönüyoruz. Akşam yemeği ve konaklama.

##### 4. GÜN: Antalya- Kemer - Tekirova tekne turu – Kaş – Kalkan – Saklıkent – Fethiye

Sabah otelde alınan kahvaltı ardından hareketle Kemer'e varış. Burayı gezdikten sonra Tekirova Finike üzerinden ST. Paul' ün Kudüs'e gitmek için ayrıldığı liman olan eski adı Andraike olan, şimdiki adı Çayağzı limanına varış. Burada bizi bekleyen teknelerimize binerek Kekova'yı boydan boya geziyoruz. Ardından yer yer yürüme molaları verdikten sonra bizi karadan takip eden otobüsümüze binerek Kaş-Kalkan üzerinden 14 km uzaklıkta olan ve 150 metre derinlikteki Saklıkent Kanyonuna varış. Burada kanyon içinde yaptığımız yürüyüşten sonra otelimize varış, akşam yemeği ve konaklama.

##### 5. GÜN: Fethiye – Ölüdeniz – Köyceğiz – Dalyan Tekne Turu – Kaunos – İztuzu Plajı – Marmaris

Sabah otelde alınan kahvaltının ardından hareketle Ölüdeniz'e varış. Burada vereceğimiz yürüyüş molasından sonra, Köyceğiz gölünün denizle buluştuğu yer olan Dalyan çayına varış. Burada bizi bekleyen teknelerimize binerek Kral Mezarları ve Kaunos Harabelerini görerek Caretta Kaplumbağalarının yumurta bıraktıkları yer olan İztuzu plajına varış. Otele yerleşme akşam yemeği ve konaklama.

##### 6.GÜN: Marmaris – Gökova Tekne Turu – Akyaka – Yatağan – Bodrum

Sabah otelden alınan kahvaltının ardından hareketle Akyaka'ya varış. Burada bizi bekleyen teknelerimize binerek Gökova Körfezini baştanbaşa dolaşmaya başlıyoruz ve yer yer yüzme molaları vererek yapacağımız tekne turunun ardından bizi karadan takip eden otobüslerimize

<sup>±</sup> Bu tur programı ETS Tura bağlı faaliyet gösteren Didim Tur Seyahat Acentasının 2004 yılı kataloğundan alınmıştır.

binerek Yatağan üzerinden Bodrum'a varış. Otele yerleşme akşam yemeği, sonra isteyen misafirlerimize Bodrum gecelerini tanıtıyoruz.

**7. GÜN: Milas – Söke – Bafa Gölü – Selçuk – Efes - Kuşadası**

Sabah otelden alınan kahvaltının ardından hareketle Milas, Söke üzerinden Bafa Gölü'ne varış. Burada vereceğimiz fotoğraf molasının ardından Selçuk'a varış. Burada zamanın başkenti Efes Antik Kentini gezmeye başlıyoruz. Kurefler Caddesini takip ederek, Heraklius Kapısı, Hadrianus Tapınağı, Celcius Kitaplığı, Mermerli Cadde, Antik tiyatronun gezilmesinin ardından Kuşadası'na varış, akşam yemeği ve konaklama.

**8. GÜN: Kuşadası – Şirince – İstanbul**

Sabah otelde alınan kahvaltı sonrasında, Şirince köyüne hareket. Muhteşem manzarası ve Rum evlerini görerek İstanbul'a hareket. Akşam yemeği vakitlerinde İstanbul'a varış.

Yukarıda programı verilen, iç turizme yönelik bir kültür turu örneğidir. Program hareket garantisi ilkesine dayanmakta ve programda yer alan her gün için değişik hizmetlerin sağlanması için operatörün, endüstrinin değişik sektörlerinde faaliyet gösteren işletmelerden satın alma diğer bir ifadeyle rezervasyon yapmasını gerektirmektedir. Diğer hizmetlerin göz ardı edildiğini düşünerek, bu programın uygulaması için 6 farklı konaklama işletmesinde rezervasyon yapılması zorunluluğunun olması, bir tur düzenlemek için satın alma sürecinin tur operatörü açısından ne kadar karmaşık olduğunu göstermeye yetecektir. Bu zorluk derecesine, tüketicilerin talep edebileceği oda tipleri (single, double veya triple vb) eklendiğinde tur operasyonu düzenleyen bir işletmenin, satın alma kararı vermesinin zorluk derecesi ortaya çıkmaktadır. Kaldı ki bu tur örneği karayoluyla yapılan, operatörün kendine ait bir otobüs işletmesinin araçlarıyla gerçekleştirilen bir operasyondur. Oysa yurt dışı turlar düzenleyen aracı işletmelerin, en az konaklama işletmelerinden yapacağı satın almalar kadar önemli satın alma davranışı da, hava yolu işletmelerinden yaptığı satın alımlardır. Özellikle talebin yoğun olduğu dönemlerde, tur operatörünün konaklama işletmeleriyle ana ulaşım işletmelerinden yapacağı rezervasyonların eşgüdümlemesinin zorluğu dikkate alınırsa endüstriyel araçlar olarak tur operatörlerinin satın alma kararları, karar biçimleri ve kriterlerinin önemi ortaya çıkmaktadır.

## B. Klasik İtalya Turu<sup>143</sup>

### 1. gün - ROMA/ASSISI/FLORANSA

Sabah kahvaltısından sonra, saat 07.30'da otelden hareket. Yeşil tepelikli kır manzaralı yol boyunca ilerleyerek Umbria Bölgesindeki bir tepe üzerine kurulmuş olan Assisi kasabasına varış. Mistik atmosferi ile San Francesco (St. Francis)'nin doğum yeri olan kasabada rastlanan herşey bize onun hayatını hatırlatmaktadır. Büyük Franceskan Bazilikası'nın yanısıra, Assisi'de görülecek yerler arasında Clarisse mezhebinin kurucusu olan ve onun müritleri tarafından inşa edilmiş olan San Claro (St. Claire) kilisesi ve diğer bazı meşhur dini ören yerleri bulunmaktadır.

Assisi gezisi ve öğle yemeğinin ardından Perugia üzerinden yola devam edilecek, Aksamın geç vakitlerinde Floransa'ya varmadan önce Trasimeno Gölü kıyısından ve Toskana'nın Arno nehri vadisinden geçilecektir.

Akşam yemeği ve konaklama.

### 2. gün - FLORANSA

Sabah kahvaltısı otelde. Tam gün Floransa, sanat sevenlerin cenneti, tüm dünya tarafından haklı olarak "Renesans'ın doğum yeri", aynı zamanda Medici'lerin şehri olarak ilan edilen, Michelangelo, Dante, Giotto, Leonardo da Vinci, Donatello ve diğer büyük sanatçıların yaşadığı ve çalıştığı şehir. Yoğun bir sabah turunda görülecek yerler arasında; Palazzo Vecchio (bugün Belediye Sarayı)'nın bulunduğu Piazza della Signoria, Dünya'nın en zengin resim koleksiyonuna sahip Uffizi Galerisi, Katedralin muazzam kubbesi ile Giotto'nun Çan Kulesi ile Vaftizhane, kuyumcu mağazaları ile Arno Nehri üzerinde bulunan Ponte Vecchio (Eski Köprü), Michelangelo'nun meşhur David heykelinin sergilendiği Güzel Sanatlar Akademisi, v.b. Öğleden sonra alışveriş için serbest zaman.

Akşam yemeği ve konaklama otelde.

### 3. gün - FLORANSA/RAVENNA/PADOVA/VENEDİK

Sabah kahvaltısının ardından Appenin Sıradağlarının oluşturduğu muazzam Manzaralı 'Kuzey' yolu takip edilerek Adriyatik kıyılarında bulunan Ravenna şehrine varış. Bir dönem imparatorluk şehir olmuş, paha biçilmez Bizans mozaikleri ile dünyaca meşhur olan San Vitale Bazilikası ile Ravenna Şehrinde ayrıca, Theodoric, Galla Placidia ve Dante Alighieri'nin mezarları ziyaret edilecektir. Alınacak öğle yemeğinin ardından Padova'ya hareket. Kemerli avluları ve caddeleri ile meşhur tarihi üniversite şehrinde gezilecek yerler; San Antonio Bazilikası ve mezarı ile Giotto'nun paha biçilmez fresklerinin bulunduğu Scrovagni Şapeli'dir. Bir saatlik yolculuğun ardından Venedik'e varış. Piazzale Roma'dan özel deniz motoru ile otele transfer. Öğleden sonra serbest zaman.

Akşam yemeği ve konaklama otelde.

### 4. gün - VENEDİK

Sabah kahvaltısı otelde, öğle yemeği serbest. Sabah yürüyüş turu sizi şehrin kalbine götürerek San Marco Meydanındaki Roman ve Bizans mimarisinin en önemli eserlerinden birisi olan Büyük Bazilika ile içerisindeki muazzam mozaikleri görmenizi sağlayacaktır. Ayrıca, Il Campanile (Saat Kulesi), Titian ve Tintoretto'nun önemli eserlerinin sergilendiği Palazzo dei Dogi (Dükler Sarayı), Son Nefes Köprüsü ve tarihi sarayların bir sıra halinde bulunduğu, şehrin "Ana Caddesi", Canale Grande (Büyük Kanal) görülecek yerler arasındadır.

Öğleden sonra serbest zaman. Çevrede bulunan diğer meşhur bölge ziyaretine katılmak isteyen konuklar için extra olarak deniz motoru ile Lagoon adalarında gezinti yapmak mümkündür. Akşam yemeği ve konaklama otelde.

<sup>143</sup> [http://www.italyaonline.net/Italya/Gezi%20Rehberi/turlar/klasik\\_italya.htm](http://www.italyaonline.net/Italya/Gezi%20Rehberi/turlar/klasik_italya.htm) (04.11.2005)

### 5. gün - Venedik/Verona/Milano

Otelde alınacak sabah kahvaltısı ve özel deniz otobüsü ile Piazzale Roma'ya transferden sonra Verona'ya hareket. Yaklaşık iki saatlik bir yolculuğun ardından Shakespeare'in oyunları ile bağdaştırılan Verona şehrinde görülecek yerler arasında her zaman hayat dolu Piazza delle Erbe meydanı, Scala sülalesinin hüküm sürdüğü tarihi şehir Merkezi, Eski kale, yazın opera gösterilerinin ve konserlerin Merkezi olan meşhur Roma Arenası, Juliet'in evi v.b. bulunmaktadır.

Güzel bir restoranda alınacak öğle yemeğinin ardından batı yönünde ilerleyerek Milano'ya varış. Büyük Lombardia metropolisi ve İtalya'nın en önemli kültürel ve ekonomik merkezi olan şehirde gezilecek yerler arasında Gotik mimarisinin en önemli yapılarından birisi olan meşhur Il Duomo Katedrali, Scala Opera Binası, Sforza Kalesi, San Ambrose Bazilikası, v.b. Gezinin ardından otele yerleşme ve serbest zaman.

Akşam yemeği ve konaklama otelde.

### 6. gün - Milano/Genova/Pisa

Sabah kahvaltısından sonra Genova için hareket. Denizden tepelere tırmanmışçasına yükselen apartmanları ile İtalya'nın en önemli limanı olan bu şehirde bir çok devlet sarayı, ve kiliseleri arasında en önemlileri olan Kraliyet Sarayı, San Giorgio ve San Lawrence kiliseleri, Kristof Kolomb (Cristoforo Colombo)'un doğduğu ev, tarihi merkez ve liman görülecek yerler arasındadır.

Öğle yemeğinden sonra, Rapallo ve Santa Margherita dışında diğer önemli turistik kasaba ve şehirler üzerinden yapılacak muazzam deniz ve doğa manzaralı otobüs yolculuğundan sonra Toskana Bölgesinde bulunan Pisa'ya varış ve akşam yemeği. Konaklama otelde.

### 7. gün - Pisa/Siena/Roma

Sabah kahvaltısı otelde. Pisa'dan ayrılmadan önce şehrin tarihi merkezindeki "Piazza dei Miracoli" (Mucizeler Meydanı)'nda bulunan meşhur Eğik Kule, Katedral ve Vaftizhane gezilecek yerler arasındadır.

Daha sonra, sayısız tepelere sahip kıvrık manzaralı yol boyunca Batı yönünde ilerleyerek Siena'ya varış. Toskana'nın kalbinde tipik bir orta çağ kasabası ve üç tepe üzerine kurulmuş olan Siena, San Caterina ve bir çok meşhur sanatçıların doğum yeridir. Yılda iki kez geleneksel "Palio" yarışlarının yapıldığı, "istiridye kabuğu" şeklindeki meşhur Piazza del Campo meydanında alınacak öğle yemeğinin ardından içerisi mermer döşeli Gotik Katedral, Belediye Sarayı, San Francesco ve San Domenico kiliseleri görülebilir. Yüzyıllar geçmesine rağmen hala hiç bir özelliğini kaybetmemiş ortaçağ mimarisinde inşa edilen dar sokaklarda gezerken kendinizi o dönemlerde yaşıyormuş gibi hissedebilirsiniz.

Öğleden sonra Roma için hareket ve varış.

Akşam yemeği ve konaklama otelde.

### 8. gün - Roma

Sabah kahvaltısından sonra tecrübeli bir rehber eşliğinde yapacağımız tartışılmayacak güzelliğe sahip tur sırasında Piazza Repubblica, Aurelia Surları, Pantheon, Villa Borghese Parkı, Foro Italico, Piazza Navona, Fontana di Trevi (Aşk Çesmesi), Vatikan'daki Saint Peter (San Pietro) Meydanı ve Bazilikası'nı ziyaret etme fırsatı bulacaksınız. Öğleden sonra, alışveriş ve şahsi gezileriniz için serbest zaman.

Akşam yemeği ve konaklama otelde.

### 9. gün - Roma/Napoli/Capri/Sorrento/Roma

Sabah kahvaltısından sonra otelden erken hareket. Autostrada del Sole (Güneş Otoyolu) boyunca ilerlerken yarı yolda bir tepe üzerine kurulmuş ve II. Dünya Savaşı sırasında tahrip edilmiş Montecassino Manastırı görülecek, daha sonra ise düzenli tarım arazileri ile meyve ağaçlarından oluşan Napolitan kıvrık manzarası ile Napoli Limanına varılacaktır. Limandan binilecek bir deniz otobüsü ile Akdenizin Rüya Adası Capri'ye transfer.

Hava şartları elverdiği takdirde, tekne ile, eşi ve benzeri olmayan Grotto Blu (Mavi Mağara) gezilecek, teleferik ile Capri şehir merkezine ulaşılarak Piazzetta ve kısa bir yürüyüşün ardından Augustus'un Bahçeleri görülecektir.

Güzel bir restoranda alınacak öğle yemeğininin sonra Deniz otobüsü ile İtalya'nın en meşhur kıyılarına sahip Sorrento'nun Napoli Körfezine bakan sahillerine varış.

Kısa bir ziyaretten sonra, M.Ö. 79 yılında Vezüv Yanardağından fıskıran lavların altında kalan bu güzel Roma şehrinin kazılarında panoramik bir tur yapmak için Pompei'ye varış. Akşam yemeği için Pompei'den hareket. Cassino kasabasında alınacak akşam yemeğinin ardından saat 23,30'da Roma'ya varış.

Konaklama otelde.

### 10. gün - ROMA

Sabah kahvaltısı otelde. Tren istasyonu veya havalimanına transferlerin ardından servislerin sonu.

Bu pakette, dışa gidim kültür turudur. Daha uzun bir tur süresi olmasına karşın, daha az sayıda konaklama işletmesi kullanımını öngörmektedir. Konaklama işletmeleriyle daha az sayıda işlem yapmasına karşın, turu düzenleyen seyahat işletmesinin, yeme içme işletmeleri ve diğer destek işletmelerinden yapması gereken rezervasyon sayısı daha fazladır. Bu rezervasyonlar arasında tur düzenleyici işletmenin, uçak bileti rezervasyonunu da içermektedir. Tur düzenleyici işletme, tarifeli veya charter uçuş kullanımına göre, havayolu işletmesinden her katılımcı için ayrı bir rezervasyon, daha doğrusu biletleme işlemi yapacaktır.

Eğer tarifeli seferlerden yararlanıyorsa, her katılımcı için bir kez rezervasyon işlemi yapmakla beraber, charter uçuş kullanacaksa yapacağı işlem sayısı artacaktır. her şeyden önce, kullanacağı charter tipine göre önceden belli bir kontenjan rezervasyonu ve talep geldiğinde isme rezervasyon olmak üzere en azından iki işlem yapmak durumundadır. Kaldı ki, eğer kontenjanını doldurmuş ve hala talep varsa, bu taleplere uçakta yer bulmak için başka operatörlerin kontenjanını kullanma yoluna gideceği veya yeni kontenjan almaya çalışacağı için işlem sayısı artacaktır.

Ayrıca, bu tür dışa gidim turlarında katılımcıların, ana varış limanından, konaklama işletmesine transferleri ve ziyaret edilecek ören yeri, müze vb çekicilikler arasında gezileri sağlamak üzere, operatör yerel ulaştırma işletmelerinden satın alımlar yapmak durumundadır. Bu turda yerel ulaşım ile anlatılmak istenen karayoluyla ulaşım ek olarak, tekne turlarını sağlayacak deniz ulaşımı işletmelerinin de

olduğudur. Tur operatörünün ayrıca tur kapsamında yer alan ören yeri ve müze gibi birimlerden de ya önceden yada turun uygulanması esnasında, katılımcılar için rezervasyon işlemi yapması gerekmektedir. Bunlara ilave olarak vermesi gereken rutin hizmet (vize alma ve gümrük işlemleri vb) daha fazladır.

### C. Dinlence Paketi<sup>oo</sup>

**Antalya/Manavgat, X Otel (5 Yıldız) 7 Gece- 8 Gün (Her şey Dahil 10:00-24:00 arası)**

**Fiyata dahil olanlar;** Ulaşım, Transfer, Kahvaltı Açık Büfe, Geç Kahvaltı, Öğle Yemeği Açık Büfe, Snack Beş Çayı, Akşam Yemeği Açık Büfe, Gece Çorbası, Alkolsüz ve yerli içecekler, **Spor & Animasyon & Aktiviteler;** Tenis kortları, Masa tenisi, Voleybol ve basketbol sahaları, Dart, Hamam, sauna, jakuzi,

**Fiyata dahil olmayanlar;** ithal alkollü içecekler, sıkma meyve suları, 24:00-10.00 oda servisi,

**Spor & Animasyon & Aktiviteler;** tenis dersleri, raket ve toplar, tenis ışıklandırma, futbol sahası, oyun makineleri, bilardo, solarium, masaj, su bisikleti, kano, rüzagr sörfübanana, su kayağı, parasailing, jet ski, dalgıç okulu ve ekstra turlar

\* 0-6 yaş çocuk ücretsiz, 7-12 yaş altı çocuk % 50 indirimlidir.

Bu dinlence paketi de bir tur örneğidir. Bu paketlerde, tur operatörü veya seyahat acentası tek bir konaklama işletmesinden satın alma işlemi yapmaktadır. Dinlence paketlerinde de, tur operatörü ana ulaşım (havayolu vb), yerel ulaşım ve transfer hizmetleri satın almak zorundadır. Bu tür turlarda daha ucuz olduğu için genellikle charter taşımacılığı tercih edilir. Bu nedenle tur operatörü, havayolu işletmelerinden satın alma işlemini sezon başlamadan önce yapar. Benzer şekilde, konaklama işletmeleri ve transfer hizmetini verecek yerel ulaştırma işletmelerinden satın alma işlemleri de belirli anlaşmalar çerçevesinde sezon öncesi yapılır. Özellikle konaklama işletmeleri, daha uzun kalışlar, ekstra satabilme olanağının fazla olması ve tek bir işlem yaparak, işlem maliyetinden tasarruf sağlamaları nedeniyle dinlence paketi satan tur operatörleriyle çalışmayı tercih etmekte ve onlara artı değerler sağlamaktadır.

İlk bakışta, bu turların oluşturulması ve uygulanması basit olmakla beraber, dışa gidim turları veya hareket garantili dinlence turlarından daha zordur. Çünkü, bu

<sup>oo</sup> CNN Tour 2006 Kataloğundan uyarlanmıştır.

turların katılımcılarının ekstra istekleri, münferit, olarak veya bir bütün şeklinde gelebileceği için tur operatörünün yapması gereken satın alma işlemleri değişebilmektedir. Her ne kadar uygulamada, ekstralar için ya kendileri ya da yönelimdeki iş ortağı işletmeler ellerinde dinlence grupları için hazırlanmış günübirlik paketler bulundursa da, operatör veya uygulayıcı ortağı tek bir katılımcıdan gelebilecek bireysel bir talebi karşılamak üzere hazır bulunmak ve isteğe göre satın alma davranışına girmek zorundadır.

### **3. SEYAHAT İŞLETMELERİNİN SATIN ALMA VE ANLAŞMA BİÇİMLERİ**

Seyahat işletmeleri, faaliyet gösterdikleri alanlar, sermaye yapıları ve finansal özelliklerine göre çalıştıkları yönelimlerdeki üretici firmalarla, özellikle konaklama işletmeleri ve tüketicileri orijin bölgesinden tüketim bölgelerine taşıyacak ulaştırma işletmeleri ile pazarlıklar sonucu toplu satın alım anlaşmaları yaparlar. Ancak, özellikle büyük operatörlerle yapılan ana anlaşmaları, gelişen pazar koşullarına göre yeni anlaşmalar izleyebilir. Özellikle küçük ölçekli işletmeler üzerinde son derece egemen olan büyük tur operatörleri, bu işletmeleri son dakika aksiyonlarına zorlayabilmektedirler. Turizm endüstrisinde, özellikle tur paketlerini ya da paket turların oluşumunda seyahat araçlarıyla üretici işletmeler arasında gerçekleşen satın alma işlemleri, geriye dikey bütünleşmeler ya da şirket evlilikleri dışında, “rezervasyon” olarak adlandırılan bir geçici kullanım hakkının satın alınmasıyla gerçekleşmektedir. Bu sistemde seyahat aracı, belirli bir süre için, belirli koşullar altında oda ya da koltuk gibi ana üreticilerin arz ettiği hizmetleri belirli bir süreliğine kullanım hakkını, bir anlaşmaya dayalı olarak satın alır. Satın alımlarda anlaşma biçimleri farklı olabildiğinden, satın alma biçimleri ile anlaşma biçimlerini ayrı ele almak gerekir.

#### **3.1. Konaklama İşletmelerinden Satın Alma Biçimleri**

Genel olarak incelendiğinde, tur operatörlerinin satın alma ya da satın almayla ilgili yaptığı anlaşma biçimlerinde belli bir standardın olmadığı dikkati çekmektedir. Bununla beraber, Ahıpaşaoğlu, konaklama işletmeleri dışında kalan üretim işletmeleriyle yapılan satın alma işlemlerinin turun özelliklerine bağlı olduğunu

vurguladıktan<sup>144</sup> sonra, bir tur paketinin en temel unsuru olan tüketicinin barınma ihtiyacının karşılanması ihtiyacı için yapılan rezervasyon anlaşmaların beş ana türde olduğunu vurgulamaktadır. Bunlar;<sup>145</sup>

### 1. Bağımsız Rezervasyonlar

Bunlar genelde 10 kişinin altındaki özel gezi isteyen müşteriler için, çoğunluğu gezinin gerçekleşmesinden birkaç ay önce yapılan rezervasyonlardır... İş adamlarının sürekli değişebilen programları nedeniyle onlar için yapılmış olan rezervasyonların değişimleri sıkça söz konusu olur... Bağımsız rezervasyonlar daha çok perakendeci seyahat acentaları tarafından yapılırlar. Tur operatörlerinden bu tip rezervasyon talepleri gelmesi, ancak uçuş sürüş programları ya da test turları için olmaktadır.

### 2. Tekil Grup Rezervasyonlar

Bunlar özellikle kapalı gruplar ya da belirli ihtisas grupları gibi, yinelenme sıklığı düşük programlar için alınan rezervasyonlardır... Tekil grup rezervasyonlarının münferit rezervasyonlardan farkı, grup boyutuna sahip olmaları, yani 11 kişiden fazla yolcu sayısının bulunması; ikinci olarak da, son iptal eşiği içerisinde iptal edildikleri takdirde; ki bu çoğu zaman grubun otele giriş tarihinden 21 ila 30 gün öncedir; yemek ve kahvaltı ücretleri hariç olmak üzere oda ve servis ücretlerinin tümünün ödenmesi zorunluluğudur.

... Konaklama işletmesinin rezervasyonu onaylamasıyla birlikte, turu talep eden kişi, grup ya da kuruluşa, kalmamak işletmelerin adlarıyla birlikte fiyat önerilerini verirler. Karşı taraftan belirli bir süre içerisinde turun onaylanmasını (konfirme edilmesini) ve sözleşme yapılmasını isterler. Onların verecekleri karara göre de işlemlerini tamamlarlar...

### 3. Seri Grup Rezervasyonlar

Ardışık gezi operasyonları için yapılan tahmini rezervasyonlardır. Bir tur operatörü ya da toptancı seyahat acentası yeni bir programı piyasaya sunduğu zaman gerek charter anlaşmalarında, gerekse otel anlaşmalarında satılacağını öngördüğü belirli bir sayı ve bu sayının sezon içerisindeki dağılım tahminini esas alarak rezervasyonlarını yaptırır. Öncelikle tüm sezon boyunca gerçekleştirmeyi öngördüğü minimum sayıları esas alarak, konaklama işletmelerinden talep edeceği oda sayılarını belirler ve ritmik aralıklarla rezervasyonlarını yaptırır... Burada gözden kaçırılmaması gereken en önemli nokta, her tur programı için ayrı bir seri rezervasyon yapılması ve her bir ardışık seri için ayrı bir grup kodunun kullanılması gereğidir.

... Konaklama işletmesinde normal sezon esas alınarak ayrıtılan oda sayısı, hava taşımacılığı işletmeleriyle yapılan anlaşmalara paralel olarak, yüksek sezon için öngörülen artışlar oranında yükseltilir. Burada esas alınan ilke, tüm dönem boyunca otobüslerin tam kapasiteyle hareket edecekleridir...

### 4. Blok Rezervasyonlar

Genellikle gözetimli turların planlanmaları aşamasında kullanılan bir rezervasyon sistemidir. Daha çok tatil turizmüne yönelik olan; güneşe, denize ve dinlenceye dönük bu tip turlarda talepler oldukça geç gerçekleşmektedir. Bu nedenle tur operatörü riski üstlenmek durumundadır. Ayrıca bu tip hizmet veren konaklama işletmeleri, rezervasyonlarını çok önceden yaptıkları için, son dakika taleplerinde genellikle olumlu yanıt verme imkânına sahip olamamaktadırlar. O halde toptancı seyahat acentası, önceden yapacağı anlaşmalarla belli sayıda odayı, belli dönemler içerisinde adına rezerve ettirebilir. Bu durumda, oteldeki rezerve edilmiş odaların tümünün bedelleri ödenecektir. ...

<sup>144</sup> Ahıpaşaoğlu (2002), a.g.e., s. 232-234 ve 240-243.

<sup>145</sup> Ahıpaşaoğlu (2002), a.g.e., s. 234-239.

### 5. Basamaklı Blok Rezervasyonlar

Basamaklı blok, bir konaklama işletmesinde mevsimlik dalgalanmalara göre, ayrılan oda sayısının değişkenlik göstermesi anlamını taşımaktadır. Aslında bunu, uzun dönemli bir blok rezervasyon üzerine aynı işletmedeki daha kısa dönemleri kapsayan, birkaç blok rezervasyon olarak da algılamak mümkündür. Zaten kısa periyot içerisindeki odaların yanı sıra, o periyodu da kapsayan daha uzun dönemli rezervasyon yapılmış olduğundan, bu rezervasyonların toplamı, bir basamak şeklinde ortaya çıkmaktadır.

### 3.2. Konaklama İşletmeleriyle Anlaşma Biçimleri

Seyahat işletmeleri, turizm talebinin değişken yapısından kaynaklanan riskleri en aza indirmek veya ortadan kaldırmak amacıyla, yukarıda açıklanan satın alma biçimlerini gerçekleştirirken farklı şekillerde anlaşmalar yapabilmektedir. Genel olarak bu anlaşma biçimleri aşağıdaki gibidir;

**Sor-Sat Anlaşmaları;** bu tip anlaşmalar genel olarak seyahat sektörünün ilk zamanlarından gelen geleneksel anlaşma biçimidir. Aslında, önceleri taraflar arasında resmi bir anlaşma olamamakla beraber, son yıllarda anlaşmaların yapıldığı görülmektedir. Bu tip anlaşmalarda seyahat işletmesi, satın alma işlemini, münferit müşterilerden talep geldiğinde yapar. Aslında, seyahat işletmesinin yaptığı, aracılık hizmetidir. Özellikle düşük sezonlarda, her iki tarafın da tercih ettiği veya kabul etmek zorunda kaldığı zorunlu bir satın alma modelidir. Seyahat işletmesi, tüketicinin talebi üzerine ilgili konaklama işletmesiyle iletişime geçer ve konaklama işletmesi de tüketicinin talebine uygunsa, satın alma işlemini gerçekleştirir. Bu biçimde, seyahat işletmesiyle konaklama işletmesi arasında resmi bir anlaşmanın olması gerekmez. Anlaşmalarda, istenilen zamanda yer varsa, seyahat işletmelerine maliyet avantajları sağlamak üzere yapılır; konaklama işletmesi seyahat işletmesine ya daha uygun fiyat verir ya da ödemelerde avantajlar sağlar.

**Gerçekleşen talebe göre rezervasyon anlaşmaları;** seyahat işletmelerinin pazarlarda ve dağıtım ağında sahip oldukları pozisyonları kullanarak yaptıkları anlaşmalardır. Seyahat işletmesi, belli bir bölgede konaklama işletmesini satacağını garanti ederek, öncelik alır. Ancak, belli bir oda veya yatak sayısı yoktur. Konaklama işletmesiyse, dağıtım kanalının belli bir bölgesinde güvenilir ortakla çalışma arzusu nedeniyle bu anlaşmaları yapar. Sor-Sat anlaşmalarından

en önemli farkı, konaklama işletmelerinin bu tip anlaşmaları, herhangi bir bölgede sınırlı sayıda seyahat işletmesiyle yapmasıdır. Sor-Sat anlaşmalarındaysa böyle bir sınırlama yoktur; konaklama işletmesi talep eden her seyahat işletmesiyle Sor-Sat anlaşması yapabilir.

**Opsiyonlu sezonluk blok oda veya yatak kapatma anlaşmaları;** bu tip anlaşmalarda, sezonluk olarak belli bir sayıda oda veya yatağın seyahat işletmesine rezerve edilmesi söz konusudur. Sezon boyunca aynı miktar geçerlidir. Opsiyon ise, seyahat işletmesinin, odaları satıp satamadığı konusunda konaklama işletmesini belli bir süre önceden bilgilendirmesi veya satamadığı ve anlaşmaya konu olan odaların satış hakkını tekrar konaklama işletmesine iade etmesidir. Diğer bir ifadeyle, seyahat işletmesi, tüm sezon için belli bir sayıda oda veya yatak alma anlaşması yapar, satabildiğini satar ve satamadığı kısmını belli bir süre öncesinden konaklama işletmesine bildirir. O tarihten itibaren bu odaları satma hakkı yoktur. Bu şekilde, satamama riskine karşı önlem almış olur. Bu tip anlaşmalar, konaklama işletmelerinin yüksek sezonlarda değil, düşük sezonlarda tercih ettiği bir yöntemdir. Genellikle, tüm sezon boyunca aynı fiyat uygulanır. Ancak, konaklama işletmesi satılan oda sayısına göre fiyat veya komisyon sınırları belirleyebilir.

**Opsiyonlu dalgalanmalara göre artan/azalan oda veya yatak kapatma anlaşmaları;** bu yöntemin farkı, sadece satın alınan oda veya yatakların sayısının, talebin mevsimsellik özelliğine göre ayarlanmasında yatmaktadır. Seyahat işletmesi, tüm sezon boyunca aynı miktarda değil, talebin arttığı veya azaldığı dönemlere göre artan veya azalan miktarlarda oda veya yatak satın alır. Oda sayısı arttıkça verilen fiyat değişebilmektedir. Yine aynı şekilde, seyahat işletmesi belirlenen tarihe kadar satabildiğini satar, satamadığını iade eder. Seyahat işletmesinin bu anlaşmalarda elde edeceği gelir veya alacağı komisyon sattığı oda veya yatak oranıyla bağlantılıdır. Seyahat işletmesine, yüksek sezonlarda kolay oda bulma olanağı verirken, düşük sezonlarda satabileceğinden fazla oda veya yatak satın alma riskini azaltır.

**Doluluk garantili blok oda veya yatak kapatma anlaşmaları;** seyahat işletmesi, belli bir sezon için belli bir sayıda oda veya yatağın kullanım hakkını satın alır. Bu anlaşmalarda, seyahat işletmesi, satsın satmasın anlaştığı miktarda oda veya yatağın bedelini ödemek zorundadır. Diğer bir ifadeyle, seyahat işletmesinin en fazla risk aldığı anlaşma biçimidir. Seyahat işletmelerinin maliyet, konaklama işletmelerinin garanti gelir açısından en fazla tercih ettiği anlaşma biçimlerinden biridir. Bu tip anlaşmalarda, konaklama işletmeleri en düşük fiyatları verir. Ancak, elde edeceği geliri garanti altına alınmış olur.

**Doluluk garantili artan/azalan oda veya yatak kapatma anlaşmaları;** seyahat işletmesi, sezon boyunca talepte meydana gelebilecek artış veya düşüşleri dikkate alarak, gerçekleşebilecek talebe göre oda veya yatak satın alır. Dönemsel olarak satın aldığı yatak veya odaları satsın satamasın, anlaşma hükümlerine uyarak, tüm yatak veya odaların bedelini ödemek zorundadır. Bu anlaşmalarla, seyahat işletmeleri düşük sezonlarda riskini azaltırken, yüksek sezonlarda kar oranını yükseltir. Ancak bu, konaklama işletmesinin tutumuna bağlıdır. Konaklama işletmesi de düşük veya yüksek sezonlarda farklı fiyat politikaları izleyebilir. Seyahat işletmeleri dağıtım gücünden yararlanarak, konaklama işletmelerini bu tür anlaşmalara zorlayabilmektedir. Konaklama işletmeleri açısından ele alındığında, gelirin garanti altına alınmasına olanak verdiği için tercih edilen bir anlaşma biçimidir.

Seyahat işletmeleri, yukarıda açıklanan satın alma ve anlaşma biçimlerinden tek birini benimsemek zorunda değildir. Seyahat işletmeleri, bunların birini veya bir kaçını ya da bu satın alma ve anlaşma biçimlerinin farklı kombinasyonlarını kullanabilir. Konaklama işletmelerinden satın alımlarda kullandıkları ölçütler oldukça değişkendir. Kullanılan ölçütlerin bir örneği EK-4'te verilmiştir.

### **3.2. Ana Ulaşım (Havayolu) İşletmelerinden Satın Alma Biçimleri**

Paket turların diğer önemli bir unsuru da ulaşımın olmasıdır. Gerek talep yaratılan bölgeden çekim merkezine ana ulaşım biçiminde, gerekse çekim merkezinde yerel ulaştırma biçiminde olsun paket tur maliyetlerinin en önemli kalemlerindedir. Özellikle

dinlenceye yönelik kitle turizminin gelişmesiyle tur fiyatının en büyük kalemi haline gelen, ana ulaşım giderinin maliyetinin aşağıya çekilmesi için, tur operatörleri, ulaştırma firmalarıyla konaklama işletmelerinde olduğu gibi, toplu alımlara yönelmişlerdir. Bu şekilde maliyetlerde büyük avantajlar sağlarken, ulaştırma işletmelerine atıl kapasitelerini kullanma imkânı sağlayarak, taşımacılığın da gelişmesine katkıda bulunmuşlardır. Tarifeli uçuşlardan ziyade “charter taşımacılığa” yönelen tur operatörleri, tüketicinin karşısına ekonomik anlamda daha cazip ürünlerle çıktığı gibi, zaman konusunda da önemli avantajlar sunmaktadırlar. Hem ulaşım zamanı kısaltmakta, hem de tüketici kendisine en uygun olan zamanda paketi almaktadır.

Tur operatörleri, yaptıkları planlara göre, hava ulaştırma firmalarından koltuk ya da araç kiralarlar. Amaç, daha uygun maliyetlerle paket oluşturmak ve tüketiciye alternatifler sunmaktır. Özellikle sağladığı zaman avantajı nedeniyle havayolu taşımacılığı işletmeleriyle özel anlaşmalar yapmaktadırlar. Tur operatörleri uçak ya da koltuk kiralama yoluna çeşitli şekilde gidebilirler. Tur operatörlerinin yöneldikleri farklı charter tipleri şu şekildedir;<sup>146</sup>

#### **1- Full Charter**

Bir tur operatörünün, uçağın tüm koltuklarını kiralamasıyla gerçekleşir. Örneğin, 160 kişilik bir uçağı tur operatörü tümüyle kiralar. Artık bu uçak 160 kişiyle de kalksa 20 koltuğu boş da kalsa yarısı da boş kalsa tur operatörü kira ücretini ödemek zorundadır. Kiralama tur operatörü için riskli bir işlemdir.

#### **2- Sub-Charter**

Birkaç tur operatörü uçağı ortaklaşa kiralar ve koltukları bölüşür. Bundan sonra her tur operatörü kendi koltuk sayısından sorumludur ve riski kendine aittir.

#### **3- Prorata Sistemi**

Bazı charter işletmeleri, moda ülkelere tarifeli seferler koyar. Tüm risk charter işletmesi tarafından üstlenilir. Cazip fiyatlı uçuşlardır. Uygulaması, sor sat yöntemi denilen ve prorata'nın ana fikri olan bir sistemle gerçekleşir.

#### **4- Karma Sistem**

Sub-charter ile prorata'nın birleştirildiği bir sistem vardır. Bu sistem, bir örnekle açıklanabilir. Charter işletmesinin elinde 160 kişilik bir uçak vardır. Tur operatörüysse 120 koltuk almak istemektedir. Tur operatörü charter işletmesine şöyle bir teklif götürür: ‘ya 120 koltukluk bir uçak ver ya da 160 kişilik uçağından 120 koltuk sat’. Charter firması 40 koltuğun satış riskini üstlenerek teklifi kabul eder. 40 koltuğun satış riskini uçak şirketi üstlenir. Tur operatörü sonradan talepte bulunup biraz daha yüksek bir fiyatla diğer koltukları da satın alma şansına

<sup>146</sup> [http://www.gata.com.tr/tur\\_operator.asp](http://www.gata.com.tr/tur_operator.asp) (13.09.2005)

sahiptir. Ya da prorata sistemi gereği sor sat yöntemiyle de bu koltuklardan aynı tur operatörü de satın alabilir.

Yukarıda açıklanan satın alma biçimleri dışında, bir de “koltuk charter” taşımacılığı olarak bilinen satın alma biçimi vardır. Bu yöntemde, tur operatörü sadece ihtiyaç duyduğu kadar koltuk almaktadır. Tarifeli uçuşlardan farkı, daha ucuz olması, prorata tipi uçuşlardan farkı, ihtiyaç duyulan koltukların “sor-sat” yöntemiyle değil, önceden yapılan anlaşmalar sonucu alınmasıdır. Bu yöntem genellikle, daha önce büyük miktarlarda koltuk alan ancak bu koltukları dolduramayan seyahat işletmelerinden koltuk kiralanması şeklinde gerçekleşmektedir.

Ancak, tur operatörleri son yıllarda giriştikleri yatay veya dikey bütünleşmelerle ve satın almalarla bir tur paketinin, sadece bir tatil ya da tur paketinin ana maliyet unsurlarını değil, yerel ulaşım, yiyecek içecek, eğlence ve dağıtım zincirlerini kendi bünyelerinde toplayarak, endüstrinin tüm birimlerini ele geçirmeye başlamışlardır. Özellikle güçlü finans kuruluşlarının desteğini alan büyük operatörler, tur paketinin hemen hemen bütün unsurlarını üretebilme yeteneğine sahip olarak, endüstrinin giderek birkaç grubun kontrolüne geçmesine neden olmaktadır. Bu şekilde, önceliği kendi işletmelerine verdikleri gibi, kendi bünyelerinde olmayan ve rekabet gücünden yoksun işletmeleri de, arzuladıkları gibi anlaşmalar yapmaya zorlamaktadırlar.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### SEYAHAT İŞLETMELERİNİN SATINALMA MERKEZLERİNİN YAPISI VE BU MERKEZLERİN ENDÜSTRİYEL SATIN ALMA KARARLARINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

#### 1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI

Günümüzde uluslararası turizm talebi her geçen yıl artarak, ülkelerin ekonomilerine önemli katkılar sağlamaktadır. Uluslararası talebin gelecek yıllarda daha da artacağı öngörülmektedir. Bu öngörüler, uluslararası ticarete katılmak ve döviz girdisi sağlamak için, nispeten diğer sektörlerle göre daha uygun potansiyeli olan turizmi cazip hale getirmekte ve az gelişmişinden en gelişmişine kadar tüm ülkeler turizmi en önemli dış ticaret kalemi olarak algılamaktadır. Gelişen teknoloji, artan ekonomik refah ve boş zaman, finansman ve kredilendirme yöntemlerinin değişmesi ve kolaylaşması, her kesimden tüketiciyi uluslararası turizm etkinliğine katılmaya yöneltmektedir.

Talebe yön verenler ise, seyahat işletmeleri; özellikle güçlü ekonomik yapılarıyla turizmin üretici işletmelerinin ürün ve hizmetlerini toptan satın alarak yeni bir ürün şeklinde piyasaya sunan ve turizmin endüstriyel alıcıları olarak nitelendirilebilecek tur operatörleridir. Küreselleşen ve giderek daha fazla sermaye yoğun hale gelen tur operatörleri, yatay ve dikey bütünleşmeler, şirket evlilikleri ve satın almalarla turizm talebini ve daha da önemlisi turizm endüstrisinin büyük bir kısmını yönlendirme yeteneği kazanmaktadırlar. Dıştan getirici tur operatörleri, ülkeye döviz girdisi sağlayarak, dışa gidim operatörleri uluslararası ticaret ortamı yaratarak ve yurt içi operatörler ulusal anlamda ekonomik hareketlilik sağlayarak, turizm endüstrisinin ve genel ekonominin işleyişi açısından büyük önem taşıyor hale gelmektedirler.

Üretici-aracı olan tur operatörlerinin en önemli özelliği, turizm endüstrisinde üretilen tüm ürün ve hizmetlerin nihai tüketiciye ulaşmasını sağlayan işletmeler olmalarıdır. Seyahat acentalarının en önemli özellikleriyse, tüketiciler için profesyonel sektör

bilgileriyle, güvenilir kaynaklar olmasıdır. Ayrıca, seyahat acentaları turizm endüstrisinin dağıtım sisteminin en uç fakat tüketiciye en yakın halkasıdır. Tur operatörleriye, turizm endüstrisinin temel alıcıları olmalarının yanı sıra, dağıtım sisteminin ve tedarik zincirinin en önemli halkalarından biridir.

Günümüz ekonomik koşullarında, işletmelerin amaçlarına ulaşmalarında üzerinde odaklanılan konu, dağıtım kanalının tasarımıdır. Diğer endüstrilerin aksine bir işleyişi olduğu kabul edilen turizm endüstrisinde de dağıtım son derece önemlidir. Bu süreçte yer alan işletmeler, bazı değişiklikler gösterse de tüm dünya genelinde, seyahat acentaları ve tur operatörleridir. Turizm talebinin yaratılmasında ve yönlendirilmesinde son derece önemli olan bu işletmelerden özellikle “tur operatörleri” sermaye yapıları ve çalışma biçimleri itibarıyla öne çıkan işletmelerdir.

Günümüz rekabet ortamında karlılık; üretimde maliyetlerin azaltılmasına dayanmaktadır. “Satın alırken kazanmak” adeta temel felsefe haline gelmiştir. Etkili ve başarılı bir satın alma için, işletmelerin “satın alma merkezlerinin” yapıları ve işleyiş biçimleri son derece önemlidir. Alanyazında, sanayi kuruluşlarının satın alma merkezleriyle ilgili çalışmalar bulunmasına karşın, hizmet sektöründe, yeterli çalışmanın olmadığı dikkati çekmektedir. Kendi ürün ve hizmetlerini (paket tur) üretmek için hizmet satın alan seyahat araçlarıyla ilgili bir çalışmaya da rastlanmamıştır. Doğal afet, terör veya ekonomik dalgalanmalardan kolayca etkilenen talep yapısına sahip olan turizm endüstrinde, yoğun satın alma davranışına girilen, özellikle tur operatörlerinin, satınalma merkezlerinin yapısı ve bu yapıyı etkileyen faktörlerin incelenmesi son derece önemlidir. Bir anlamda satınalma merkezlerinin yapısal özellikleri, turizmin endüstri olma iddiası içinde bir belirleyici olacaktır.

Bu çalışmada;

- Öncelikle, fiziki mal üreten endüstrilerde var olduğu kabul edilen satınalma merkezi biçimlerinin, seyahat sektöründe nasıl bir yapıda olduğu ve çalıştığı;
- Satınalma merkezlerinin satın almayla ilgili kararlarını etkilediği kabul edilen faktörlerin seyahat sektöründe etkili olup olmadığı ve etkilerinin neler olduğu;

- Seyahat işletmelerinin büyüklük ve ana faaliyet alanlarıyla, satın alma biçimleri arasında bir ilişkinin olup olmadığı;
- İşletmelerin büyüklük ve ana faaliyet alanlarıyla, satınalma merkezleri yapıları arasında anlamlı bir ilişkinin var olup olmadığı ve varsa ne tür bir ilişki olduğu;
- Seyahat işletmelerinin büyüklük ve ana faaliyet alanlarına göre; havayolu ve konaklama işletmeleriyle ilişki biçimlerinin nasıl olduğu, belirlenmeye çalışılmıştır.

## 2. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırmanın temel sınırlılıklarını şu şekilde sıralamak mümkündür;

- Araştırmaya konu olan seyahat işletmelerinin 1618 sayılı yasaya göre faaliyet göstermeleri ve bu yasaya göre tur operatörü – seyahat acentası ayrımının yapılmamasından kaynaklanan “evren” belirlenmesinde karşılaşılan güçlükler,
- Seyahat sektöründe yaşanan yoğun rekabetin, seyahat işletmelerini özellikle satın alma faaliyetleri konusunda dışarıya bilgi vermekte çekingen davranmalarından kaynaklanan güçlükler,
- Turizm endüstrisindeki rekabet ve satın alma ya da birleşmeler nedeniyle, bir yıl var olan işletmelerin bir yıl sonra kapanması, el değiştirmesi veya ekonomik nedenlerle bu işletme yetkililerinin bulunamaması ve işletmelerde bulunan kişilerin de satın alma anlaşmaları konusunda yeterli bilgisi olmaması ya da bilgi verme konusunda yetkili olmamasından kaynaklanan güçlükler,
- Turizm endüstrisinin değişen pazar ve teknoloji koşullarına çok hızlı adapte olmasından bazı operatörleri, internet üzerinden “son dakika satışlarından” yararlanarak büyük satın alımlar yapmaktadır. Bu satışlar, doğrudan üretici işletmeler tarafından yapıldığı gibi, daha önce satın almış ancak kontenjanlarını dolduramamış seyahat işletmelerince de yapılmaktadır. Bu durumda satın alma şekilleri değişmekte ve ilişki sayısı artmaktadır. Bu alımların ve ilişkilerin elektronik ortamda gelişmesinin satınalma merkezi açısından değerlendirilmesinin zor olmasından kaynaklanan güçlükler,
- Rekabet ve teknolojik ilerlemeler, seyahat işletmelerini farklı açılımlara itmekte ve ortaya alanyazına girmemiş işletme türleri çıkmaktadır. Bunun en tipik örneği, “alışverişçi” seyahat acentaları veya tur operatörleridir. Bu

işletmeler, daha ziyade “son dakika satışlarına” yönelmekte ve çok cazip fiyatlarla turlar düzenlemektedir. Bu işletmelerin, temelde alışveriş yapacak turistlerle çalışmaları, satın alımlarıyla ilgili bilgileri açıklamaktan kaçınmalarından doğan güçlükler,

- Türkiye’de faaliyet gösteren seyahat işletmelerinin bir kısmının merkezlerinin başka ülkeler olması ve bu işletmelerin satın alma faaliyetlerinin merkezden yapılmasından dolayı, konuyla ilgili yetkililere ulaşamamaktan kaynaklanan güçlükler,
- Türkiye’ye veya Türkiye içinde tur düzenleyen seyahat işletmelerinin, geniş bir coğrafya içinde faaliyet göstermelerinden dolayı işletmelere ulaşmada karşılan zaman ve maliyet kısıtları,
- Turizmin yıl geneline yayılması çabaları nedeniyle seyahat işletmelerinin yılın hemen hemen her döneminde yoğun bir çalışma temposu içinde olmalarından dolayı görüşmeye veya anket formuna ayıracak yeterli zamanlarının olmaması ya da uygun zamanlarının araştırmacının uygun zamanıyla örtüşmemesinden kaynaklanan sınırlılıklardır.

### 3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu bölümde araştırmanın yöntemi, evren ve örnekleme, veri toplama yöntemi, hipotezleri ve verilerin analiz yöntem ve teknikleri ele alınmıştır.

Araştırmanın amacına uygun olarak, 1618 Sayılı yasaya göre kurulup faaliyet gösteren seyahat işletmelerinin satınalma merkez yapılarını ve bu yapıların faaliyetlerini etkileyen faktörlerin belirlenmesi hedeflenmiştir. Araştırmada kullanılan veri, alan taraması ve sektör profesyonelleriyle bir dizi görüşme sonucu geliştirilen anket formuyla toplanmıştır. Anket formunun geliştirilmesi ve uygulanması, değişik aşamalar biçiminde gerçekleştirilmiştir. Bu aşamalar şu şekildedir;

Araştırmada kullanılan anket formu, alanyazın taraması esnasında araştırmaya konu olan endüstriyel satın alma konusunda fiziki ürünlerin satın alınmasıyla ilgili olarak

yapılmış farklı çalışmalarda<sup>1</sup> kullanılan anket formlarının seyahat sektörüne uyarlanmasıyla oluşturulmuştur.

Ayrıca, turizmin geliştiği ve seyahat işletmelerinin yoğun olduğu Antalya ve İstanbul illerinde bulunan işletmeler, farklı tarihlerde ziyaret edilerek, profesyonel yöneticilerin görüşlerini alınmıştır. İstanbul ilindeki işletmeler, 10–12 Mart 2004, 2-3 Şubat 2005, 17-18 Şubat 2005 ve 22-23 Nisan 2005 ve EMITT 2006 Fuarı boyunca ve Antalya ilindeki işletmeler, 22-23 Nisan 2004, 19-20 Mayıs 2005 ve 10-17 Ağustos 2005 tarihlerinde bizzat ziyaret edilerek ve değişik dönemlerde telefon edilerek görüşleri alınmıştır. Bunlara ilave olarak, yine Eskişehir ilinde faaliyet gösteren seyahat işletmelerinin sahip ve yetkililerin görüşleri alınmıştır. Bu görüşler, anket formunun biçimlenmesinde etkili olmuştur. Ankette kullanılan soruların ve yanıt şıklarının nihai biçimleri, sektör profesyonellerinin görüşlerinin yanında, anket geliştirme ve istatistik alanlarında uzman kişilerle de tartışılarak verilmiştir.

Verilerin değerlendirilmesinde, araştırmada kullanılacak ölçekli soruların güvenilirliğini belirlemek üzere, soru grupları bazında Alpha Croanbach katsayıları belirlenmiş; Anket içerisinde yer olan soruların, araştırmaya temel oluşturacak büyüklük ölçüt veya ölçütlerini belirlenmesi amacıyla, faktör analizinden yararlanılmıştır. İşletmelerin büyüklük ve ana faaliyet alanı ölçütlerine göre karşılaştırmalar yapmak için çapraz tablo; birimleri, birbirleriyle değişik aşamalarda bir araya getirerek yakınlıklarını görmek amacıyla hiyerarşik kümeleme analizi; büyüklük ve ana faaliyet alanı ölçütlerine, satınalma merkez yapıları arasında farklılıklar olup olmadığını belirlemek amacıyla ANOVA ve MANOVA testleri ve hangi satınalma merkez yapıları arasında farklılık olduğunu ve bu farkın yönünü belirlemek üzere Post Hoc Tukey testi kullanılmıştır. Ayrıca, bazı değişkenler arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını belirlemek için Ki Kare testi ve 5'ten beklenen değerlerin oranı toplam kategorilerin % 20 sini aşması nedeniyle Exact testi Monte Carlo sınaması kullanılmıştır.

<sup>1</sup> Bkz. E. Anderson ve diğerleri, “**Industrial Purchasing: An Emprical Exploration of the Buyclass Framework**”, (Journal of Marketing, Vol. 51, 1987,71-86), G. T Lau ve diğerleri, “**Purchase-Related Factors and Buying Center Structure: An Emprical Assesment**”, (Industrial Marketing Management, Sayı: 8, 1999), s.573-587 ve D.L McCabe, “**Buying Group Structure:Constriction at the Top**”, (Journal of Marketing, Vol.51, 1987), s.89-98.

### 3.1. Araştırma Evreni

Araştırmanın evreninin 1618 sayılı yasaya göre kurulan ve faaliyet gösteren işletmeler oluşturmaktadır. Ancak, işletmelerin ülke geneline dağılmış olması, zaman ve maliyet kısıtları nedenleriyle araştırmanın il ve acenta sınıfı temelinde sınırlandırılmasına karar verilmiştir. Bu nedenle, birinci aşamada TÜRSAB Veri Bankası, Hotel Guide 2005 ve Hotel Guide 2006 Katalogları ve internet arama motorlarıyla yapılan araştırma neticesinde, işletmelerin en yoğun Antalya ve İstanbul illerinde bulunduğu belirlenmiştir. Bahsi geçen kaynaklara göre bu iki ilde, 1.349 adet A Grubu ve 401 adet A-G Grubu olmak üzere toplam 1.750 tescilli seyahat acentası mevcut olduğu belirlenmiştir.<sup>2</sup>

**Tablo 3.1.** Antalya ve İstanbul Acentaları\*

	A Grubu	A-G Grubu	<b>TOPLAM</b>
Antalya	408	108	516
İstanbul	941	293	1.234
<b>TOPLAM</b>	<b>1.349</b>	<b>401</b>	<b>1.750</b>

Araştırmanın bu iki ilde sınırlandırılmasına karşın, zaman ve maliyet kısıtları dikkate alındığında, 1.750 işletmeden veri toplamanın zor olduğu görülmüştür. Bu nedenle, araştırmada kullanılacak verinin elektronik posta yoluyla toplanması kararlaştırılmıştır. İkinci aşamada, bir tarama yapılmış ve araştırmanın çerçevesi, TÜRSAB Veri Bankası, Hotel Guide 2005 ve Hotel Guide 2006 kataloglarında elektronik posta adresleri bulunan ve araştırma kapsamına alınan illerde faaliyet gösteren A ve A-G grubu acentalara daraltılmıştır. Elektronik posta adresleri bulunamayıp telefon numaraları bulunan acentalar, telefonla aranarak elektronik posta adresleri alınmıştır. Böylece, araştırmanın çerçevesi Tablo 3.2’de verildiği gibi belirlenmiştir.

<sup>2</sup> <http://www.tursab.org.tr/content/turkish/sorgu/acentas.asp> (En son 03.05.2006 tarihinde kontrol edilmiştir.)

\* Birden fazla şubesi olan acentaların sadece merkezleri belirlenen sayıya dahil edilmiştir

**Tablo 3.2.** Elektronik Posta Adresleri Bulunan Acentalar

	A Grubu	A-G Grubu	TOPLAM
Antalya	294	29	323
İstanbul	708	101	809
<b>TOPLAM</b>	<b>1.002</b>	<b>130</b>	<b>1.132</b>

Bu şekilde araştırmanın, merkezleri Antalya ve İstanbul illerinde bulunan 1.132 işletmeyle yürütülmesine karar verilmiştir.

### 3.2. Örneklem Büyüklüğünün Belirlenmesi

Örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde değişik yöntemler kullanılmaktadır. Plutcbik, ana kitleyi istatistiksel olarak temsil yeteneği olan örneklemin belirlenmesinde, üç temel yöntem olduğunu ve bunlardan bir tanesinin “geleneksel oran yöntemi” olduğunu belirtmektedir.<sup>3</sup> Genellikle, sosyal bilimlerde geleneksel oran, ana kütlenin % 5-10’u arasında alınmaktadır. Bu durumda, en üst oran kabul edilirse, örneklem en az 113,2 (=114) olmalıdır. Bazı yazarlar ise, evrendeki birey sayısı bilindiği takdirde örneklemin hesaplanabileceği formüller olduğunu belirtmektedir. Örneğin, Yazıcıoğlu ve Erdoğan’ın önerdikleri ve aşağıda verilen formülden<sup>4</sup> yararlanılarak hesaplandığında, örneklemin 180,82 (=181) olması gerekmektedir.

$$n = N \cdot t^2 \cdot p \cdot q / d^2 \cdot (N-1) + t^2 \cdot p \cdot q$$

n: Örneklem sayısı

N: Evrendeki birey sayısı

p: Olayın gerçekleşme olasılığı (% 5)

q: Olayın gerçekleşmeme olasılığı (% 5)

t: Belirlenen anlamlılık düzeyindeki t tablo değeri (% 95 için 1,96)

d: Örneklem hatası (+ 0.07 )

En son olarak, örneklem sayısı belirlemek için önceden hazırlanmış örneklem büyüklüğü tabloları incelenmiş ve bunlardan Erdoğan’ın verdiği tablo kullanılmıştır. Erdoğan, 1.000 kişilik bir evren için % 7 kesinlik aralığında, örneklemin en az 169

<sup>3</sup> R. Plutcbik, **Fundamentals of Experiemental Research**, (New York, Harper & Row Publishers, 1991), s. 157-158.

<sup>4</sup> Y. Yazıcıoğlu ve İ.Erdoğan, **SSPS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, (Ankara, Detay Yayıncılık, 2004), s. 48.

olması gerektiğini belirtmektedir.<sup>5</sup> Sonuçta, seyahat işletmelerine yönelik olarak yapılan bu tür çalışmalarda geri dönüş oranının düşük olduğu ve yoğun sezonda bulunulması nedeniyle örneklem büyüklüğünün 181 olması kararlaştırılmıştır.

#### 4. ARAŞTIRMA AŞAMASI

Araştırma, pilot çalışma ve ana araştırma olmak üzere iki aşamalı olarak tasarlanmıştır Pilot çalışmanın yüz yüze görüşmelerle ve ana araştırmanın elektronik posta yoluyla gerçekleştirilmesi planlanmıştır. Ancak, uygulamada hedeflenen örneklem sayısına ulaşamadığı için, üçüncü bir aşamada “yüz yüze anket uygulaması” ile eksik anketlerin tamamlanması sağlanmıştır. Anket formlarının oluşturulması ve uygulanması üç aşamada gerçekleşmiştir;

##### 4.1. Pilot Çalışma

Bu aşama, alanyazın ve sektör profesyonelleriyle işbirliği halinde geliştirilen anket formunun amaca uygunluğunun, dilsel anlamda anlaşılabilirliğinin ve eşit aralıklı soruların “güvenirlilik” düzeylerinin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Pilot çalışma, zaman ve maliyet kısıtları nedeniyle, Eskişehir ve Bursa illerinde faaliyet gösteren rasgele seçilmiş A ve A (G) Grubu acentaların sahip, işletme ve satın alma müdürleriyle bire bir görüşmeler şeklinde, 10-17 Ocak 2006 tarihleri arasında yapılmıştır.

Eskişehir ilindeki acentaların 16 tanesi bizzat araştırmacı tarafından ziyaret edilmiş ve anket formunun doldurulması istenmiştir. Bursa ilinde ise, anketör kullanılmıştır. Anketör araştırmacının amacı, kapsamı ve anket formu doldurulması esnasında yapması gerekenler konusunda detaylı bir şekilde bilgilendirilmiştir. Bursa ilinde 19 acentayla anket çalışması yapılmıştır. TÜRSAB verilerine göre bu iki ilde toplam 87 acenta faaliyet göstermektedir.<sup>6</sup> Soru formunu dolduran acenta sayısının, bu iki ilde faaliyet gösteren acentaların % 40,2 'si olması nedeniyle örneklemin, pilot çalışma için yeterli olduğu düşünülmüştür.

<sup>5</sup> İ. Erdoğan, **Pozitivist Metodoloji: Bilimsel Araştırma Tasarımı, İstatistiksel Yöntemler, Analiz ve Yorum**, (Ankara Erk Yayınları, 2003), s. 440.

<sup>6</sup> <http://www.tursab.org.tr/content/turkish/sorgu/acentas.asp> ve <http://www.tursab.org.tr/content/turkish/sorgu/iata.asp> (22.12.2005)

Soru formlarının doldurulması esnasında, denekler araştırmacı ve anketör tarafından izlenmiş ve formu doldurmalarını takiben soruların anlaşılabilirliği konusunda görüşleri sorulmuştur. Deneklerin tamamı, soruların genel olarak anlaşılabilir olduğunu ve yanıtlamada zorlanmadıklarını bildirmişlerdir. Ancak, bazılarının satınalma merkezlerinin yapıları ve satın almayı etkileyen faktörlerle ilgili bölümün 19, 21 ve 24. sorularının anlaşılmasının biraz zor olduğunu ifade etmeleri üzerine, bu sorular yeniden incelenmiştir. İnceleme sonucunda yapılan değişikliklerle eski biçimleri deneklere tekrar incelenmiş ve değişikliklerden sonra soruların daha anlaşılabilir olduğu sonucuna varılmış ve bu soruların nihai şekilleri verilmiştir.

Ayrıca, pilot çalışma kapsamına alınan her denek, soru formunu doldurmasını takiben araştırmanın amaçları konusunda ayrıntılı bir şekilde bilgilendirilmiş ve formun belirtilen amaçlara uygunluğunu değerlendirmesi istenmiştir. Pilot çalışmaya denek olan tüm acenta yetkilileri, açıklamaların ışığında formun amaca uygun olduğunu, ancak bazı soruların daha büyük miktarlarda satın alma işlemleri yapan işletmelere hitap ettiğini belirtmişlerdir. Soruların anlaşılabilirliğinin, sektör terminolojisine ve hedeflenen amaçlara uygunluğunun belirlenmesinden sonra, anket formunun internet ortamında gerçekteştirilecek ikinci aşamasına geçilmesine karar verilmiştir.

Pilot araştırmada kullanılan form iki bölüm ve 43 sorudan oluşmaktadır (Bkz. EK-1). Birinci bölümde, araştırmaya denek olan seyahat işletmelerinin temel özelliklerinin belirlenmesine yönelik 16 soruya yer verilmiştir. Soruların 14 tanesi kapalı uçlu ve 2 tanesi açık uçlu sorudur. Bu soruların açık uçlu hazırlanmasının nedeni, bu sorularda belirlenmek istenen bilgilerin işletmeden işletmeye değerşebilirliğidir.

İkinci bölümde, eşit aralıklı hazırlanmış 27 soru yer almaktadır. İlk 12 soru seyahat işletmelerinin “satınalma merkezlerinin yapısını” belirlemeye yöneliktir. Alanyazının kabul ettiği üç yapının her biri için dört soru kullanılmıştır. Bu amaçla;

- İşletmenin satınalma merkezinin yapısının “**karmaşık**” (en az 6 uzmandan oluşan bir satınalma merkezi) olup olmadığını belirlemek amacıyla, 1. 2. 3. ve 4. sorular,
- İşletmenin satınalma merkezinin yapısının “**yapısal (biçimsel)**” (önceden belirlenmiş kural ve standartlara göre satın alma kararı veren 4-5 kişiden oluşan bir satınalma merkezi) olup olmadığını belirlemek amacıyla, 5. 6. 7. ve 8. sorular,
- İşletmenin satınalma merkezinin yapısının “**merkezi**” (satın alma kararının 1 ve Genel Müdürlükte bulunan 2-3 kişi tarafından alındığı bir satınalma merkezi) olup olmadığını belirlemek amacıyla, 9. 10. 11. ve 12. sorular, kullanılmıştır.

Diğer 15 soru ise, satın alma kararını etkilediği kabul edilen “satın almayla ilgili faktörlere” yönelik sorulardır. Alanyazında bu faktörlerin sayısının çok olduğu görülmektedir. Ancak burada fiziki ürünlerle ilgili çalışmalarda en fazla araştırılan ancak seyahat sektöründe yeterince ilgi görmemiş beş faktör temel alınmıştır. Her faktör için 3 soru kullanılmıştır. Bu şekilde, satın alma merkezinin yapısıyla satın alma kararlarını etkileyen faktörler arasında ilişkilerin ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu bölümde yer alan sorular;

- 13. 14. ve 15. sorularda, ürün/hizmet veya satın alma durumunun karmaşıklığı faktörüyle ilgili olarak,
- 16. 17. ve 18. sorularda, ürün/hizmet veya satın alma durumunun yeniliği faktörüyle ilgili olarak,
- 19. 20. ve 21. sorularda, ürün/hizmet veya satın alma durumunun yapısallığı (biçimselliği) faktörüyle ilgili olarak,
- 22. 23. ve 24. sorularda, ürün/hizmet veya satın alma durumunun belirsizliği faktörüyle ilgili olarak ve
- 25. 26. ve 27 sorularda, satın alma durumunda hissedilen zaman baskısı faktörüyle ilgili olarak kullanılmıştır.

#### 4.2. Ana Araştırma

Pilot araştırma sonucunda, hazırlanan anket formunun amaca uygunluğunun ve eşit aralıklı soruların grup bazında güvenilirlik oranlarının yeterli olduğunun (Bkz. Tablo 3.7) belirlenmesinden sonra ana araştırmaya geçilmesi kararlaştırılmıştır. Pilot araştırmada kullanılan soruların bir kısmı aynı, bir kısmı değiştirilerek, yeni sorulara eklenerek ve bazı sorular çıkarılarak, 4 bölüm ve 60 sorudan oluşan yeni bir anket formu geliştirilmiştir. Güvenirlik açısından araştırmanın temelini oluşturan eşit aralıklı 27 soruda herhangi bir değişiklik yapılmamış olması yeni anket formunu uygulamaya başlamadan önce ikinci bir kez güvenilirlik analizi yapılmasına gerek bırakmamıştır (Bkz. EK-2).

Birinci bölümde yer alan 11 sorunun 8 tanesi açık uçlu olup işletmelerin faaliyet alanlarını ve bu alanlardaki kapasitelerini belirlemeye yöneliktir. 3 kapalı uçlu soruysa, faaliyet alanlarının farklı yönlerini ortaya çıkarmaya yöneliktir.

İkinci bölümde yer alan 7 adet kapalı uçlu sorunun kullanılmasındaki amaç, işletmelerin büyüklük ölçütlerini, temel gelir kaynaklarını ve kendi boyut algılamalarını belirlemektir. Ayrıca, boyut algılamalarıyla, büyüklük ölçüt veya ölçütleriyle boyut algılamaları arasında ilişki olup olmadığını ortaya koymaktır. Uluslararası alanyazın, seyahat işletmelerini büyük (tur operatörü) ve küçük (seyahat acentası) şeklinde ayırmakta ve her ikisinin işlevlerini net olarak tanımlamaktadır. Türkiye’de böyle bir ayırım yapılmasına temel oluşturacak ölçütlerin neler olduğu veya olabileceği konusunda bir çalışma yoktur. Endüstriyel anlamda büyük miktarlarda satın alma yapan ve riske giren işletmeler tur operatörleridir ve bu işletmelerin satınalma merkezlerinin yapıları ve satın alma kararlarını etkileyen faktörler arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılması önem taşımaktadır.

Üçüncü bölümdeki 15 kapalı uçlu sorunun kullanım amaçları, seyahat işletmelerinin üretici işletmelerle anlaşma biçimlerini, satın alma biçimlerini, çalışma kapasitelerini ve satınalma merkez yapılarıyla ilgili yapısal özelliklerini belirlemektir. Bu bölümde yer alan 14. soru, satınalma merkez yapılarıyla ilgili sorularda yapılan tercihlerin, satınalma merkez yapılarının özelliklerini belirlemeye yönelik sorularla uyumunu

saptamak, bir yerde doldurulan anket formlarının amaca uygunluğu teyit etmek için kullanılmıştır.

Dördüncü bölümde yer alan ve araştırmaya temel oluşturan 27 eşit aralıklı soru ise, pilot çalışmada kullanılan ve kullanım amaçları 3. Bölüm 4.1’de açıklandığı gibi satınalma merkezinin yapısıyla satın alma kararlarını etkileyen faktörler arasındaki ilişkilerin araştırılmasıdır.

Birinci gönderim, 06.05.2006 tarihinde önceden belirlenen 1.132 işletmeye yapılmıştır. 15 günlük bekleme süresi sonunda 17 işletmenin geri dönüş yaptığı belirlenmiştir. Yapılan incelemede, 230 işletmeye ait elektronik posta adresinin kullanılmadığı veya iletinin adrese teslim edilemediği rapor edildiğinden bu adresler tespit edilerek listeden çıkarılmıştır. Bu durumda, elektronik posta gönderilebilecek işletme sayısının 902 olduğu kabul edilmiştir. Ayrıca, 67 işletmenin kullandıkları servis sağlayıcının teknik kapasitelerinden kaynaklanan, “kotayı aşma” veya “elektronik posta kutusu dolu” olması nedeniyle gönderiyi alamadıkları belirlenmiştir.

İkinci gönderim, 21.05.2006 tarihinde 902 işletmeye yapılmıştır. 10 günlük bekleme süresinden sonra yapılan inceleme de 68 işletmenin geri döndüğü ve 49 işletmeninse, yine kotayı aşma gerekçesiyle iletiyi alamadığı görülmüştür. Bu şekilde, toplam 85 işletmeden geri dönüş gerçekleşmiştir.

3. gönderim, 01.06.2006 tarihinde yapılmıştır. 10 günlük bekleme süresinden sonra, 11.06.2006 tarihi itibarıyla yapılan incelemede 31 işletmenin geri dönüş yaptığı, buna karşın 49 işletmenin aynı nedenle iletiyi alamadığı görülmüştür. 11.06.2006 tarihi itibarı ile geri dönüş yapan toplam 116<sup>9</sup> işletmeden alınan veriler, önce Word dosyası formatına dönüştürülmüş ve daha sonra istatistik programına aktarılmıştır.

---

<sup>9</sup> Analizlerin yapılmasından sonraki tarihlerde katılımcı sayısı 119 ulaşmıştır. Ancak, elektronik posta yoluyla ulaşılan işletmelerden 111 tanesi nihai analizlerde kullanılmıştır.

Yapılan incelemelerde, geri dönüşlerin 6 tanesinin tamamıyla boş veya kullanılamaz olduğu görülmüş ve böylece 110 işletmeden gelen geri bildirimler değerlendirmeye alınmıştır. Sonuçta 853 işletmenin iletiyi aldığı varsayılmıştır. Bu sayı iletiyi aldığı kabul edilen işletmelerin % 13,6'sına ve araştırma kapsamına alınan işletmelerinse, % 10,07'sine karşılık gelmektedir. Her iki oranında, örneklem büyüklüğü açısından alanda kullanılan klasik oranın (% 5-10) üzerinde olması nedeniyle analize geçilebileceğine karar verilmiştir.

Değerlendirme sürecinde öncelikle, nihai araştırmaya temel oluşturacak seyahat işletmelerinin büyüklük ölçüt veya ölçütlerini (bu ölçüt veya ölçütlere göre denekler, küçük 'seyahat acentası' ve büyük 'tur operatörü' şeklinde sınıflandırılacağından) ve ana faaliyet alanlarını belirleyecek analizler yapılacağından, sadece 18 soruyu kapsayan ilk iki bölümü değerlendirilmiştir. Değerlendirmeye alınan bölümler EK-2'de verilen formun ilk iki bölümüdür. Yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular şu şekilde özetlenebilir;

Seyahat işletmeleri, faaliyet alanı olarak kendilerini belli bir sınıfta göstermekle beraber, diğer alanlarda da faaliyet gösterdikleri gözlemlenmektedir. İşletmelerin boyut algılamaları ve büyüklük ölçütü olabilecek kıstas veya kıstaslarla ilgili olarak anlamlı bir istatistiksel bulguya ulaşamamıştır. Çünkü turlarına katılımcı sayısı 10.000 olan işletmeler kendileri büyük olarak algılayabilirken, 20.000 olan işletmeler orta ve küçük olarak algılayabilmektedir. Sonuçta, algısal boyutun göreceli olması nedeniyle, algısal boyut değerlendirme dışı bırakılarak, istatistiksel anlamda geçerliliği olan ölçütlerin belirlenmesi kararlaştırılmıştır. Ancak denek işletmelerin, faaliyet alanlarına göre kendilerini nasıl tanımladıklarını göstermek için Tablo 3.3. ve boyut olarak kendilerini nasıl nitelendirdiklerini göstermek içinde Tablo 3.4. hazırlanmıştır. Tablo 3.3, Türkiye'de faaliyet gösteren seyahat işletmelerinin yarıdan fazlasının "dıştan gelim turlarına bağımlı olduğunu, buna karşın dışa gidimci işletmelerin oranının ise çok düşük olduğunu göstermektedir.

**Tablo 3.3** Ana Tur Biçimine Göre Dağılım

Ana Tur Biçimi	Frekans	%
Dıştan Gelim Turlar	63	57,3
Dışa Gidim Turları	7	6,4
Yurt İçi Turlar	40	36,4
<b>TOPLAM</b>	<b>110</b>	<b>100,0</b>

**Tablo 3.4.** İşletmelerin Boyut Olarak Kendilerini Nitelendirme Tablosu

BOYUT	Frekans	%
Küçük	41	37,3
Orta	38	34,5
Büyük	31	28,2
<b>TOPLAM</b>	<b>110</b>	<b>100,0</b>

Araştırmada kullanılan çok sayıdaki değişkenin bir kaç temel değişkenle ifade edilebilmesine olanak sağlayan “Faktör Analizi Yönteminin”<sup>7</sup> kullanılması kararlaştırılmıştır. Faktör analizi, aynı yapıyı ölçen çok sayıda değişkenden az sayıda tanımlanabilir anlamlı değişkeni keşfetmeye yönelik çok değişkenli bir istatistiktir.<sup>8</sup>

5li Faktör Analizi yöntemiyle yapılan analizde, 1. Faktöre göre, dört faktörün önemli olduğu tespit edilmiştir ve bu faktörler dikkate alınmıştır. Tablo 3.5. yapılan analizin sonuçlarını göstermektedir.

Analiz sonuçları, anlamlı büyüklük ölçütlerinin, sırasıyla turlara toplam katılımcı sayısı, dıştan gelim turlara katılımcı sayısı, efektif olarak kullanılan uçak koltuğu sayısı ve dışa gidim turlara katılımcı sayısı olduğu tespit edilmiştir.

Bu faktörlerden ilki; “turlara katılan toplam müşteri sayısı” tüm turlara katılım rakamını vermektedir. Toplam katılımcı sayıları açısından ele alındığında, kendisini büyük olarak niteleyen işletmelerden sadece 1 tanesi turlarına katılan müşteri sayısını 20.000’den az olduğunu beyan ederken, 30 tanesi bu rakamın 20.000’nin üzerinde olduğunu belirtmişlerdir. Bunun yanında kendisini küçük olarak niteleyen işletmelerden 7 tanesi toplam katılımcı sayısını 20.000’nin üzerinde olduğunu beyan ederken, 34 tanesi 20.000’nin altında olduğunu belirtmişlerdir. Bu durumda 20.000

<sup>7</sup> [http://www.istatistik.gen.tr/index.php?option=com\\_content&task=view&id=24&Itemid=2](http://www.istatistik.gen.tr/index.php?option=com_content&task=view&id=24&Itemid=2)  
(20.04.2006)

<sup>8</sup> <http://education.ankara.edu.tr/~buyukoz/fa.htm> (20.04.2006)

ve altı toplam katılımcısı olan işletmeler küçük, 20.001 ve üzeri işletmeler büyük işletme olarak kabul edilmiştir.

**Tablo 3.5. 5li Faktör Matrisi**

Sorular	Faktörler				
	1	2	3	4	5
Turlarınıza katılan toplam müşteri sayınız nedir? (.000 kişi olarak yazınız)	<b>0,889</b>	0,044	0,277	-0,267	<b>0,094</b>
Eğer incoming yapıyorsanız getirdiğiniz turist sayısı nedir? (.000 kişi olarak yazınız)	<b>0,874</b>	-0,138	0,236	-0,174	<b>0,012</b>
Yıllık olarak kullandığımız ortalama efektif koltuk sayısı nedir?	<b>0,786</b>	0,084	0,186	0,082	<b>0,394</b>
Eğer outgoing yapıyorsanız götürdüğünüz turist sayısı nedir? (.000 kişi olarak yazınız)	<b>0,769</b>	0,282	0,416	-0,037	<b>0,178</b>
Yurtiçi (ingoing) turlarınızın toplam tur satışlarımız içindeki payı nedir? (% olarak yazınız)	-0,640	<b>0,616</b>	0,137	-0,356	-0,125
Ana tur biçimiz aşağıdakilerden hangisidir?	-0,556	<b>0,448</b>	0,413	0,009	-0,227
Eğer ingoing yapıyorsanız götürdüğünüz turist sayısı nedir? (.000 kişi olarak yazınız)	0,545	<b>0,446</b>	0,184	-,543	<b>0,249</b>
Yıllık olarak kullandığımız veya efektif olarak kiraladığımız ortalama oda sayısı nedir?	0,466	<b>0,388</b>	-0,315	-,044	<b>0,041</b>
Dıştan gelim turlarınızın toplam tur satışlarımız içindeki payı nedir? (% olarak yazınız)	0,508	-0,723	-0,289	0,248	<b>0,135</b>
Tur düzenlemek üzere büyük miktarlarda ve toptan satın alımlarda bulunuyor musunuz?	-0,173	-0,496	<b>0,038</b>	0,049	<b>0,389</b>
İkincil gelir kaynağınız hangisidir?	-0,058	-0,409	<b>0,089</b>	-0,368	-0,072
Düzenlediğiniz kültür turlarının, toplam turlarınız içindeki payı nedir?	0,243	0,310	-0,842	0,053	-0,122
Düzenlediğiniz dinlence turlarının, toplam turlarınız içindeki payı nedir?	-0,235	-0,347	<b>0,812</b>	-0,082	<b>0,145</b>
Düzenlediğiniz ana tur biçimi aşağıdakilerden hangisidir?	0,094	-0,292	<b>0,564</b>	0,097	-0,458
Kendinizi çalışma biçimi açısından nasıl tanımlıyorsunuz?	0,454	0,198	<b>0,239</b>	0,585	-0,202
Dışa gidim turlarınızın toplam tur satışlarımız içindeki payı nedir? (% olarak yazınız)	0,324	0,361	<b>0,432</b>	0,544	<b>-0,063</b>
Günübirlik turlarınızın toplam tur satışlarımız içindeki payı nedir? (% olarak yazınız)	-0,116	0,521	<b>0,077</b>	0,390	<b>0,596</b>

İkinci sırada “dıştan gelim turlarına katılımcı sayısı” önem kazanmaktadır. Bu faktör, üçüncü sırada yer alan “yıllık olarak kullanılan efektif koltuk sayısı” faktörüyle birleştiğinde daha anlamlı olmaktadır. Bilindiği üzere, uluslararası turizm faaliyetlerinde taşımacılık genellikle havayoluyla yapılmaktadır. Ayrıca, turlarda en önemli maliyet kalemi koltuk maliyetleridir. Dıştan getirici operatörlerin koltuk

sayısı faktörüne göre kendilerini algıladıklarını görmek için çapraz tablo oluşturulduğunda ortaya çıkan durum bu görüşü desteklemektedir. Kendilerini dıştan getirici işletme olarak tanımlayan 63 işletmeden, 28 tanesi kendilerini “büyük” olarak nitelemişlerdir (Bkz. Tablo 3.6).

Büyük işletmelerin % 82.1’i, efektif olarak 20.001 ve üzerinde koltuk kullanırken, “küçük” ve “orta” olarak nitelendiren işletmelerin çoğunluğu 20.000 ve altı koltuk kullanmaktadır. Bu durumda büyüklük kıstası olarak efektif kullanılan koltuk sayısı belirlenmiştir. 20.001 ve üzerinde koltuk kullanan işletmeler büyük operatörler olarak alınacaktır.

**Tablo 3.6** Dıştan Getirici Tur Operatörlerinin Büyüklük Ölçütüyle Yıllık Olarak Kullanılan Ortalama Efektif Koltuk Sayısı Tablosu

			Yıllık Kullanılan Ortalama Efektif Koltuk Sayısı					TOPLAM
			20.000 ve altı koltuk	20.001 ve 50.000 arası koltuk	50.001 ve 100.000 arası koltuk	100.001 ve 150.000 arası koltuk	150.001 ve 250.000 arası koltuk	
Boyut olarak işletmenizi nasıl niteliyorsunuz?	Küçük	n	17	0	1	0	0	18
		%	94,4	0	5,6	0	0	100
	Orta	n	15	2	0	0	0	17
		%	88,2	11,8	0	0	0	100
	Büyük	n	5	4	5	9	5	28
		%	17,9	14,3	17,9	32,1	17,9	100
	Toplam	n	37	6	6	9	5	63
		%	58,7	9,5	9,5	14,3	7,9	100

Bu açıklamalardan sonra, araştırma kapsamına alınacak seyahat işletmelerinin, 20.000 katılımcı sayısı ölçütüne göre büyük ve küçük olarak sınıflandırılmasına, 20.000’in altındaki işletmelerin küçük ve seyahat acentası; üzerinde olan işletmelerin büyük ve tur operatörü olarak betimlenmesine karar verilmiştir. Bu nedenle, nihai analizler için oluşturulan SPSS dosyasına, işletmeler tek tek incelenerek, turlara toplam katılımcı sayılarına göre “küçük” ve “büyük” olarak kodlanmıştır.

Ana tur biçimlerine göre sınıflamada, dışa gidim turları düzenleyen ve kendilerini bu kategoride tanımlayan işletmelerin toplam içinde oranının, diğer iki grubun

oranlarına göre çok düşük olduğu görülmüştür. Yapılan incelemeler sonucu, dışa gidim turları düzenleyen işletmelerin aynı zamanda çok yoğun yurt içi turlar da düzenledikleri belirlenmiştir. Bu nedenle, dışa gidim tur düzenleyen işletmelerle yurt içi tur düzenleyen işletmeler birleştirilerek tek bir kategoride ele alınmaları kararlaştırılmıştır. Veri analiz programına, bu ikisinin tek bir tür olarak girilmesi ve dıştan gelim turları düzenleyen işletmelerle karşılaştırılmasına kararlaştırılmıştır.

### 4.3. Yüz Yüze Gerçekleştirilen Nihai Anket Uygulaması

Gerçekleştirilen üç elektronik posta gönderimi sonucu sağlanan geri dönüş sayısının toplamda 111 olması, hedeflenen örneklem büyüklüğüne ulaşılamaması anlamına gelmektedir. Bu nedenle, araştırma ana tasarımında olmayan yüz yüze görüşme aşaması gerçekleştirilmiştir. Geri dönüşün düşük olmasının nedenlerinin, seyahat işletmelerinin yoğun sezonda bulunmaları ve iletiyi spam dosya sanarak iletiyi dikkate almayabilecekleri olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle anket formunun, araştırma kapsamına alınan ve araştırmaya denek olmayı kabul eden tüm seyahat işletmelerine yüz yüze görüşmelerle uygulanarak, hedeflenen örneklem sayısına ulaşılmasına karar verilmiştir.

Yüz yüze görüşmelerin, daha yüksek oranlarda satın alan büyük işletmelerde uygulanması kararlaştırılmıştır. Bu noktada sorun, daha yüksek oranlarda satın alım yapan işletmelerin hangileri olduğunun belirlenmesidir. Yapılan araştırmalarda, Turizm Bakanlığı ve TÜRSAB gibi sektörü yöneten kurum veya kuruluşların böyle bir çalışması olmadığı gibi akademik anlamda da bu tür bir çalışmaya rastlanamamıştır. Bu konuda yapılan çalışmalar Ekin Yayıncılık tarafından yapılan ve Resort Dergisinde yayınlanan 2004 ve 2005 yıllarında Türkiye'ye en fazla turist getiren "En Büyük Incoming Tur Operatörleri" araştırmalarıdır. 2005 yılı verilerinin bulunduğu araştırmada, 50 seyahat işletmesi bulunmaktadır.<sup>9</sup> 2004 yılı verilerinin bulunduğu listede ise, 100 işletme bulunmaktadır.<sup>10</sup>

<sup>9</sup> Resort Dergisi, "En Büyük Incoming Tur Operatörleri Araştırması", (İstanbul, Mart 2006 Sayısı Özel Eki), s.7.

<sup>10</sup> Resort Dergisi, "En Büyük Incoming Tur Operatörleri Araştırması", (İstanbul, Sayı 29, 2005), s. 12.

Her iki liste incelendiğinde, bazı farklılıklar olmakla beraber genel olarak aynı işletmelerden oluştuğu görülmüştür. Örneğin, 2004 listesinde yer alan Anex ve Ekfun, Astral ve Bastıyalı gibi işletmeler 2005 listesinde, birleşmiş olarak karşımıza çıkmaktadır. 2004 listesinde olup, 2005 listesinde olmayan işletmeler olduğu gibi, 2004 listesinde olmayıp, 2005 listesinde giren, GMG On Travel gibi işletmelerin olduğu görülmektedir. Daha kapsamlı olan “En Büyük 100 Listesinin” kullanılmasına karar verilmiştir.

100 işletmeden oluşan listenin dikkat çeken verilerinden bir tanesi de, 100. sırada yer alan işletmenin katılımcı sayısının yaklaşık 19.000 olmasıdır. Bu rakam, araştırmada temel büyüklük ölçütü olan toplam 20.000 katılımcı sayısının doğru bir ölçüt olduğunu desteklemektedir. TÜRSAB Veri Bankası, Hotel Guide 2005 ve Hotel Guide 2006 Katalogları ve internet arama motorlarından yararlanılarak listede yer alan işletmelerin her türlü iletişim adresleri elde edilmiştir. Daha sonra, bu listede yer alan işletmelerin elektronik posta yoluyla uygulanan ankete katılıp katılmadıkları kontrol edilmiş ve 1 tanesinin katıldığı belirlenmiştir. Bu işletme listeden çıkarılınca 99 işletme kalmıştır.

Bu listede yer alan işletmelerin tamamı “Dıştan Getirici” seyahat işletmeleridir. Listedeki ayrıca, ETS, Touristica, Cafe Tur, Ilos Tur, Yeşil Elma, Sedona ve VIP gibi sektörün adı sıkça duyulan işletmelerinin olmadığı dikkat çekmiştir. Araştırma kapsamında, “Dışa Götürücü” ve “Yurt İçi” tur operatörlerinin olması nedeniyle, bu faaliyet alanlarının işletmelerinin belirlenmesi gerekmiş ancak bu konuda her hangi bir çalışmaya rastlanamamıştır. Bu konuda sektörün önde gelen isimlerinden görüş istenmiş ve verilen tavsiyeler doğrultusunda reklam ve tanıtım giderlerine daha fazla pay ayıran işletmelerin belirlenmesine karar verilmiştir. Bu nedenle, Türkiye’nin tirajı yüksek olan Akşam, Hürriyet, Milliyet ve Sabah gazetelerinin 01.04.2006 tarihinden itibaren 15.06.2006 tarihine kadar sayıları olan incelenerek, en az üç reklamı bulunan işletmeler araştırma kapsamına alınmıştır. Bu şekilde tespit edilen 11 işletmeyle beraber toplam 110 işletme içeren bir liste oluşturulmuştur.

Oluşturulan 110 işletmelik listede yer alan tüm işletmelere telefon edilerek, araştırma hakkında kısaca bilgilendirilmişlerdir. Telefonla erişilebilen işletmelerin yöneticilerinden görüşme için randevu talep edilmiştir. İşletmelerden 49 tanesinin yöneticisi, satın alma veya anlaşmalarıyla ilgili bilgi veremeyecekleri, çok yoğun oldukları, prensip olarak bu tür çalışmalara katılmadıkları veya işletme hakkında dışarıya bilgi verme konusunda yetkileri olmadığı ya da bu konuda yurt dışında bulunan merkezlerinin yetkili olduğu gibi gerekçelerle görüşme talebini kabul etmemişlerdir. Diğer 55 işletmenin yöneticisiyse, belli bir tarih ve zaman veremeyeceklerini ancak, uygun bir zamanda ziyaret edildikleri takdirde yardımcı olacaklarını belirtmişlerdir.

Görüşmeyi kabul eden işletmelerin tamamına ulaşılsa bile, hedeflenen örneklem büyüklüğüne ulaşamadığı görülerek, elektronik posta yoluyla ulaşılmaya çalışan seyahat işletmeleri listesinden elektronik uygulamada geri dönüş yapan işletmeler tespit edilmiştir. Geri bildirimde bulunmayan işletmelerle de görüşülerek yeter sayıya ulaşılması hedeflenmiştir.

03–08.07.2006 ve 14–24.07.2006 tarihleri arasında İstanbul'daki işletmeler ziyaret edilmiş ve toplam 53 işletmeden veri toplanmıştır. 27–31.07.2006 ve 24–28.08.2006 tarihleri arasında Antalya'daki işletmelerle görüşülmüş ve 24 işletmeye anket uygulanmıştır. Yüz yüze görüşmelerde toplam 77 işletmeden veri toplanmıştır. Bu şekilde toplam 188 işletme araştırmaya katılmış olup, bu sayı evrenin, % 16,6'sına karşılık gelmektedir. Bu rakam örneklem büyüklüğü açısından yeterlidir.

Bu aşamada, elektronik posta yoluyla uygulanan anketin sadece son iki bölümü kullanılmıştır (Bkz. EK-3) Bunun nedeni, katılımcının çok soruyla zamanını almamaktır. Veri değerlendirmede gerekli olduğu düşünülen bilgiler, anketin doldurulması esnasında deneğe sorularak, araştırmacı veya anketör tarafından anket formuna not edilmiştir.

## 5. ANKET FORMUNUN GÜVENİRLİK ANALİZİ

Güvenirlilik, “herhangi bir ölçme araç veya yönteminin ne derece tutarlı ölçüm yapabildiğidir.”<sup>11</sup> Diğer bir ifadeyle, güvenirlilik “ölçme sonuçlarının farklı zamana ve koşullara karşı sahip olduğu tutarlılıktır.”<sup>12</sup> Bir ölçekte yer alan eşit aralıklı maddelerin güvenirliliklerinin belirlenmesinin değişik yöntemleri vardır. Bunlardan en sık kullanılanlarından bir tanesi, tüm sorular dikkate alınarak hesaplandığı için genel güvenirliliği daha yüksek olan Alpha Croanbach Katsayısıdır.<sup>13</sup>

Bu araştırmada, eşit aralıklı ölçeği olan 27 soru bulunmaktadır. Ancak, daha önce de belirtildiği gibi, her değişken için bir soru grubu kullanılmıştır. Eşit aralıklı grup sorularla araştırılan 8 değişken olduğundan, 8 grup sorunun Alpha Croanbach Katsayıları hesaplanmıştır. Ana araştırmada güvenirliliği belirlenmemiş bir ölçek kullanmanın, doğru sonuçlar vermeyebileceğinden hareketle, ankette kullanılan eşit aralıklı ölçekli soruların güvenirliliği, pilot araştırma verileriyle belirlenmiştir. Analizler sonucunda, oluşan Alpha Croanbach Katsayıları Tablo 3.7.’de verilmiştir.

**Tablo 3.7. Soru Gruplarının Güvenirlilik Katsayıları**

Değişken Grup Türleri	Değişken Grupları	Croanbach Alpha Katsayısı (A)	Güvenirlilik Derecesi
Satınalma Merkezi Yapısı	Karmaşık (4 soru)	0,8763	Yüksek
	Yapısal (4 soru)	0,6844	Yeterli
	Merkezi (4 soru)	0,8226	Yüksek
Satın alma durumunu etkileyen faktörler	Satın alma durumunun karmaşıklığı (3 soru)	0,5734	Düşük
	Satın alma durumunun yeniliği (3 soru)	0,7339	Yeterli
	Satın alma durumunun yapısalılığı (biçimselliği) (3 soru)	0,6655	Yeterli
	Satın alma durumunun belirsizliği (3 soru)	0,7349	Yeterli
	Satın alma durumunda hissedilen zaman baskısı (3 soru)	0,8416	Yüksek
n=35	Değişken Grubu Sayısı= 8	A= 0,7415	

<sup>11</sup> [http://iogm.meb.gov.tr/files/size\\_ozel/olcme\\_ve\\_degerlendirme.pdf](http://iogm.meb.gov.tr/files/size_ozel/olcme_ve_degerlendirme.pdf) (10.04.2006)

<sup>12</sup> <http://www.aof.edu.tr/kitap/IOLTP/2294/unite02.pdf> (10.04.2006)

<sup>13</sup> K. Özdamar, **Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi**, (Eskişehir, Ana. Üni. Yayınları, Yayın No:1001, 1997), s.492.

## 6. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Hipotez, araştırmada yer alan değişkenler arasında kurulan ilişki önerileri<sup>14</sup> şeklinde tanımlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle hipotez, iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkinin varsayımsal ifadesidir ve araştırmada beklenen sonuçları ifade eden öz cümlerdir.<sup>15</sup> Bu tanımlardan, anlaşılacağı üzere, hipotezler değişkenler arasındaki ilişkilerle ilgilidir. Hipotezin, araştırmacının beklentisini destekleyecek şekilde gerçekleşmesi zorunlu değildir.

Değişken, araştırmalarda tanımlanan evreni oluşturan birimlerin sahip oldukları ve birbirlerinden ayırt edilmelerine yarayan özelliklerdir.<sup>16</sup> Araştırma hipotezinin belirleyici unsuru<sup>17</sup> olan değişkenleri nitel-nicel, sürekli-sürekli veya bağımlı-bağımsız şeklinde sınıflandırılmaktadır. Bu çalışmada, bağımlı-bağımsız sınıflaması kullanılmıştır. Ancak, araştırmanın amaçları doğrultusunda, bağımlı ve bağımsız değişkenler, araştırılan ilişkiye göre dönüşümlü olarak kullanılmıştır. Örneğin, işletme büyüklüğüyle satınalma merkezi yapısı arasındaki ilişki araştırılırken, bağımsız değişken olan satınalma merkezi yapısı, satınalma merkezi yapısıyla satın alma durumunu etkileyen faktörler arasındaki ilişkiler araştırılırken, bağımlı değişken olarak kullanılmıştır.

Araştırmanın ana hipotezleri ve hipotezlere bağlı olarak oluşturulan varsayımlar şunlardır;

$H_{1A}/H_0$  = İşletme büyüklüğüyle, satınalma merkezlerinin yapısı arasında anlamlı bir ilişki vardır/yoktur. Büyük işletmelerin satınalma merkezlerinin yapısının yapısal veya karmaşık yapıda olma oranı, küçük işletmelere oranla daha yüksektir; küçük işletmeler daha “merkezidir”.

<sup>14</sup> N. Karasar, **Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler**, Ankara 3A Araştırma Eğitim Danışmanlık Ltd., 1994, s.70.

<sup>15</sup> Kozak, **a.g.e.**, s.11.

<sup>16</sup> A. Özmen, **Uygulamalı Araştırmalarda Örneklem Yöntemleri**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No:1257, 2000, s. 7.

<sup>17</sup> B. Gökçe, **Toplumsal Bilimlerde Araştırma**, Ankara, Savaş Yayınları, 1992, s.56.

$H_{1B}/H_0$  = Ana faaliyet alanıyla, satınalma merkezlerinin yapısı arasında bir ilişki vardır/yoktur. Dıştan gelim turları düzenleyen işletmelerin satınalma merkezleri, yapısal veya merkezidir.

$H_{2A}/H_0$  = İşletme büyüklüğüyle, satın alınan veya kiralanan koltukları doldurma oranları arasında bir ilişki vardır/yoktur. Büyük işletmeler, koltukları daha yüksek oranlarda doldurur.

$H_{2B}/H_0$  = Ana faaliyet alanıyla, satın alınan veya kiralanan koltukları doldurma oranları arasında bir ilişki vardır/yoktur. Dışa gidim/yurt içi turlar düzenleyen işletmelerinin, koltukları doldurma oranları daha yüksektir.

$H_{3A}/H_0$  = İşletme büyüklüğüyle, kullanılan havayolu taşımacılığı biçimleri arasında anlamlı bir ilişki vardır/yoktur. Büyük işletmeler, “full charter” ve” kısmi charter” tipi taşımacılığı, küçük işletmeler “koltuk charter” ve “tarifeli uçuşları” daha fazla tercih ederler.

$H_{3B}/H_0$  = Ana faaliyet alanıyla, havayolu işletmeleriyle kullanılan havayolu taşımacılığı biçimleri arasında anlamlı bir ilişki vardır/yoktur. Dıştan gelim tur düzenleyen işletmeler, “full charter” ve” kısmi charter” tipi taşımacılığı daha fazla tercih ederler.

$H_{4A}/H_0$  = İşletme büyüklüğüyle, konaklama işletmeleriyle ilişki biçimleri arasında bir ilişki vardır/yoktur. Büyük işletmelerin odaların tümünü kiralama oranı daha düşüktür.

$H_{4B}/H_0$  = Ana faaliyet alanıyla, konaklama işletmeleriyle ilişki biçimleri arasında bir ilişki vardır/yoktur. Dıştan gelim turları düzenleyen işletmelerin, odaların tümünü kiralama oranı diğer seçeneklere göre daha düşüktür.

$H_{5A}/H_0$  = İşletme büyüklüğüyle, konaklama işletmeleriyle yapılan anlaşma biçimleri arasında bir ilişki vardır/yoktur. Büyük işletmeler, doluluk garantili ve sezonluk blok oda veya yatak kapatma anlaşmalarını tercih eder.

$H_{5B}/H_0$  = Ana faaliyet alanıyla, konaklama işletmeleriyle yapılan anlaşma biçimleri arasında bir ilişki vardır/yoktur. Dıştan gelim turları düzenleyen işletmelerin “doluluk garantili” anlaşma seçeneklerini tercih etme oranları düşüktür.

$H_{6A}/H_0$  = İşletme büyüklüğüyle, kiralanen veya satın alınan odaları doldurma oranları arasında bir ilişki vardır/yoktur. Küçük işletmeler, odaları daha yüksek oranda doldururlar.

$H_{6B}/H_0$  = Ana faaliyet alanıyla, kiralanen veya satın alınan odaları doldurma oranları arasında bir ilişki vardır/yoktur. Dışa gidim/yurt içi turlar düzenleyen işletmeler, odaları daha yüksek oranda doldururlar.

$H_{7A}/H_0$  = İşletme büyüklüğüyle, satın alma kararlarına katılan kişi sayısı arasında bir ilişki vardır/yoktur. Büyük işletmelerde kararlara daha fazla sayıda kişinin katıldığı yapıların oranı daha yüksektir.

$H_{7B}/H_0$  = Ana faaliyet alanıyla, satın alma kararlarında etkili olan kişi sayısı arasında bir ilişki vardır/yoktur. Dıştan gelim turlar düzenleyen işletmelerde kararlara katılan kişi sayısı daha fazladır.

$H_{8A}/H_0$  = Satınalma merkezinin yapısıyla, ürün veya satın alma durumunun karmaşıklığı faktörü arasında bir ilişki vardır/yoktur. Satın alma durumu karmaşıklaştıkça, satınalma merkezi yapısı merkezileşir.

$H_{8B}/H_0$  = Satınalma merkezinin yapısıyla, ürün veya satın alma durumunun yeniliği faktörü arasında bir ilişki vardır/yoktur. Satın alınan ürün yada hizmet yeniyse, “merkezi” satınalma yapısında olan işletmeler daha fazla etkilenmektedir.

$H_{8C}/H_0$  = Satınalma merkezinin yapısıyla, ürün veya satın alma durumunun yapısallığı faktörü arasında bir anlamlı ilişki vardır/yoktur. Satınalma merkezi “karmaşık” ve “yapısal” olan işletmeler, “merkezi” olan işletmelere göre, ürün veya hizmetin yapısallığından daha fazla etkilenmektedir.

$H_{8D}/H_0$  = Satınalma merkezinin yapısıyla, ürün veya satın alma durumunun belirsizliği faktörü arasında bir ilişki vardır/yoktur. Satın alınan ürün veya hizmet ya da satın alma durumu belirsizse, satın alma merkezinin yapısı merkezileşir.

$H_{8E}/H_0$  = Satınalma merkezinin yapısıyla, satın alma durumunda hissedilen zaman baskısı faktörü arasında bir ilişki vardır/yoktur. Satınalma merkezi karmaşıklaştıkça, hissedilen zaman baskısı artar.

## 7. VERİLERİN ANALİZİ

Elde edilen veriler, veri dosyası haline getirilerek, bir istatistik programıyla değerlendirilmiştir. Bu veri dosyasında, veriler araştırma amaçlarına göre kodlanarak değişik istatistiksel analizler yapmaya uygun hale getirilmiştir.

Nihai araştırmada, araştırmada kullanılan veriler, “turlara katılan toplam katılımcı sayısı”, “ana faaliyet alanınız, üçüncü bölümünde yer alan 15 ve dördüncü bölümünde yer alan 27 soru olmak üzere, toplam 44 sorudan elde edilmiştir. Üçüncü bölümde yer alan sorularda seçenek sayısı farklı olduğundan, kodlama 1’den başlanarak seçenek sayısı kadar ( $a=1, b=2, \dots, g=7$ ) kullanılmıştır. Bu grupta yer alan sorularda en az seçenek sayısı 3, en fazla seçenek sayısı 7’dir. Eşit aralıklı niteliksel sorulardan oluşan dördüncü bölümünde, deneklerin tercihleri niceliksel hale dönüştürülmüş ve kodlama işlemi aşağıda açıklandığı gibi yapılmıştır;

- 1= Hiçbir zaman
- 2= Ara sıra
- 3= Orta sıklıkla
- 4= Sıklıkla
- 5= Her zaman

Ancak, bu gruptaki 3. ve 8. sorular soru köklerinin olumsuz hazırlanmış olması nedeniyle, kodlama farklı yapılmıştır. Kodlama biçimi aşağıdaki gibidir.

- 1= Her zaman
- 2= Sıklıkla
- 3= Orta sıklıkla
- 4= Ara sıra
- 5= Hiçbir zaman

Araştırmanın en önemli ve temelini oluşturan bulguları deneklerin, üçüncü bölümün 14. sorusunda tercih etmiş oldukları seçenekle, dördüncü bölümün ilk 12 sorusu arasındaki ilişkiye göre şekilleneceğinden, öncelikle belirtilen maddelerin arasında ilişki araştırılmıştır. Üçüncü bölümün 14. sorusu deneklere doğrudan satın alma kararlarının kaç kişi tarafından verildiğini sorarken, dördüncü bölümün ilk 12 sorusu işletmelerin “satınalma merkezlerinin yapılarını” sorgulamaktadır. 14. soruda “Sadece 1 kişi” ve “Genel merkezde görevli birkaç kişi” seçenekleri, işletmenin satın alma merkezinin “merkezi” bir yapıya, “Belirlenen kural ve standartlar çerçevesinde sorumlu olan 4-5 kişi” seçeneği, işletmenin “yapısal (biçimsel)” bir yapıya ve “Uzmanlık alanlarına göre ve duruma göre değişen kişilerden oluşan 6 ve daha fazla kişiden oluşan gruplarca” seçeneği, işletmenin satınalma merkezinin “karmaşık” bir yapıya sahip olduğunu ifade etmektedir. “Sadece 1 kişi” ve “Genel merkezde görevli 2-3 kişi” seçenekleri birleştirilerek, “merkezi” satınalma merkezi olarak, tek bir seçenek olarak kodlanmıştır.<sup>∇</sup>

Kodlama işlemi tamamlandıktan sonra, işletme büyüklüğü ve ana faaliyet alanı bağımlı değişken olarak kullanılarak, seyahat işletmelerinin bazı yapısal özellikleri ve aralarındaki ilişkilerin ortaya çıkarılması için, analizlere geçilmiştir. Yapılan analizlerde istatistiksel bulguların yanında, yüz yüze gerçekleştirilen anket uygulaması esnasında görüşülen yöneticiler ve ön araştırma sırasında bilgi ve görüşleri alınan profesyonellerden edinilen bilgilerde yorumların yapılmasında kullanılmıştır.

<sup>∇</sup> Üçlü model, G. Lau ve diğerleri (1999), tarafından gerçekleştirilen araştırmada kullanılan modelden alınmıştır. (Bkz. G. Lau ve diğerleri, “Purchase-Related Factors and Buying Center Structure: An Empirical Assessment”, (Industrial Marketing Management, Sayı: 8, 1999), s. 573-587.

## 8. BULGULAR

Yapılan analizler sonucu ulaşılan bulgular şu şekildedir;

### 8.1. İşletme Büyüklüğüyle Yapısal Özellikler Arasındaki İlişkiler

3Ön çalışma sonucunda elde edilen veriler ışığında işletmeler, turlara toplam katılımcı sayısı ölçütüne göre “büyük” ve “küçük” olmak üzere iki gruba ayrılmıştır. Büyük işletmeler, “tur operatörleri” ve küçük işletmeler “seyahat acentaları” olarak nitelendirilmiştir. Bu sınıflamada temel alınan katılımcı sayısı 20.000’dir. 20.000 ve altı küçük, 20.001 ve üzeri büyük kabul edilmiştir. Bu ölçüte göre ankete cevap veren işletmelerin genel görünümü Tablo3.8-1’de verilmektedir.

**Tablo 3.8-1. İşletme Büyüklükleri Dağılımı**

	n	%
Büyük	110	58,5
Küçük	78	41,5
<b>TOPLAM</b>	<b>188</b>	<b>100</b>

#### 8.1.1. İşletme Büyüklüğüyle Ana Faaliyet Alanı İlişkisi

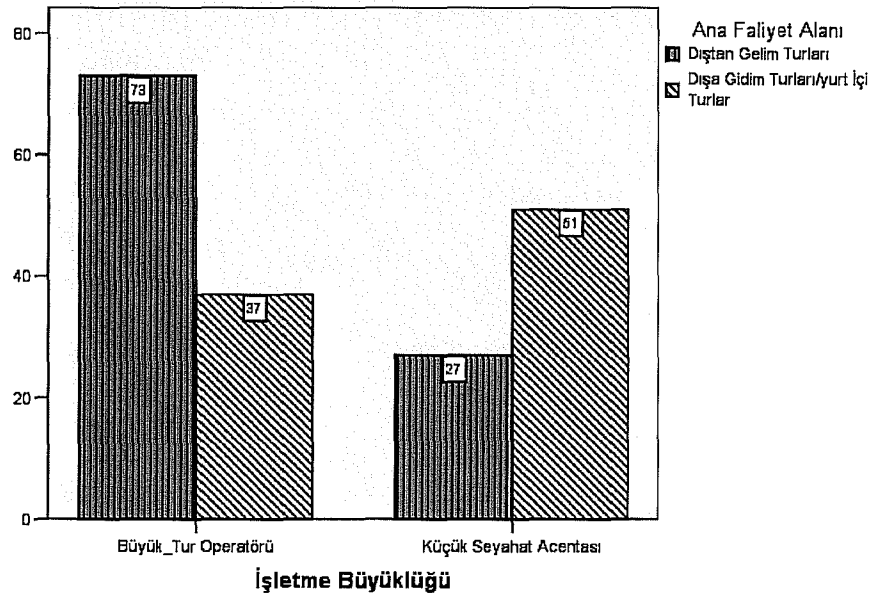
Ki Kare sınaması sonucunun  $p=0,0001$  ve  $p<0,05$  olması, işletme büyüklüğüyle ana faaliyet alanı arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu ortaya koymaktadır. Büyük işletmelerin, % 66,4 ’ünün (73 tanesinin) ana faaliyet alanı, dıştan gelim turlarıyken, küçük işletmelerin çoğunluğunun (% 65,4) ana faaliyet alanı dışa gidim/yurt içi turlarıdır.

**Tablo. 3.8-2. İşletme Büyüklüğüne Göre Ana Faaliyet Alanı Dağılımı**

			Ana Faaliyet Alanı		Toplam
			Dıştan Gelim Turları	Dışa Gidim /Yurt İçi Turlar	
İşletme Boyutu	Büyük (TO)	n	73	37	110
		%	66,4	33,6	100,0
	Küçük (SA)	n	27	51	78
		%	34,6	65,4	100,0
Toplam		n	100	88	188
		%	53,2	46,8	100,0

p= 0,0001

Tablo 3.8-2’de görüldüğü üzere büyük işletmeler, dıştan gelim turlarında ağırlık kazanırken, küçük işletmeler dışa gidim ve yurt içi turlarda yoğunlaşmaktadır. Diğer yandan, işletme büyüklüğüne bakılmaksızın ele alındığında, işletmelerin yarıdan fazlasının (% 53,2) dıştan gelim turlarına yönelik faaliyet göstermektedir. Dışa gidim veya yurt içi turlarda faaliyet gösteren işletmelerin oranı % 46,8 olup, bunların yaklaşık % 60’ı küçük işletmelerdir. Şekil 3.8-1 işletmelerin büyüklüklerine göre ana faaliyet alanlarının dağılımını göstermektedir.



Şekil 3.8-1 İşletme Büyüklüğüne Göre Ana Faaliyet Alanı Dağılımı

Yüz yüze yapılan anket uygulaması sırasında, görüşülen yöneticilerin, seyahat işletmelerinin, özellikle dıştan gelim turlarında yoğunlaşan işletmelerinin büyük bir kısmının yabancı tur operatörlerinin kontrolü altında ve onların Türkiye şubesi, karşılayıcı ayakları veya tek yetkili temsilcileri olduğunu belirtmişlerdir.

### 8.1.2. İşletme Büyüklüğüyle Havayolu İşletmeleriyle Bağlantı Biçimi İlişkisi

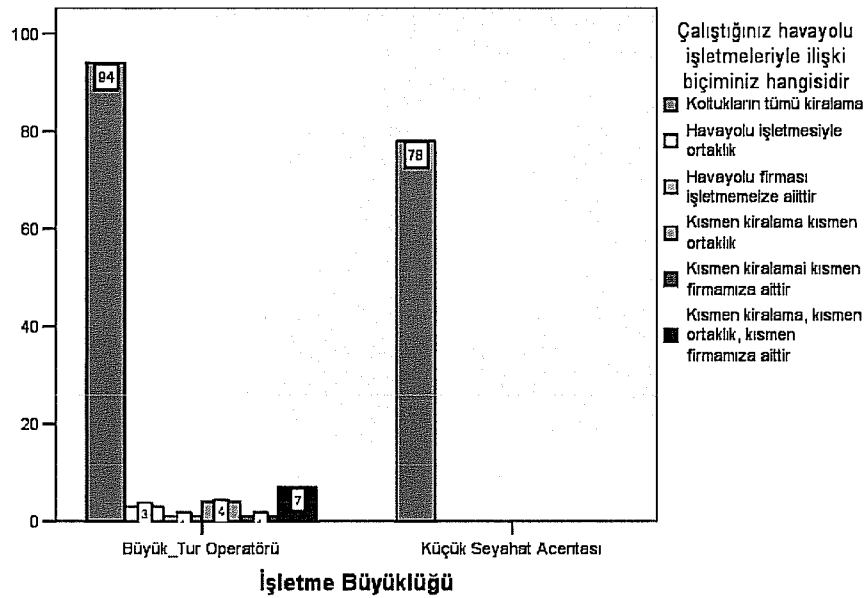
Ki Kare sınaması sonucunda,  $p=0,030$  ve  $p<0,05$  olması, işletme büyüklüğüyle havayolu işletmeleriyle bağlantı biçimleri arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Ancak Ki Kare testinde beklenen değeri beşten küçük olan kategori sayısının, on hücrede (toplamın % 83,3’ünde) toplam kategori sayısının % 20’sini

aşması nedeniyle uygulanan Exact testi Monte Carlo sınaması sonucuna göre  $p=0,007$  olarak gerçekleştiği görülmüştür. Bu durumda,  $p<0,05$  olduğu için aralarında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Tablo 3.8-3 ve Şekil 3.8-2, işletmelerin büyüklüklerine göre havayolu işletmeleriyle bağlantı biçimlerinin dağılımını göstermektedir.

**Tablo 3.8-3. İşletme Büyüklüğüne Göre Havayolu İşletmeleriyle Anlaşma Biçimi Dağılımı Tablosu**

			Havayolu İşletmeleriyle İlişki Biçimi						Toplam
			Koltukların tümü kiralamaya	Havayolu işletmesiyle ortaklık	Havayolu firmasına sahiplik	Kısmen kiralamaya kısmen ortaklık	Kısmen kiralamaya kısmen sahiplik	Kısmen kiralamaya, kısmen ortaklık, kısmen sahiplik	
İşletme Boyutu	Büyük (TO)	n	94	3	1	4	1	7	110
		%	85,5	2,7	0,9	3,6	0,9	6,4	100,0
	Küçük (SA)	n	78	0	0	0	0	0	78
		%	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0
Toplam		n	172	3	1	4	1	7	188
		%	91,5	1,6	0,5	2,1	0,5	3,7	100,0
P= 0.007 (Monte Carlo Exact sınaması sonucu)									

Tabloda da görüldüğü üzere, küçük işletmelerin tamamı, büyük işletmelerin de % 85'inden fazlası turlarında kullandıkları koltukların tamamını kiralamaktadırlar. Sadece 16 işletmenin kullandıkları koltukların tamamını kiralamaması, Türk seyahat işletmeciliğinin, uluslararası seyahat piyasasında geçerli koşullar altında rekabet edebilme yeteneğine henüz ulaşamadığını göstermektedir.



**Şekil 3.8-2** İşletme Büyüklüğüne Göre Havayolu İşletmeleriyle Anlaşma Biçimi Dağılımı

### 8.1.3. İşletme Büyüklüğüyle Havayolu Taşıma Biçimi İlişkisi

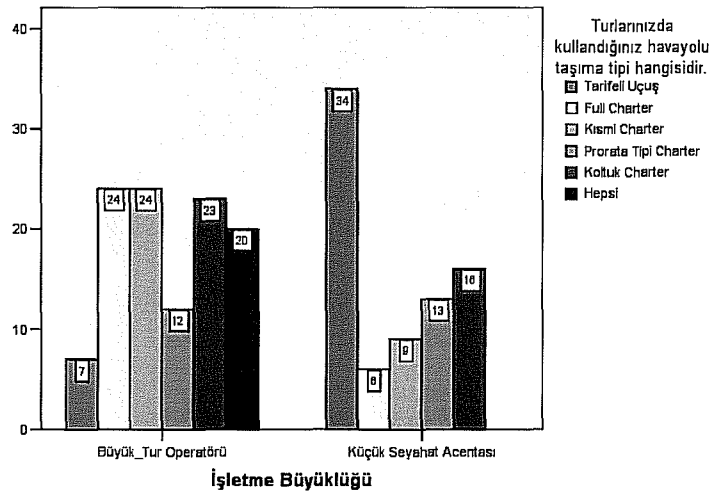
Ki Kare sınaması sonucunun  $p=0,0001$  ve  $p<0,05$  olması, işletme büyüklüğüyle kullanılan havayolu taşımacılığı biçimi arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Tablo3.8-4, ve Şekil 3.8-3, işletmelerin büyüklüklerine göre tercih ettikleri havayolu taşıma biçimlerinin dağılımını göstermektedir.

**Tablo 3.8-4** İşletme Büyüklüğüne Göre Havayolu Taşıma Biçimi Dağılımı Tablosu

		Turlarda Kullanılan Havayolu Taşıma Tipi							Toplam
		Tarifeli Uçuş	Full Charter	Kısmi Charter	Prorata Charter	Koltuk Charter	Hepsi		
İşletme Boyutu	Büyük (TO)	n	7	24	24	12	23	20	110
		%	6,4	21,8	21,8	10,9	20,9	18,2	100,0
	Küçük (SA)	n	34	6	9	13	16	0	78
		%	43,6	7,7	11,5	16,7	20,5	0,0	100,0
Toplam		n	41	30	33	25	39	20	188
		%	21,8	16,0	17,6	13,3	20,7	10,6	100,0
p= 0,0001									

İşletme büyüklüğüyle havayolu taşımacılığı arasındaki ilişkinin anlamlı olmasındaki en önemli neden, küçük işletmelerin büyük bir kısmının tarifeli uçuşları kullanırken,

büyük işletmelerin küçük bir kısmının tarifeli uçuşları kullanmasıdır. Bilindiği üzere dolmuş uçak taşımacılığı tarifeli uçuşlara göre çok daha ucuzdur ve işletmelere maliyet açısından avantajlar sağlamaktadır. Aynı şekilde, büyük işletmelerin, maliyet avantajları daha yüksek olan full dolmuş uçak ve kısmi dolmuş uçak tipi taşımacılığı aynı oranda ve diğerlerine göre daha fazla tercih etmeleri sermaye yapılarının daha güçlü olmasından kaynaklanmaktadır. Maliyet açısından daha az avantaj sağlayan prorata tipi dolmuş uçak ve koltuk dolmuş uçak tipi taşımacılığın küçük ve büyük işletmelerce birbirine yakın oranlarda kullanılması da dikkat çekicidir. İlişkinin anlamlı olmasındaki diğer bir etkende, büyük işletmelerden 20 tanesi tüm taşımacılık tiplerini kullanırken, küçük işletmelerin hiç birinin, tüm taşımacılık tiplerini kullanmamasıdır.



Şekil 3.8-3 İşletme Büyüklüğüne Göre Havayolu Taşımacılığı Biçimi Dağılımı

#### 8.1.4. İşletme Büyüklüğüyle Koltuk Doluluk Oranları Öngörüsü İlişkisi

Ki Kare sınaması, p değerinin 0,572 ve  $p > 0,05$  olması, işletme büyüklüğüyle satın alınan/kiralanan koltukları doldurma oranlarıyla ilgili öngörüler arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını göstermektedir. Ancak Ki Kare testinde beklenen değeri beşten küçük olan kategori sayısının, dört hücrede (toplamın % 40,0'ında) toplam kategori sayısının % 20'sini aşması nedeniyle uygulanan Exact testi Monte Carlo sınaması sonucuna göre  $p = 0,580$  olarak gerçekleştiği görülmüştür. Bu durumda,  $p > 0,05$

olduğu için aralarında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Tablo 3.8-5, işletmelerin büyüklüklerine göre, kiraladıkları veya satın aldıkları koltukları doldurma oranlarıyla ilgili öngörü oranlarını göstermektedir.

**Tablo 3.8-5 İşletme Büyüklüğüne Göre Koltuk Doluluk Oranları Öngörü Tablosu**

			Koltuk Doluluk Oranları Öngörüsü					Toplam
			% 51- 60	% 61- 70	% 71-80	% 81- 90	% 90- 100	
İşletme Boyutu	Büyük (TO)	n	1	1	16	63	29	110
		%	0,9	0,9	14,5	57,3	26,4	100,0
	Küçük (SA)	n	0	1	9	53	15	78
		%	0,0	1,3	11,5	67,9	19,2	100,0
Toplam		n	1	2	25	116	44	188
		%	0,5	2,1	13,3	61,7	23,4	100,0

p=0,580 (Monte Carlo Exact sınaması sonucu)

Büyük işletmelerin de, küçük işletmelerin de büyük çoğunluğunun koltukları doldurma konusunda öngöruları öncelikle % 81-90 ve sonra da % 91-100 aralıklarında yoğunlaşmaktadır. Koltukların doldurulması, işletmelerin ekonomik faaliyetleri açısından son derece önemli olarak algılanmaktadır. Tablo 3.8-5'deki değerler, Tablo 3.8.6a'daki değerlerle karşılaştırıldığında, öngörü oranlarıyla gerçekleşen doluluk oranlarının tutarlı olmadığı görülmektedir. Örneğin, büyük işletmelerin 63 tanesi (% 57,3), % 81-90 arası doluluk öngörürken, yalnızca 58 tanesi (% 52,7) bu oranı gerçekleştirmiştir. Küçük işletmelerin 53 tanesi (% 67,9), % 81-90 aralığında doluluk öngörürken, 45 tanesi (% 60,5) bu oranı yakalayabilmişlerdir. Büyük işletmelerden 29 tanesi (% 26,4), koltukları % 91-100 oranında dolduracağını öngörmesine karşın, 45 tanesi (% 40,9), bu oranda doluluk sağlamıştır. Benzer şekilde 15 küçük işletme(% 19,2), bu oranda doluluğu gerçekleştireceklerini öngörürken, 19 tanesi (% 24,3) bu oranda doluluk sağlamışlardır.

### 8.1.5. İşletme Büyüklüğüyle Koltuk Doluluk Oranları İlişkisi

Ki Kare sınaması sonucunun,  $p=0,193$  ve  $p>0,05$  olması, işletme büyüklüğüyle satın alınan/kiralanan koltukları doldurma oranları arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını göstermektedir. Ancak Ki Kare testinde beklenen değeri beşten küçük olan kategori sayısının, üç hücrede (toplamın % 25,0'inde) toplam kategori sayısının % 20'sini aşması nedeniyle uygulanan Exact testi Monte Carlo sınaması sonucuna

göre  $p=0,171$  olarak gerçekleştiği görülmüştür. Bu durumda,  $p>0,05$  olduğu için aralarında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Tablo 3.8-6a, işletme büyüklüğüyle koltukları doldurma oranlarını göstermektedir.

**Tablo 3.8-6a.** İşletme Büyüklüğüne Göre Gerçekleşen Koltuk Doluluk Oranları Tablosu

			Gerçekleşen Koltuk Doluluk Oranı						Toplam
			% 51-75	% 76-80	% 81-85	% 86-90	% 91-95	% 96-100	
İşletme Boyutu	Büyük (TO)	n	1	6	15	43	31	14	110
		%	0,9	5,5	13,6	39,1	28,2	12,7	100,0
	Küçük (SA)	n	0	4	15	40	15	4	78
		%	0,0	5,1	19,2	51,3	19,2	5,1	100,0
Toplam		n	1	10	30	83	46	18	188
		%	0,5	5,3	16,0	44,1	24,5	9,6	100,0

$p=0,171$  (Monte Carlo Exact sınaması sonucu)

Tablonun ortaya koyduğu, seyahat işletmeleri ister büyük olsun isterse küçük, satın aldıkları ya da kiraladıkları koltukları doldurmalarındaki en uygun oran % 86–90 arasıdır. Büyük işletmelerin çoğunluğu ve küçük işletmelerin de yarıdan fazlasının bu oranı belirtmesi bunu göstermektedir. % 80'nin altında sağlanan bir doluluk oranının düşük oranlarda tercih edilmesi, havayolu ulaşım ücretlerinin yüksek olmasından kaynaklanmaktadır.

Koltuk doluluk öngörü oranlarıyla gerçekleşen doluluk oranları arasında tutarsızlık olmakla beraber, şık bazından gruplama yapılarak, analiz edilmesi durumunda nasıl bir sonuç gerçekleşeceğini görmek üzere şıklar birleştirilerek incelenmiştir. Her iki sorudaki % 80 altındaki şıklarla % 81 üstündeki şıklar birleştirilmiş ve sonuçlar Tablo 3.8-6b ve Tablo 3.8-6c verildiği gibi oluşmuştur.

**Tablo 3.8-6b** Birleştirme Sonucu Koltuk Doluluk Öngörü Oranları

			DOLULUK ÖNGÖRÜ ORANLARI		Toplam
			% 51-80	% 81-100	
İşletme Boyutu	Büyük (TO)	n	18	92	110
		%	16,36	82,64	100,0
	Küçük (SA)	n	10	68	78
		%	12,82	87,18	100,0
Toplam		n	28	160	188
		%	14,90	85,10	100,0

**Tablo 3.8-6c** Birleştirme Sonucu Gerçekleşen Koltuk Doluluk Oranları

			GERÇEKLEŞEN DOLULUK ORANLARI		Toplam
			% 51-80	% 81-100	
İşletme Boyutu	Büyük (TO)	n	7	103	110
		%	6,36	93,64	100,0
	Küçük (SA)	n	4	74	78
		%	5,12	94,88	100,0
<b>Toplam</b>		<b>n</b>	11	177	188
		<b>%</b>	5,85	94,15	100,0

Her iki tablo da, gerek büyük gerekse küçük işletmelerin hem öngörü hem de gerçekleşen doluluk oranlarında % 81-100 aralığında yoğunlaşmaları ve öngörü oranları ile gerçekleşen doluluk oranları arasında farkın daraldığını göstermektedir. Buradan hareketle, tüm seyahat işletmelerinin talebin değişkenliğine karşı, temkinli bit ticaret anlayışı olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

İşletmelerin kiraladıkları veya satın aldıkları koltukları doldurma oranlarıyla, bu koltukları doldurmayla ilgili öngörü oranlarının arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını belirlemek üzere analizler yapılmıştır. Yapılan Ki Kare testinde beklenen değeri beşten küçük olan kategori sayısının, yirmi yedi hücrede (toplamın % 70,0'inde) toplam kategori sayısının % 20'sini aşması nedeniyle uygulanan Exact testi Monte Carlo sınaması sonucuna göre  $p=0,163$  olarak gerçekleştiği görülmüştür. Bu durumda,  $p>0,05$  olduğu için aralarında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Tablo 3.8-6d, işletmelerin koltukları doldurma konusunda öngörü oranlarıyla gerçekleşen ortalama doluluk oranlarını göstermektedir.

Görüldüğü gibi, işletmelerin büyük bir çoğunluğu, gerek doluluk öngörülerinde gerekse gerçekleşen doluluk oranlarında % 81-90 aralığı tercih etmişlerdir ve seçeneklerin pek çoğu işaretlenmemiştir. Bu sonuç, anlamlı bir ilişkinin olmadığını açıkça göstermektedir.

**Tablo 3.8-6d** Koltuk Doluluk Öngörü Oranları ve Gerçekleşen Koltuk Doluluk Oranları Tablosu

			Gerçekleşen Ortalama Koltuk Doluluk Oranları						TOPLAM
			% 50-75	% 76-80	% 81-85	% 86-90	% 91-96	% 96-100	
Öngörülen Koltuk Doluluk Oranları	% 51-60	n	0	0	0	1	0	0	1
		%	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0	100,0
	% 61-70	n	0	0	1	0	1	0	2
		%	0,0	0,0	50,0	0,0	50,0	0,0	100,0
	% 71-80	n	0	2	6	10	6	1	25
		%	0,0	8,0	24,0	40,0	24,0	4,0	100,0
	% 81-90	n	0	4	16	61	27	8	116
		%	0,0	3,4	13,8	52,6	23,3	6,9	100,0
	% 91-100	n	1	4	7	12	11	9	7
		%	2,3	9,1	15,9	27,3	25,0	20,5	100,0
	TOPLAM	n	1	10	30	83	46	18	188
		%	0,5	5,3	16,0	44,1	24,5	9,6	100,0

p=0,163 (Monte Carlo Exact sınaması sonucu)

### 8.1.6. İşletme Büyüklüğüyle Konaklama İşletmeleriyle Bağlantı Biçimi İlişkisi

Ki Kare sınaması sonucunun  $p=0,240$  ve  $p>0,05$  olması, işletme büyüklüğüyle konaklama işletmeleriyle ilişki biçimleri arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını göstermektedir. Ancak, Ki Kare testinde beklenen değeri beşten küçük olan kategori sayısının, üç hücrede (toplamın % 21,4 'ünde) toplam kategori sayısının % 20'sini aşması nedeniyle uygulanan Exact testi Monte Carlo sınamasına sonucuna göre  $p=0,200$  olarak gerçekleştiği görülmüştür. Bu durumda,  $p>0,05$  olduğu için aralarında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Tablo 3.8-7, işletmelerin büyüklüklerine göre konaklama işletmeleriyle ilişki biçimlerini göstermektedir.

**Tablo 3.8-7 İşletme Büyüklüğüne Göre Konaklama İşletmeleriyle Bağlantı Biçimi Tablosu**

		Konaklama İşletmeleriyle İlişki Biçimi								
İşletme Boyutu			Odaların tümü kiralama	Kon. İşletmeyle ortaklık	Kon. Firmasına sahiplik	Kısmen kiralama kısmen ortaklık	Kısmen kiralama kısmen sahiplik	Kısmen kiralama, kısmen ortaklık, kısmen sahiplik	Hepsi	Toplam
		Büyük	n	37	4	9	21	19	19	1
	%	33,6	3,6	8,2	19,1	17,3	17,3	0,9	100,0	
Küçük	n	36	6	6	13	11	5	1	78	
	%	46,2	7,6	7,6	16,6	14,1	6,4	1,2	100,0	
<b>Toplam</b>	n	73	10	15	34	30	24	2	188	
	%	38,8	5,3	8,0	18,1	16,0	12,8	1,1	100,0	

p=0,200 (Monte Carlo Exact sınaması sonucu)

Sonuçlardan açıkça görülen, hem büyük hem de küçük seyahat işletmelerinin, konaklama işletmeleriyle ilişkileri birbirine benzemektedir. Büyük işletmelerin üçte biri, küçük işletmelerin yarıya yakını, kullandıkları odaların tamamını kiralamaktadır. Diğer bir ifadeyle, bu işletmelerin genel toplamda üçte birinin konaklama işletmelerine yatırımları yoktur. Tablo bu şekilde incelendiğinde, anlamlı bir ilişki olmamakla beraber, ortaklık, airtlik, kısmi ortaklık ve kısmi sahiplik seçenekleri birleştirilerek ele alındığında (tümüyle kiralama seçeneği çıkarılarak), büyük işletmelerin yaklaşık üçte ikisinin (% 66,4) ve küçük işletmelerin yarıdan fazlasının (% 53,8), bir şekilde konaklama işletmeciliğine de girdiği görülmektedir.

### 8.1.7. İşletme Büyüklüğüyle Konaklama İşletmeleriyle Anlaşma Biçimi İlişkisi

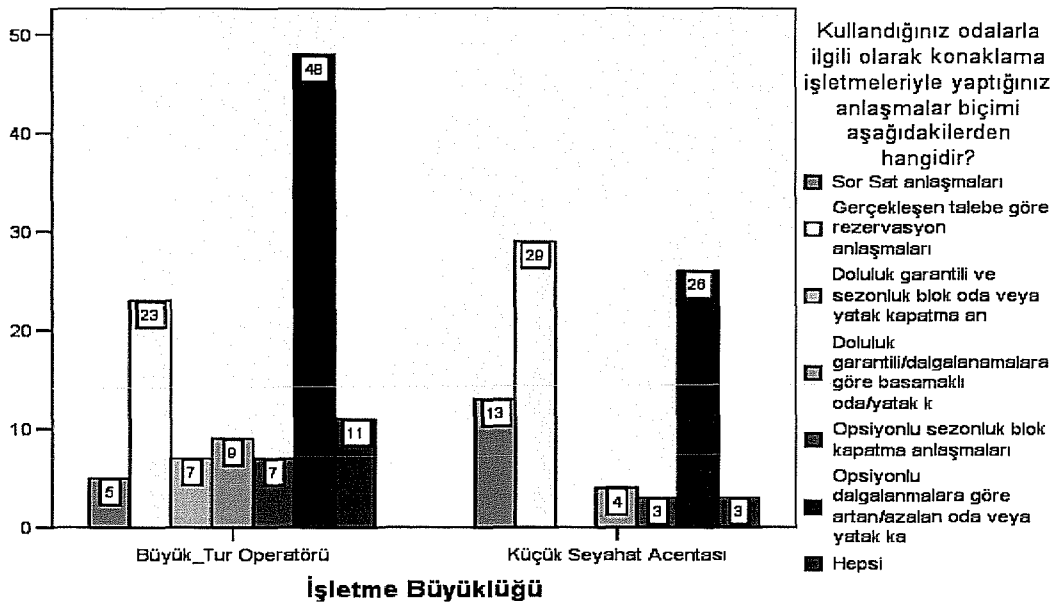
Ki Kare sınaması sonucunun  $p= 0,002$  ve  $p<0,05$  olması, işletme büyüklüğüyle konaklama işletmeleriyle anlaşma biçimleri arasında anlamlı bir ilişki bulunduğunu göstermektedir. Ancak, Ki Kare testinde beklenen değeri beşten küçük olan kategori sayısının, üç hücrede (toplamın % 21,4'ünde) toplam kategori sayısının % 20'sini aşması nedeniyle uygulanan Exact testi Monte Carlo sınamasına sonucuna göre

$p=0,002$  olarak gerçekleştiği görülmüştür. Bu durumda,  $p<0,05$  olduğu için aralarında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Tablo 3.8-8 ve Şekil 3.8-4, işletmelerin, büyüklüklerine göre konaklama işletmeleriyle anlaşma biçimleri dağılımını göstermektedir.

**Tablo 3.8-8 İşletme Büyüklüğüne Göre Konaklama İşletmeleriyle Anlaşma Biçimleri Tablosu**

		Konaklama İşletmeleriyle Anlaşma Biçimleri								
			Sor-sat Anlaşmaları	Gerçekleşen talebe göre rezervasyon anlaşmaları	Doluluk garantili ve sezonluk blok oda ...	Doluluk garantili/ Dalgalanmalara göre basamaklı	Opsiyonlu sezonluk blok kapatma anlaşmaları	Opsiyonlu dalgalanmalara göre artan/azalan oda ...	Hepsi	Toplam
İşletme Boyutu	Büyük (TO)	n	5	23	7	9	7	48	11	110
		%	4,5	20,9	6,4	8,2	6,4	43,6	10,0	100,0
İşletme Boyutu	Küçük (SA)	n	13	29	0	4	3	26	3	78
		%	16,7	37,2	0,0	5,1	3,8	33,3	3,8	100,0
Toplam		n	18	52	7	13	10	74	14	188
		%	9,6	27,7	3,7	6,9	5,3	39,4	7,4	100,0
p=0,002 (Monte Carlo Exact sınaması sonucu)										

Tablo 3.8-8’de görüldüğü gibi, büyük işletmelerin çoğunluğu “opsiyonlu ve dalgalanmalara göre artan/azalan oda veya yatak kapatma anlaşmalarını” tercih ederken, küçük işletmelerin çoğunluğu “gerçekleşen talebe göre rezervasyon anlaşmaları” yapmaktadır. Büyük işletmeler, ikinci sırada, “gerçekleşen talebe göre rezervasyon anlaşmalarına” yoğunlaşırken, küçük işletmeler “opsiyonlu ve dalgalanmalara göre artan/azalan oda veya yatak kapatma anlaşmalarını” tercih etmektedir. Ayrıca küçük işletmelerin, % 16,7’si “sor-sat” anlaşmaları yaparken, büyük işletmelerden küçük bir oranın, bu seçeneği kullanmaları ve “% 10’unun “hepsi” alternatifini işaretledikleri dikkat çekmektedir. Her iki grubunda, “doluluk garantili” seçeneklerini fazla tercih etmedikleri de gözlemlenmektedir.



Şekil 3.8-4 İşletme Büyüklük Ölçütüne Göre Konaklama İşletmeleriyle Anlaşma Biçimi Dağılımı

### 8.1.8. İşletme Büyüklüğüyle Oda Doluluk Oranı Öngörülleri İlişkisi

Ki Kare sınaması neticesinde  $p=0,011$  ve  $p<0,05$  olması, işletme büyüklüğüyle odaları doldurma oranı öngörülleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Ancak, Ki Kare testinde beklenen değeri beşten küçük olan kategori sayısının, beş hücrede (toplamın % 50,0'sinde) toplam kategori sayısının % 20'sini aşması nedeniyle uygulanan Exact testi Monte Carlo sınaması sonucuna göre  $p=0,005$  olarak gerçekleştiği görülmüştür. Bu durumda,  $p<0,05$  olduğu için aralarında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Tablo 3.8-10 ve Şekil 3.8-5, işletmelerin büyüklüklerine göre, satın aldıkları veya kiraladıkları odaları doldurma oranlarıyla ilgili öngörülleri göstermektedir.

İlişkinin anlamlı olmasındaki en önemli etken küçük ve büyük işletmelerin % 71 - 80 ve % 81-90 aralıklarında gösterdikleri tercihlerdir. % 71- 80 aralığını büyük işletmelerin tercih sıklığı % 18,2 iken küçük işletmeler yaklaşık % 40 oranında tercih etmişlerdir. Büyük işletmelerin üçte ikisinden (% 68,2), küçük işletmeleri yarısından fazlası (%53,8), kiraladıkları veya satın aldıkları odaların %81 ile 90'ını satabileceklerini öngörmüşlerdir. Sadece Tablo 3.8-9'a bakıldığında, bu öngörülerin

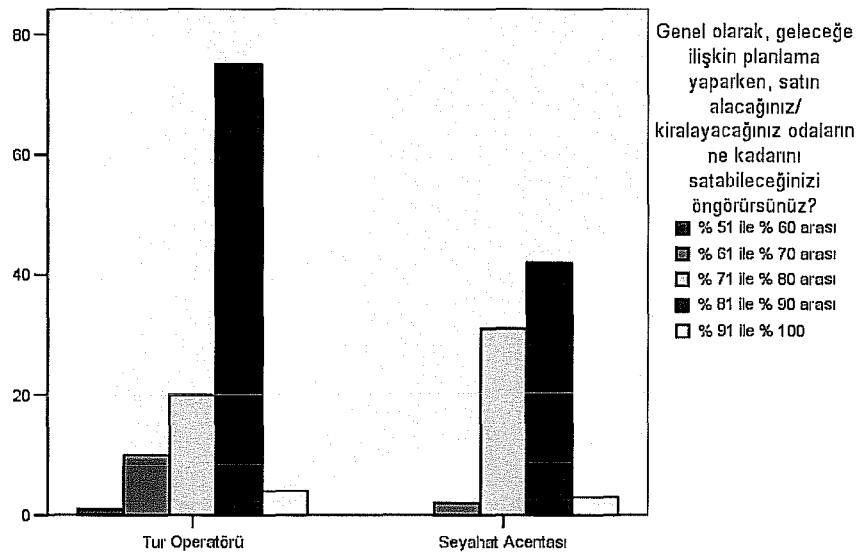
önemi anlaşılamayabilir. Ancak, bu öngörüler, bir önceki bölümde açıklanan gerçekleşme oranlarıyla karşılaştırıldığında, daha anlamlı sonuçlar ifade etmektedir.

**Tablo. 3.8-9 İşletme Büyüklüğüne Göre Oda Doluluk Oranı Öngörülerini Tablosu**

			Odaları Doldurma Oranı Öngörüsü					Toplam
			% 51- 60	% 61- 70	% 71- 80	% 81- 90	% 91-100	
İşletme Boyutu	Büyük (TO.)	n	1	10	20	75	4	110
		%	0,9	9,1	18,2	68,2	3,6	100,0
	Küçük (SA)	n	0	2	31	42	3	78
		%	0,0	2,6	39,7	53,8	3,8	100,0
Toplam		n	1	12	51	117	7	188
		%	0,5	6,4	27,1	62,2	3,7	100,0

p=0,005 (Monte Carlo Exact sınaması sonucu)

Büyük işletmelerin % 18,2'sinin (20 tanesi) satın aldığı veya kiraladığı odalardan % 71 ile 80 arasında bir oranı satabileceğini öngörmesine karşın, kiraladığı veya satın aldığı odalarda, % 71 ile 80'i arasında doluluk gerçekleştirenlerin oranı % 42,7 (47 tane) çıkmaktadır.. Aynı şekilde, işletmelerin % 68,2'si (75 tanesi) odaların % 81 ile 90 arasında bir oranı satabileceklerini öngörmelerine karşın, bu oranı gerçekleştiren % 40,9'udur (45 tane). Küçük işletmeler için de, aynı durum söz konusudur. Küçük işletmelerin % 39,7'si (31 tanesi), % 71–80 aralığını ve % 53,8'i (42 tanesi),% 81-90 aralığını doldurabileceklerini öngörürken, % 53,8'i (42 tanesi) % 71–80 ve % 25,6'sı (20 tanesi) % 81-90 aralıklarında doluluk oranı gerçekleştirmektedir.



**Şekil 3.8-5 İşletme Büyüklüğüne Göre Gerçekleşen Oda Doluluk Oranları Dağılımı**

### 8.1.9. İşletme Büyüklüğüyle Oda Doluluk Oranları İlişkisi

Ki Kare sınaması sonucunun  $p=0,223$  ve  $p>0,05$  olarak gerçekleşmiş olduğundan, işletme büyüklüğüyle satın alınan ya da kiralanılan odaları doldurma oranları arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucuna varılmıştır. Ancak Ki Kare testinde beklenen değeri beşten küçük olan kategori sayısının, iki hücrede (toplamın % 20,0'sinde) toplam kategori sayısının % 20'sini aşması nedeniyle uygulanan Exact testi Monte Carlo sınaması sonucuna göre  $p=0,214$  olarak gerçekleştiği görülmüştür. Bu durumda,  $p>0,05$  olduğu için aralarında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Tablo 3.8-10a, işletmelerin büyüklüklerine göre, kiraladıkları ya da satın aldıkları odaları doldurma oranlarını göstermektedir.

**Tablo. 3.8-10a İşletme Büyüklüğüne Göre Oda Doluluk Oranları Tablosu**

			Oda Doldurma Oranı					Toplam
			% 51- 60	% 71- 70	% 71- 80	% 81- 90	% 91-100	
İşletme Boyutu	Büyük (TO)	n	4	8	47	45	6	110
		%	3,6	7,3	42,7	40,9	5,5	100,0
	Küçük (SA)	n	6	6	42	20	4	78
		%	7,7	7,7	53,8	25,6	5,1	100,0
Toplam		n	10	14	89	65	10	188
		%	5,3	7,4	47,3	34,6	5,3	100,0

$p=0,214$  (Monte Carlo Exact sınaması sonucu)

İşletme büyüklüğüyle satın alınan veya kiralanan odaları doldurma oranları arasında anlamlı bir ilişki olmamakla beraber, Tablo 3.8-10a'nın ortaya koyduğu gerçek, seyahat işletmelerinin genelinin odaları doldurma oranı % 71 ile % 90 arasındır. Küçük işletmeler, % 71–80 aralığında, büyük işletmelere nazaran daha başarılı olmakla beraber, % 81–90 aralığında, büyük işletmelerin daha başarılı olduğu bir gerçektir. Genel olarak yüksek oranlarda büyük işletmeler daha başarılıdır.

Gerçekleşen oda doluluk oranlarıyla, bu odaları doldurma konusundaki öngörüler arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını belirlemek üzere analizler yapılmıştır. Yapılan Ki Kare testinde beklenen değeri beşten küçük olan kategori sayısının, yirmi yedi hücrede (toplamın % 70,0'inde) toplam kategori sayısının % 20'sini aşması nedeniyle uygulanan Exact testi Monte Carlo sınamasına sonucuna göre  $p=0,052$  olarak gerçekleştiği görülmüştür. Bu durumda,  $p>0,05$  olduğu için aralarında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır Tablo 3.8-10b, işletmelerin odaları doldurma öngörü oranlarıyla gerçekleşen ortalama doluluk oranlarını göstermektedir.

**Tablo 3.8-10b** Doluluk Öngörü Oranları ve Ortalama Doluluk Oranları Tablosu

			Gerçekleşen Ortalama Doluluk Oranları						TOPLAM
			% 50-75	% 76-80	% 81-85	% 86-90	% 91-96	% 96-100	
Öngörülen Doluluk Oranları	% 51-60	n	0	0	1	0	0	0	1
		%	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0	100,0
	% 61-70	n	0	0	4	6	2	0	12
		%	0,0	0,0	33,3	50,0	16,7	0,0	100,0
	% 71-80	n	0	1	10	28	9	3	51
		%	0,0	2,0	19,6	54,9	12,5	4,9	100,0
	% 81-90	n	1	9	15	47	34	11	117
		%	0,9	7,7	12,8	40,2	29,1	9,4	100,0
	% 91-100	n	0	0	0	2	1	4	7
		%	0,0	0,0	0,0	28,6	14,3	57,1	100,0
	Toplam	n	1	10	30	83	46	18	188
		%	0,5	5,3	16,0	44,1	24,5	9,6	100,0
	p=0,052 (Monte Carlo Exact sınaması sonucu)								

Görüldüğü gibi, işletmelerin büyük bir çoğunluğu, gerek doluluk öngörülerinde gerekse gerçekleşen doluluk oranlarında % 81–90 aralığı tercih etmişlerdir ve seçeneklerin çoğu tercih edilmemiştir. Bu sonuçlar, anlamlı bir ilişkinin olmadığını göstermektedir. Ayrıca, bu sonuçlar, daha önce de vurgulandığı gibi, sektörün

optimal doluluk oranı ve gerçekleşen doluluk oranı şeklinde ele alındığında, seyahat işletmeleri ister büyük olsun ister küçük, gerçekleşen doluluk oranlarına göre doluluk öngörülerinde yeterince başarılı oldukları söylenemez.

### 8.1.10. İşletme Büyüklüğüyle Satın Alma Kararlarında Etkili Olan Kişi Sayısı İlişkisi

Ki Kare sınaması sonucunda,  $p=0,0001$  ve  $p<0,05$  olması nedeniyle, işletme büyüklüğüyle satın alma kararlarında etkili olan kişi sayısı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Tablo 3.8-11a ve Şekil 3.8-6, işletmelerin büyüklüklerine göre, satın alma kararlarına katılan kişi sayılarını ve oranlarını göstermektedir.

**Tablo 3.8-11a. İşletme Büyüklüğüne Göre Satın Alma Kararlarına Katılan Kişi Sayısı Tablosu**

			Satın Alma Kararlarının Alınmasında Etkili Kişi Sayısı				Toplam
			Sadece 1 kişi	Genel müdürlükte görevli birkaç kişi	Kural ve standartlar çerçevesinde sorumlu 4-5 kişi	Uzman 6 ve daha fazla kişi	
İşletme Boyutu	Büyük (TO)	n	12	36	29	33	110
		%	10,9	32,7	26,4	30,0	100,0
	Küçük (SA)	n	46	21	6	5	78
		%	59,0	26,9	7,7	6,4	100,0
Toplam		n	58	57	35	38	188
		%	30,9	30,3	18,6	20,2	100,0

p=0,0001

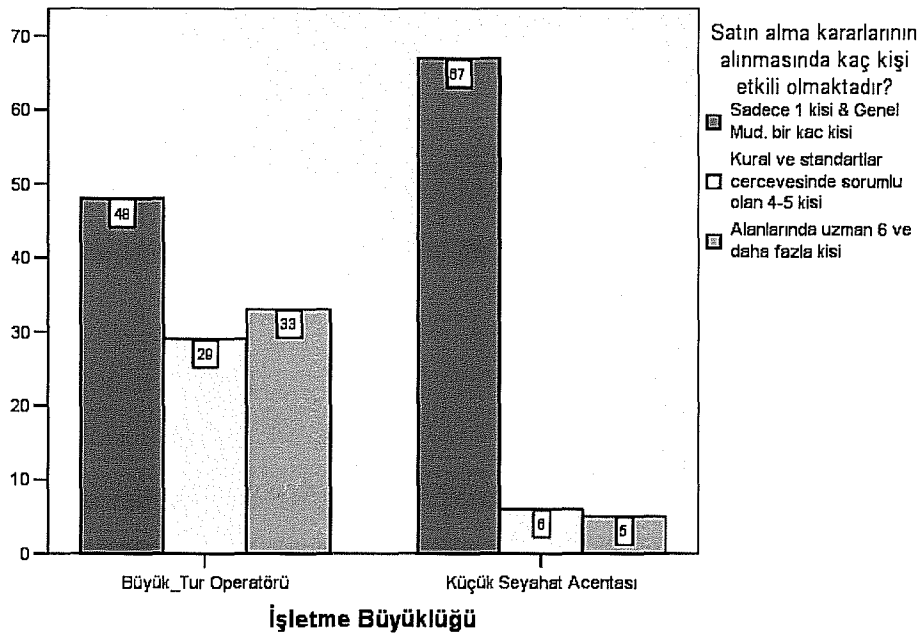
Görüldüğü gibi satın alma kararları, küçük işletmelerin % 59,0'unda, bir kişi tarafından alınırken, bu oran büyük işletmeler için % 10,9'dur. Bu oranlar, küçük işletmelerin "tek kişi" işletmesi olduğunu göstermektedir. İşletmelerin, % 26,9'unda, genel müdürlükte görevli birkaç kişi, % 5,7'sinde "kural ve standartlar çerçevesinde 4-5 kişi" ve % 6,4'ünde "uzmanlardan oluşan 6 ve daha fazla kişi" satın alma kararlarını vermektedir. Analizler üç satınalma merkezi biçimine göre yapılacağından, bu sorunun seçeneklerinden, "genel müdürlükte yetkili birkaç kişi" seçeneğiyle "bir kişi" seçeneğiyle birleştirilmiş ve veri analiz programına aynı kodla işlenmiştir. Oluşan durumu, Tablo. 3.8-16b ve Şekil 3.8-6 göstermektedir.

**Tablo 3.8-11b. Birleştirilmiş İşletme Büyüklüğü ve Satın Alma Kararlarına Katılan Kişi Sayısı Tablosu**

			Satın Alma Kararlarının Alınmasında Etkili Kişi Sayısı			Toplam
			Sadece 1 veya Genel müdürlükte görevli birkaç kişi	Kural ve standartlar çerçevesinde sorumlu 4-5 kişi	Uzman 6 ve daha fazla kişi	
İşletme Boyutu	Büyük (TO)	n	48	29	33	110
		%	43,6	26,4	30,0	100,0
İşletme Boyutu	Küçük (SA)	n	67	6	5	78
		%	85,9	7,7	6,4	100,0
Toplam	Toplam	n	115	35	38	188
		%	61,2	18,6	20,2	100,0

p=0,0001

Büyük işletmelerde tercihlerin birbirine yakın dağıldığı dikkati çekmektedir. Büyük işletmelerin seçenekler arasında tercih sıklıkları yakın olmakla beraber, “genel müdürlükte yetkili birkaç kişi” seçeneğiyle “bir kişi” seçeneği birleştirildiğinde, toplam (48 işletme ve % 43,6), büyük işletmelerin de büyük bir kısmının satınalma merkezlerinin “merkezi” olduğunu göstermektedir. Büyük işletmelerin 29 tanesinin (% 26,4’ü), satınalma merkezleri “yapısal” ve 33 tanesinin (% 30) “karmaşıktır.”



**Şekil 3.8-6 İşletme Büyüklüğüne Göre Satın Alma Kararlarında Etkili Olan Kişi Dağılımı**

## 8.2. Ana Faaliyet Alanıyla Yapısal Özellikler Arasındaki İlişkiler

Bu bölümde, işletmelerin ana faaliyet alanlarıyla, yapısal özellikleri arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak için oluşturulan çapraz tablolarında yine “Ki Kare” ve “Monte Carlo Exact” sınamaları yapılmıştır.

### 8.2.1. Ana Faaliyet Alanıyla Havayolu İşletmeleriyle Bağlantı Biçimi İlişkisi

Ki Kare sınaması neticesinde,  $p=0,359$  ve  $p>0,05$  bulunması, işletme ana faaliyet alanıyla havayolu işletmeleriyle bağlantı biçimleri arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını göstermektedir. Ancak Ki Kare testinde beklenen değeri beşten küçük olan kategori sayısının, on hücrede (toplamın % 83,3’ünde) toplam kategori sayısının % 20’sini aşması nedeniyle uygulanan Exact testi Monte Carlo sınaması sonucuna göre  $p=0,388$  olarak gerçekleştiği görülmüştür. Bu durumda,  $p>0,05$  olduğu için aralarında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Tablo 3.8-12, işletmelerin ana faaliyet alanlarına göre, havayolu işletmeleriyle bağlantı biçimlerini göstermektedir.

**Tablo 3.8-12.** Ana Faaliyet Alanına Göre Havayolu İşletmeleriyle İlişki Biçimi Tablosu

		Havayolu İşletmeleriyle İlişki Biçimi							Toplam
		Koltukların tümü kiralama	Havayolu işletmesiyle ortaklık	Havayolu firması işletmemize ait	Kısmen kiralama kısmen ortaklık	Kısmen kiralama kısmen firmaya ait	Kısmen kiralama kısmen ortaklık, kısmen firmaya ait		
Ana Faaliyet Alanı	Dışa Gidim /Yurt İçi Turlar	n	84	0	0	1	0	3	88
		%	95,5	0,0	0,0	1,1	0,0	3,4	100,0
Ana Faaliyet Alanı	Dıştan Gelim Turları	n	88	3	1	3	1	4	100
		%	88,0	3,0	1,0	3,0	1,0	4,0	100,0
<b>Toplam</b>		n	172	3	1	4	1	7	188
		%	91,5	1,6	0,5	2,1	0,5	3,7	100,0

p=0,388 (Monte Carlo Exact sınaması sonucu)

Tablonun açıkça ortaya koyduğu, ana faaliyet alanı ne olursa olsun, Türk seyahat işletmelerinin % 90’dan fazlası kullandıkları koltukların tümünü kiralamaktadır. Bu

durum, dışa gidim/yurt içi turlar düzenleyen işletmelerin büyük bir çoğunluğunun küçük işletmeler olduğu dikkate alınır normal bir sonuçtur. Ancak, dıştan gelim tur işletmelerinin, büyük bir çoğunluğunun yabancı operatörlerin uzantıları olduğu düşünülürse, bu durum iki şekilde açıklanabilir. Birinci açıklama, turizm endüstrisinin tüm unsurlarını satın alarak kontrolü ele geçiren büyük operatörlerin çoğu Türkiye'ye çalışmamaktadır ya da Türkiye'ye çalışan operatörler Türkiye turlarında kendi uçaklarını kullanmamaktadırlar. İkinci açıklamaysa, tur operatörlerinin her unsuru satın aldıkları, vurgulandığı gibi çok yüksek oranlarda değildir.

### 8.2.2. Ana Faaliyet Alanıyla Kullanılan Havayolu Taşıma Biçimi İlişkisi

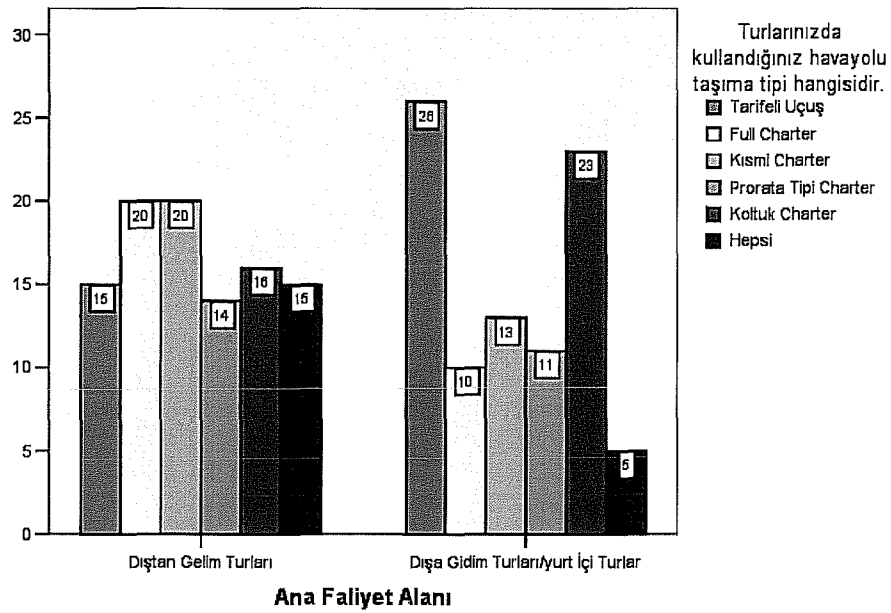
Ki Kare sınaması sonucunda  $p=0,018$  ve  $p<0,05$  şeklinde gerçekleşmesi nedeniyle, ana faaliyet alanıyla kullanılan havayolu taşımacılığı biçimi arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Tablo 3.8-13 ve Şekil 3.8-7, işletmelerin ana faaliyet alanına göre, kullanılan havayolu taşımacılığı biçimi dağılımını göstermektedir.

**Tablo 3.8-13** Ana Faaliyet Alanı ve Havayolu Taşımacılığı Biçimi Tablosu

		Turlarda Kullanılan Havayolu Taşıma Tipi							Toplam
		Tarifeli Uçuş	Full Charter	Kısmi Charter	Prorata Tipi Charter	Koltuk Charter	Hepsi		
Ana Faaliyet Alanı	Dıştan Gelim Turları	n	15	20	20	14	16	15	100
		%	15,0	20,0	20,0	14,0	16,0	15,0	100,0
	Dışa Gidim /Yurt İçi Turlar	n	26	10	13	11	23	5	88,0
		%	29,5	11,4	14,8	12,5	26,1	5,7	100,0
<b>Toplam</b>		n	41	30	33	25	39	20	188
		%	21,8	16,0	17,6	13,3	20,7	10,6	100,0

p=0,018

Tabloya göre, dıştan gelim turları düzenleyen işletmelerin nispeten daha yüksek hacimli kiralama gerektiren “full charter” ve “kısmi charter” taşımacılığını daha fazla tercih ederken, diğer taşımacılık biçimlerinde de tercihleri dengelidir. Buna karşın dışa gidim/yurt içi turlar düzenleyen işletmelerin ağırlıklı olarak, “tarifeli uçuşlar” ve “koltuk charter” tipi taşımacılığı tercih ettikleri gözlemlenmektedir. İlişkinin anlamlılık düzeyi de bu tercihlerden kaynaklanmaktadır.



Şekil 3.8-7 Ana Faaliyet Alanlarına Göre Havayolu Taşımacılığı Biçimi Dağılımı

### 8.2.3. Ana Faaliyet Alanıyla Koltuk Doluluk Oranları İlişkisi

Ki Kare sınaması sonucunun  $p=0,186$  ve  $p>0,05$  olması, ana faaliyet alanıyla koltuk doluluk oranları arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını göstermektedir. Tablo 3.8-14, işletmelerin ana faaliyet alanlarına göre, havayolu işletmeleriyle bağlantı biçimlerini göstermektedir.

Tablo 3.8-14. Ana Faaliyet Alanına Göre Koltuk Doluluk Oranı İlişkisi Tablosu

		Satın Alınan/Kiralanan Koltukları Doldurma Oranları						Toplam
		% 50-75	% 76-80	% 80- 85	% 86- 90	% 91- 95	% 96-100	
Dışa Gidim / Yurt İçi Turlar	n	1	5	12	39	18	13	88
	%	1,1	5,7	13,6	44,3	20,5	14,8	100,0
Dıştan Gelim Turları	n	0	5	18	44	28	5	100
	%	0,0	5,0	18,0	44,0	28,0	5,0	100,0
Toplam	n	1	10	30	83	46	18	188
	%	0,5	5,3	16,0	44,1	24,5	9,6	100,0

$p=0,186$

Tablodan anlaşılacağı gibi, her iki grupta yer alan işletmelerin gerçekleştirdikleri koltuk doluluk oranları dengelidir. Dıştan gelim turlar düzenleyen işletmeler, % 96–100 aralığında biraz daha başarılıdır. İşletmeler genel olarak, % 86–90 oranında bir doluluk sağlamaktadırlar. Her iki işletme grubu içinde, optimal doluluk oranının tabloda verilen oranlardan % 86–90 ve % 91–95 aralıklarının birleştirilerek, % 86–95 şeklinde olduğunu düşünmek mümkündür. Yapılan görüşmelerde, yetkililer, kolayca diğer işletmelere satabildikleri için, koltuk satın alımında belirli bir oranda fazla alımdan çekinmediklerini belirtmişlerdir.

#### 8.2.4. Ana Faaliyet Alanıyla Konaklama İşletmeleriyle Bağlantı Biçimi İlişkisi

Ki Kare sınaması sonucu,  $p=0,382$  ve  $p>0,05$  olması, ana faaliyet alanıyla konaklama işletmeleriyle bağlantı biçimleri arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını göstermektedir. Ancak Ki Kare testinde beklenen değeri beşten küçük olan kategori sayısının, üç hücrede (toplamın % 21,4'ünde) toplam kategori sayısının % 20'sini aşması nedeniyle uygulanan Exact testi Monte Carlo sınaması sonucuna göre  $p=0,391$  olarak gerçekleştiği görülmüştür. Bu durumda,  $p>0,05$  olduğu için aralarında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Tablo 3.8-15, işletmelerin ana faaliyet alanlarına göre, havayolu işletmeleriyle bağlantı biçimlerini göstermektedir.

**Tablo 3.8-15. Ana Faaliyet Alanına Göre Konaklama İşletmeleriyle İlişki Biçimi Tablosu**

		Konaklama İşletmeleriyle İlişki Biçimi							
		Odalara tümü kiralamaya	Konaklama işletmeleri ile ortaklık	Konaklama işletmeleri firmaya ait	Kısmen kiralamaya kısmen ortaklık	Kısmen kiralamaya kısmen firmaya ait.	Kısmen kiralamaya kısmen ortaklık kısmen firmaya ait	Hepsi	Toplam
Dışa Gidim Turları/Yurt İçi Turlar	n	37	4	8	15	15	7	2	88
	%	42,0	4,5	9,1	17,0	17,0	8,0	2,3	100,0
Dıştan Gelim Turları	n	36	6	7	19	15	17	0	100
	%	36,0	6,0	7,0	19,0	15,0	17,0	0,0	100,0
Toplam	n	73	10	15	34	30	24	2	188
	%	38,8	5,3	8,0	18,1	16,0	12,8	1,1	100,0
p=0,391 (Monte Carlo Exact sınaması sonucu)									

Tablo, her iki grupta yer alan işletmelerin de konaklama işletmeleriyle benzer ve dengeli ilişkiler içinde olduklarını göstermektedir. Öncelikle her iki grup işletme de, ağırlıklı olarak kiralama şeklinde çalışmaktadır. Anlamli bir ilişki ve çok büyük farklılıklar olmamakla beraber dikkat çeken nokta, konaklama işletmeleriyle ortaklık veya sahiplik noktalarında, nispeten daha küçük işletmeler olan dışa gidim/yurt içi turlar düzenleyen işletmelerin oranının daha yüksek olduğu görülmektedir. Ancak, burada belirtilmesi gereken nokta, özellikle yurt içi çalışan işletmelerin, aidiyetinde bulunan konaklama işletmelerinin yoğunluğu ve bu işletmelerin genellikle iki veya üç yıldızlı küçük konaklama işletmeleri iken, dıştan gelim tur düzenleyen işletmelerin daha ziyade dört ve beş yıldızlı işletmelerin mülkiyetine sahip veya ortak olmalarıdır. Bu bilgi, yüz yüze anket uygulaması esnasında görüşülen yetkililerden alınmıştır.

#### **8.2.5. Ana Faaliyet Alanıyla Konaklama İşletmeleriyle Anlaşma Biçimi İlişkisi**

Ki Kare sınaması sonucunun  $p=0,153$  ve  $p>0,05$  olması, ana faaliyet alanıyla konaklama işletmeleriyle anlaşma biçimleri arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını göstermektedir. Tablo 3.8-16, işletmelerin ana faaliyet alanlarına göre, havayolu işletmeleriyle bağlantı biçimlerini göstermektedir. Ancak, Ki Kare testinde beklenen değeri beşten küçük olan kategori sayısının, üç hücrede (toplamın % 21,4'ünde) toplam kategori sayısının % 20'sini aşması nedeniyle uygulanan Exact testi Monte Carlo sınaması sonucuna göre  $p=0,154$  olarak gerçekleştiği görülmüştür. Bu durumda,  $p>0,05$  olduğu için aralarında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Anlamlı bir fark olması, her iki grupta yer alan işletmelerin de, benzer şekilde anlaşmalar yapmasından kaynaklanmaktadır. Her iki grup işletme de öncelikle, “opsiyonlu dalgalanmalara göre artan/azalan blok oda veya yatak kapatma anlaşmaları” ve sonra “gerçekleşen talebe göre rezervasyon anlaşmaları” tercih etmektedirler. Her iki tür anlaşmada, konaklama işletmelerinin değil, seyahat işletmelerinin tercih ettikleri anlaşma biçimleridir. Konaklama işletmeleri, doğal olarak “doluluk garantili anlaşmaları” tercih edecektir. Ancak, “doluluk garantili anlaşma” türlerinin tercih sıklıklarının düşük olması, turizm endüstrisinde yatak arzı fazlası olduğundan seyahat işletmelerinin hâkimiyetinin ve konaklama işletmelerinin

seyahat işletmelerine bağımlı olduklarının göstergesidir. Seyahat işletmelerinin, konaklama işletmelerini tercih ettikleri anlaşma biçimlerine zorladıkları bilinen bir durumdur.

**Tablo 3.8-16.** Ana Faaliyet Alanına Göre Konaklama İşletmeleriyle Anlaşma Biçimi Tablosu

		Konaklama İşletmeleriyle Anlaşma Biçimleri							
		Sor Sat anlaşmaları	Gerçekleşen talebe göre rezervasyon	Doluluk garantili ve sezonluk blok kapatma	Doluluk garantili/dalgalanmalara göre basamaklı	Opsiyonlu sezonluk blok kapatma anlaşmaları	Opsiyonlu dalgalanmalara göre artan/azalan kapatma	Hepsi	Toplam
Dışa Gidim / Yurt İçi Turlar	n	12	18	5	5	5	38	5	88
	%	13,6	20,5	5,7	5,7	5,7	43,2	5,7	100,0
Dıştan Gelim Turları	n	6	34	2	8	5	36	9	100
	%	6,0	34,0	2,0	8,0	5,0	36,0	9,0	100,0
Toplam	n	18	52	7	13	10	74	14	188
	%	9,6	27,7	3,7	6,9	5,3	39,4	7,4	100,0

p=0,154 (Monte Carlo Exact sınaması sonucu)

### 8.2.6. Ana Faaliyet Alanıyla Oda Doluluk Oranı Öngörüsü İlişkisi

Ki Kare sınaması sonucu  $p=0,004$  ve  $p<0,05$  olduğundan, ana faaliyet alanıyla oda doluluk öngörü oranları arasında anlamlı bir ilişki vardır. Ancak Ki Kare testinde beklenen değeri beşten küçük olan kategori sayısının, dört hücrede (toplamın % 40,0'ında) toplam kategori sayısının % 20'sini aşması nedeniyle uygulanan Exact testi Monte Carlo sınaması sonucuna göre  $p=0,002$  olarak gerçekleştiği görülmüştür. Bu durumda,  $p<0,05$  olduğu için aralarında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Tablo 3.8-17 ve Şekil 3.8-8, ana faaliyet alanlarına göre, tercih edilen öngörü oranları dağılımını göstermektedir.

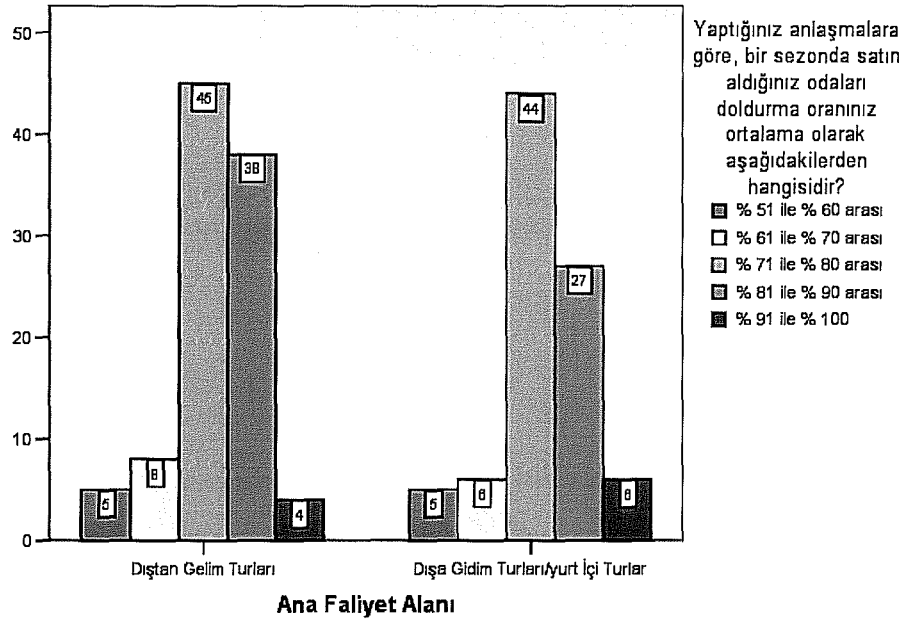
Her iki grupta yer alan seyahat işletmelerinde, kiraladıkları veya satın aldıkları odaları doldurma oranlarının % 81- 90 ve % 71- 80 aralıklarında yoğunlaştıkları görülmektedir. Bu durumda seyahat işletmeleri, odaları doldurma oranları konusunda

% 71 ile 90 arasında başarılıydılar. Dıştan gelim turları düzenleyen işletmelerin % 10'unun % 70 altında doluluk gerçekleştirmelerine, dışa gidim ve yurt içi turlar düzenleyen işletmeleri sadece % 3,4'ünün bu oranın altında kalmaları, dışa gidim ve yurt içi turlar düzenleyen işletmelerin daha başarılı olduğunu göstermektedir. Ayrıca, % 91- 100 doluluk oranını, dıştan gelim işletmelerinin hiç biri gerçekleştirmezken, dışa gidim ve yurt içi turlar düzenleyen işletmelerin % 8'nin bu oranı başarması bu görüşü desteklemektedir.

**Tablo. 3.8-17** Ana Faaliyet Alanına Göre Odaları Doldurma Oranı Öngörülürü

		Odaları Doldurma Oranı Öngörüsü					Toplam
		% 51- 60	% 61- 70	% 71- 80	% 81- 90	% 91-100	
Dıştan Gelim Turları	n	0	10	23	67	0	100
	%	0,0	10,0	23,0	67,0	0,0	100,0
Dışa Gidim /Yurt İçi Turlar	n	1	2	28	50	7	88
	%	1,1	2,3	31,8	56,8	8,0	100,0
	n	1	12	51	117	7	188
	%	0,5	6,4	27,1	62,2	3,7	100,0

P=0,002 (Monte Carlo Exact sınaması sonucu)



**Şekil 3.8-8** Ana Faaliyet Alanlarına Göre Oda Doluluk Öngörü Dağılımı

### 8.2.7. Ana Faaliyet Alanıyla Oda Doluluk Oranları İlişki

Ki Kare sınaması sonucunun  $p=0,773$  ve  $p>0,05$  olması, ana faaliyet alanıyla oda doluluk oranları arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını göstermektedir. Ancak, Tablo 3.8-18, işletmelerin ana faaliyet alanlarına göre, havayolu işletmeleriyle bağlantı biçimlerini göstermektedir. Ancak Ki Kare testinde beklenen değeri beşten küçük olan kategori sayısının, iki hücrede (toplamın % 20'sinde) toplam kategori sayısının % 20'sini aşması nedeniyle uygulanan Exact testi Monte Carlo sınaması sonucuna göre  $p=0,782$  olarak gerçekleştiği görülmüştür. Bu durumda,  $p>0,05$  olduğu için aralarında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

**Tablo 3.8-18. Ana Faaliyet Alanına Göre Oda Doluluk Oranları Tablosu**

		Gerçekleşen Oda Doluluk Oranı					Toplam
		% 51- 60	% 61- 70	% 71- 80	% 81- 90	% 91-100	
Dışa Gidim Turları / Yurt İçi Turlar	n	5	6	44	27	6	88
	%	5,7	6,8	50,0	30,7	6,8	100,0
Dıştan Gelim Turları	n	5	8	45	38	4	100
	%	5,0	8,0	45,0	38,0	4,0	100,0
Toplam	n	10	14	89	65	10	188
	%	5,3	7,4	47,3	34,6	5,3	100,0
p=0,782 (Monte Carlo Exact sınaması sonucu)							

Tablodan görülen üzere, her iki grubun da birbirlerine yakın oranlarda doluluk oranları sağladığıdır. Ancak her iki grup ta yoğun olarak % 71–80 aralığında doluluk oranı gerçekleştirirken, dıştan gelim turları düzenleyen işletmeler % 81–90 oranında doluluk sağlamaları nedeniyle, diğer grup işletmelere oranla daha başarılıdır. Yüksek doluluk seçeneklerinin toplamında da, dıştan gelim turu düzenleyen işletmelerin daha başarılı olduklarını söylemek mümkündür.

### 8.2.8. Ana Faaliyet Alanıyla Satın Alma Kararlarında Etkili Olan Kişi Sayısı İlişkisi

Ki Kare sınaması sonucunun  $p=0,188$  ve  $p>0,05$  olması, ana faaliyet alanıyla satın alma kararlarında etkili olan kişi sayısı arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını göstermektedir. Tablo 3.8-19, işletmelerin ana faaliyet alanlarına göre, satın alma kararlarında etkili olan kişi sayısının bağlantı biçimlerini göstermektedir.

**Tablo 3.8-19. Ana Faaliyet Alanına Göre Satın Alma Kararlarında Etkili Olan Kişi Sayısı Dağılımı Tablosu**

		Satın Alma Kararlarının Alınmasında Etkili Kişi Sayısı			Toplam
		Sadece 1 veya Genel müdürlükte görevli birkaç kişi (merkezi)	Kural ve standartlar çerçevesinde sorumlu 4-5 kişi (yapısal)	Uzman 6 ve daha fazla kişi (karmaşık)	
Dışa Gidim / Yurt İçi Turlar	n	55	12	21	88
	%	62,5	13,6	23,9	100,0
Dıştan Gelim Turları	n	60	23	17	100
	%	60,0	23,0	17,0	100,0
Toplam	n	115	35	38	188
	%	61,2	18,6	20,2	100,0

p=0,188

Görüldüğü gibi satın alma kararları, her iki kategoride de ağırlıklı olarak ve yaklaşık % 60,0 oranında az sayıda kişi tarafından alınmaktadır. Bunun yanında, dıştan gelim turları düzenleyen işletmelerde kural ve standartlar çerçevesinde satın alma kararlarında etkili olan kişi sayısı daha fazlayken, dışa gidim/yurt içi turlar düzenleyen işletmelerde, satın alma kararlarında uzmanların daha fazla etkili oldukları dikkat çekmektedir. Diğer bir ifadeyle, dışa gidim/yurt içi turlar düzenleyen işletmelerde, satınalma merkez yapıları karmaşık olanların oranı daha yüksek iken, dıştan gelim turları düzenleyen işletmelerin satınalma merkez yapıları biraz daha yapısaldır.

### 8.3. Seyahat İşletmelerinin Yapısal Özellikleri ve Satınalma Merkezi Yapılarına İlişkin Bulgular

İşletmelerin satınalma merkezlerinin yapıları ve satın alma kararlarını etkileyen faktörlerle ilgili olarak soru formuna konulan eşit aralıklı 27 sorunun analizine geçilmeden önce, bir önceki grupta yer alan ve işletmelere doğrudan satınalma merkezlerinin yapılarıyla ilgili görüşlerini soran 14 numaralı soruda dört seçenek, "Sadece 1 Kişi" ve "Genel Müdürlükte görevli birkaç kişi" seçenekleri birleştirilip, "merkezi" kabul edilerek, tek bir kodla işlenmiştir. Bu durumda merkezi, yapısal ve karmaşık olmak üzere üç satınalma merkezi tipi temel alınmıştır.

Bu grupta yer alan yer alan ve işletmelerin satınalma merkezlerinin yapılarını araştırmaya yönelik olarak hazırlanan ilk 12 soruya, “Hiyerarşik (Aşamalı) Kümeleme” yöntemi uygulanmıştır. Hiyerarşik kümeleme yöntemleri, birimleri birbirleri ile değişik aşamalarda bir araya getirerek ardışık biçimde kümeler belirlemeye ve bu kümelere girecek elemanların hangi uzaklık (ya da benzerlik düzeyinde) küme elemanı olduğunu belirlemeye yönelik yöntemlerdir.<sup>18</sup> Diğer bir ifadeyle, hiyerarşik kümeleme birimleri benzerliklerine göre birleştirmek amacıyla kullanılan bir yöntemdir. Yapılan analiz sonucunda, soru gruplarının her birinin hedeflenen kümelere uygun olduğu saptanmıştır.

Kümeleme analizi sonuçları programa yeni bir veri olarak işlenmiş ve “**Satın alma kararlarının alınmasında kaç kişi etkili olmaktadır?**” sorusu bağımlı değişken olarak kullanılarak, işletmelerin yapısal özellikleri arasındaki ilişkileri ortaya koymak amacıyla analizler yapılmıştır. Yapılan analizlerin en çarpıcı sonucu Tablo 3.8.-20b’de görüleceği gibi, işletmelerin satınalma merkezlerinin yapılarını doğrudan soran “**Satın alma kararlarının alınmasında kaç kişi etkili olmaktadır?**” sorusunda yaptığı tercihlerle, eşit aralıklı olarak hazırlanan ve satınalma merkezinin yapılarını dolaylı araştıran 12 soruda yaptıkları tercihlerin, kümeleme analizi sonuçlarıyla birebir örtüşmesidir. Bu durumunun kontrolü için, bahsi geçen soruya frekans analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 3.8-20a, Tablo 3.8-20b ve Şekil 3.8-9’da gösterilmiştir.

**Tablo3.8-20a** Satın Alma Kararlarını Veren Kişi Sayısı Tablosu

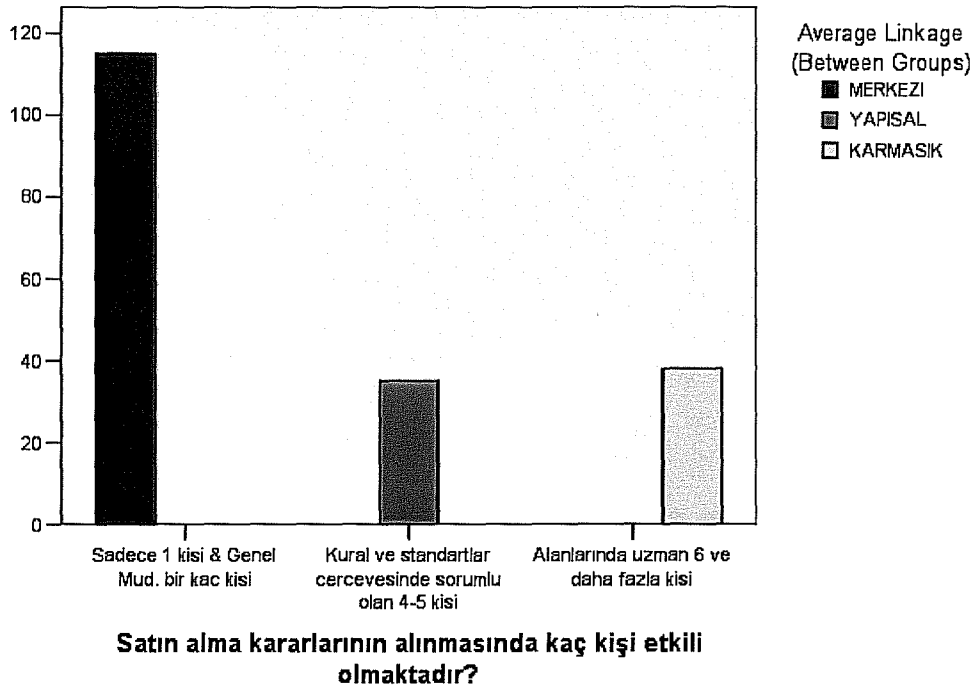
Üçüncü Bölüm 14. Soruya Göre Frekans Analizi	n	%
Sadece 1 kişi & Genel Mud. Görevli bir kaç kişi= <b>MERKEZİ</b>	115	61,2
Kural ve standartlar çerçevesinde sorumlu olan 4-5 kişi= <b>YAPISAL</b>	35	18,6
Alanlarında uzman 6 ve daha fazla kişi= <b>KARMAŞIK</b>	38	20,2
<b>TOPLAM</b>	188	100,0

<sup>18</sup> K. Özdamar, **Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi**, (Eskişehir, ETAM A.Ş. Matbaa Tesisleri, 2004), s.293.

**Tablo3.8-20b** Kümeleme Analizi Sonucu Satın Alma Kararlarında Etkili Olan Kişi Sayısı Dağılımı

	Dördüncü Bölüm- İlk 12 Soruya Kümeleme Analizi Sonuçları						TOPLAM	
	Merkezi		Yapısal		Karmaşık		n	%
	n	%	n	%	n	%		
Sadece 1 kişi & Genel Md. görevli bir kaç kişi	115	61,2	0	0,0	0	0,0	115	61,2
Kural ve standartlar çerçevesinde sorumlu olan 4-5 kişi	0	0,0	35	18,6	0	0,0	35	18,6
Alanlarında uzman 6 ve daha fazla kişi	0	0,0	0	0,0	38	20,2	38	20,2
<b>TOPLAM</b>	115	61,2	35	18,6	38	20,2	188	100,0

Bu bire bir örtüşme sonucunda, “Satın alma kararlarının alınmasında kaç kişi etkili olmaktadır?” sorusu, “Kümeleme analizi sonucuna” eşit kabul edilmiş ve analizlere geçilmiştir. Analizler, işletme büyüklüğü ve ana faaliyet alanı değişkenlerine göre yapılmıştır. Bu bölümde, sadece işletme büyüklüğü değişkeniyle arasında anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilen yapısal özellikler incelenmiştir.



**Şekil 3.8-9** Satın Alma Kararlarında Etkili Olan Kişi Sayısı Dağılımı

### 8.3.1. Satınalma Merkezi Yapısıyla İşletme Büyüklüğü İlişkisi

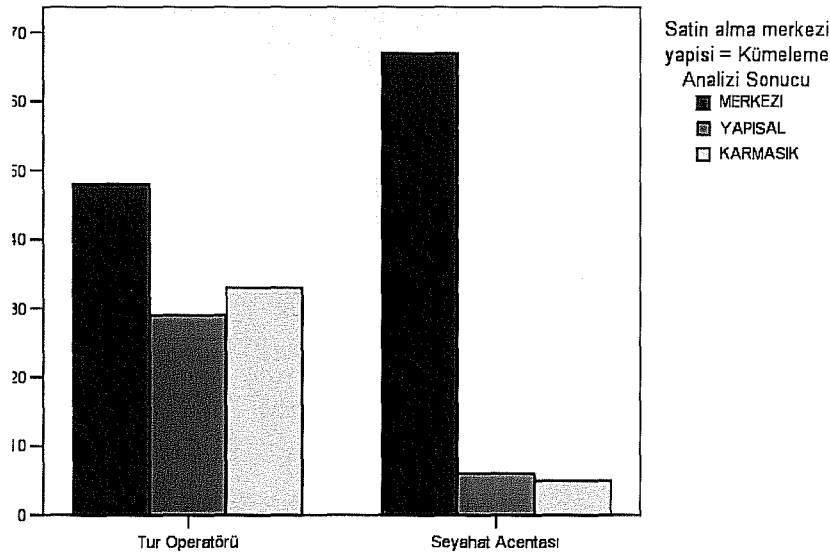
Ki Kare sınaması sonucu  $p=0,0001$  ve  $p<0,05$  olduğundan, satınalma merkezi yapısıyla işletme büyüklüğü arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğu görülmüştür. Tablo 3.8-21 ve Şekil 3.8-10, işletmelerin büyüklükleriyle, kümeleme analizi sonucu satınalma merkezlerinin yapıları arasındaki dağılımı göstermektedir.

**Tablo. 3.8-21** Satınalma Merkezi Yapısına Göre İşletme Büyüklüğü Tablosu

		Satınalma Merkezi Yapısı = Kümeleme Analizi Sonucu			TOPLAM	
		Merkezi	Yapısal	Karmaşık		
İşletme Boyutu	Büyük (TO).	n	48	29	33	110
		%	43,6	26,4	30,0	100,0
	Küçük (SA).	n	67	6	5	78
		%	85,9	7,7	6,4	100,0
TOPLAM		n	115	35	38	188
		%	61,2	18,6	20,2	100,0

p=0,0001

Büyüklüklerine bakılmaksızın analiz edildiğinde, Türk seyahat işletmelerinin satınalma merkezlerinin, % 61,2'lik bir kısmının "merkezi" olduğu açıktır. Büyüklüklerine göre incelendiğinde, küçük işletmelerin daha merkezi bir yapıya ve büyük işletmelerinse, genel olarak merkezi bir satınalma yapısına sahip olmakla beraber, daha yapısal ve karmaşık satınalma merkezi yapısına bir sahip oldukları sonucuna varmak mümkündür.



**Şekil 3.8-10** Satınalma Merkezi Yapısına Göre İşletme Büyüklüğü Dağılımı

### 8.3.2. Satınalma Merkezi Yapısıyla Ana Faaliyet Alanı İlişkisi

Ki Kare sınaması sonucu  $p=0,188$  ve  $p<0,05$  olduğundan, satınalma merkezi yapısıyla ana faaliyet alanı arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmektedir. Tablo 3.8-22, işletmelerin büyüklükleriyle, kümeleme analizi sonucu satınalma merkezlerinin yapıları arasındaki dağılımı göstermektedir.

**Tablo. 3.8-22** Ana Faaliyet Alanına Göre Satınalma Merkezi Yapısı Tablosu

		Satınalma Merkezi Yapısı = Kümeleme Analizi Sonucu			TOPLAM	
		Merkezi	Yapısal	Karmaşık		
Ana Faaliyet Alanı	Dıştan Gelim Turlar	n	60	23	17	100
		%	60,0	23,0	17,0	100,0
	Dışa Gidim/Yurt içi turlar	n	55	12	21	88
		%	62,5	13,6	23,9	100,0
TOPLAM		n	115	35	38	188
		%	61,2	18,6	20,2	100,0

$p=0,188$

Her iki grupta yer alan işletmelerin de genel olarak, “merkezi” yapıda satın alma merkezlerine sahip olduğu görülmektedir. Bunun yanında, dıştan gelim turları düzenleyen işletmelerde “yapısal satınalma merkezi” oranı daha yüksekken, dışa gidim/yurt içi turlar düzenleyen işletmelerde de, “karmaşık” yapıda satınalma merkezine sahip olma oranı daha yüksektir.

### 8.3.3. Satınalma Merkezi Yapısıyla Havayolu İşletmeleriyle Bağlantı Biçimi İlişkisi

Ki Kare sınaması sonucu,  $p=0,640$  ve  $p>0,05$  olduğundan, satınalma merkez yapısıyla havayolu işletmeleriyle ilişki biçimi arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı kabul edilmiştir. Ancak Ki Kare testinde beklenen değeri beşten küçük olan kategori sayısının, on beş hücrede (toplamın % 83,3’ünde) toplam kategori sayısının % 20’sini aşması nedeniyle uygulanan Exact testi Monte Carlo sınaması sonucuna göre  $p=0,679$  olarak gerçekleştiği görülmüştür. Bu durumda,  $p>0,05$  olduğu için aralarında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Tablo 3.8-23, havayolu işletmeleriyle bağlantı biçimleriyle kümeleme analizi sonucu satınalma merkezlerinin yapıları arasındaki dağılımı göstermektedir.

**Tablo. 3.8-23** Satınalma Merkezi Yapısına Göre Havayolu İşletmeleriyle İlişki Biçimi Tablosu

İlişki Biçimi Tablosu			Satınalma merkezi yapısı = Kümeleme Analizi Sonucu			Toplam
			MERKEZİ	YAPISAL	KARMASIK	
Havayolu İşletmelerile İlişki Biçimi	Koltukların tümü kiralama	n	108	30	34	172
		%	62,8	17,4	19,8	100,0
	Havayolu işletmesiyle ortaklık	n	1	1	1	3
		%	33,3	33,3	33,3	100,0
	Havayolu firması işletmeye ait	n	1	0	0	1
		%	100,0	0,0	0,0	100,0
	Kısmen kiralama kısmen ortaklık	n	1	1	2	4
		%	25,0	25,0	50,0	100,0
	Kısmen kiralama kısmen firmamıza ait	n	1	0	0	1
		%	100,0	0,0	0,0	100,0
	Kısmen kiralama, kısmen ortaklık, kısmen firmaya ait	n	3	3	1	7
		%	42,9	42,9	14,3	100,0
	<b>Toplam</b>	n	115	35	38	188
		%	61,2	18,6	20,2	100,0
p=0,679 (Monte Carlo Exact sınaması sonucu)						

Tablodan görüldüğü gibi, seyahat işletmelerinin satınalma merkezi yapıları ne olursa olsun, çoğunlukla “koltukların tümünü kiralama” seçeneğini tercih etmişlerdir. İşletmelerin % 91,5’i (172 işletme) kullandıkları koltukların tümünü kiralamaktadır. Diğer bir ifadeyle, her ne şekilde olursa olsun kendilerine ait uçak koltuğu bulunan işletmelerin oranı % 8,5’tir. Havayolu işletmesi olan seyahat işletmesi sayısı 1 tanedir ve satınalma merkezi yapısı itibarıyla merkezidir.

#### 8.3.4. Satınalma Merkezi Yapısıyla Havayolu Taşıma Biçimi İlişkisi

Ki Kare sınaması sonucunun  $p=0,002$  ve  $p<0,05$  olması nedeniyle, satınalma merkez yapısıyla havayolu taşımacılığı biçimi arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Ancak Ki Kare testinde beklenen değeri beşten küçük olan kategori sayısının, üç hücrede (toplamın % 16,7’sinde) toplam kategori sayısının % 20’sini aşması nedeniyle uygulanan Exact testi Monte Carlo sınaması sonucuna göre  $p=0,002$  olarak gerçekleştiği görülmüştür. Bu durumda,  $p<0,05$  olduğu için

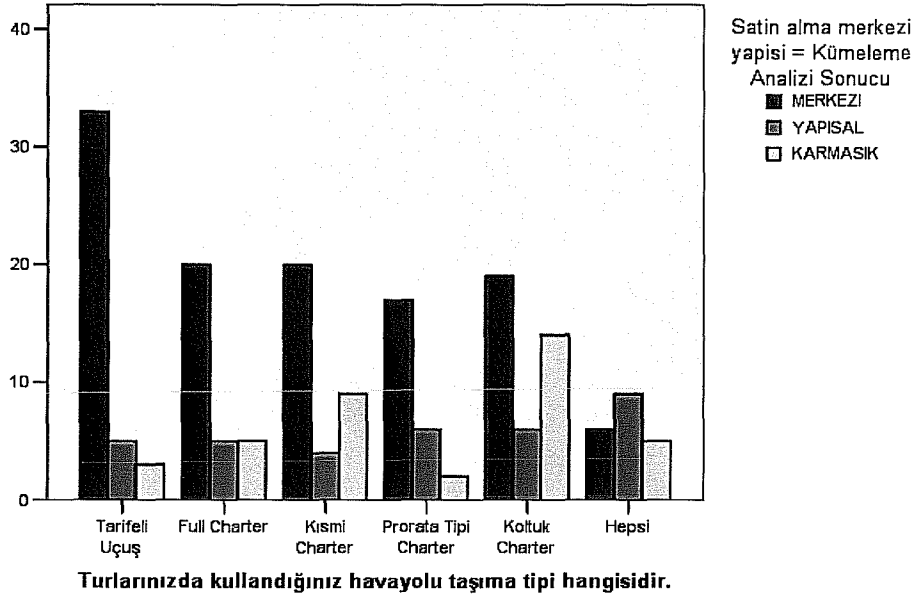
aralarında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Tablo 3.8-24 ve Şekil 3.8-11, havayolu taşımacılığı biçimiyle kümeleme analizi sonucu satınalma merkezlerinin yapıları arasındaki dağılımı göstermektedir.

**Tablo. 3.8-24** Satınalma Merkezi Yapısına Göre Havayolu Taşımacılığı Biçimi Tablosu

		Satınalma Merkezi Yapısı = Kümeleme Analizi Sonucu			Toplam	
		Merkezi	Yapısal	Karmaşık		
Havayolu Taşıma Biçimi	Tarifeli Uçuş	n	33	5	3	41
		%	80,5	12,2	7,3	100,0
	Full Charter	n	20	5	5	30
		%	66,7	16,7	16,7	100,0
	Kısmi Charter	n	20	4	9	33
		%	60,6	12,1	27,3	100,0
	Prorata Tipi Charter	n	17	6	2	25
		%	68,0	24,0	8,0	100,0
	Koltuk Charter	n	19	6	14	39
		%	48,7	15,4	35,9	100,0
	Hepsi	n	6	9	5	20
		%	30,0	45,0	25,0	100,0
	Toplam	n	115	35	38	188
		%	61,2	18,6	20,2	100,0

p=0,002 (Monte Carlo Exact sınaması sonucu)

Tablo, “merkezi” satın alım yapan işletmelerin, pahalı veya daha büyük hacimli havayolu taşımacılık tipini tercih ettiklerini gösterirken, “yapısal ve özellikle karmaşık” olanların, daha küçük hacimli veya daha az sayıda koltuk alımını gerektiren havayolu taşımacılık biçimini tercih ettiklerini göstermektedir. Belirlenen kural ve standartlara göre satın alan işletmelerin, ağırlıklı olarak “hepsi” seçeneğini (% 45,0) tercih etmeleri duruma göre hareket ettiklerinin göstergesidir. Satınalma merkezi yapısı “merkezi” olan işletmelerin, havayolu taşımacılık biçimlerinin, “hepsi” seçeneği hariç, ağırlıklı olarak tercih edilmesi oldukça ilginç bir sonuçtur ve araştırılması gerekmektedir. Satınalma merkezleri “karmaşık” olan işletmelerin “koltuk charteri” ve “kısmi charteri” daha yoğun tercih etmeleri de oldukça ilginçtir.



**Şekil 3.8-11** Satınalma Merkezi Yapısına Göre Havayolu Taşımacılığı Biçimi Dağılımı

### 8.3.5. Satınalma Merkezi Yapısıyla Koltuk Doluluk Oranları İlişkisi

Ki Kare sınavası sonucunun  $p=0,344$  ve  $p>0,05$  olması, satınalma merkez yapısıyla koltuk doluluk oranları arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını göstermektedir. Ancak Ki Kare testinde beklenen değeri beşten küçük olan kategori sayısının, yedi hücrede (toplamın % 38,9'unda) toplam kategori sayısının % 20'sini aşması nedeniyle uygulanan Exact testi Monte Carlo sınavası sonucuna göre  $p=0,352$  olarak gerçekleştiği görülmüştür. Bu durumda,  $p>0,05$  olduğu için aralarında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Tablo 3.8-25, satın alınan/kiralan koltukların doluluk oranlarıyla kümeleme analizi sonucu satınalma merkezlerinin yapıları arasındaki dağılımı göstermektedir.

Bir bütün olarak ele alındığında, seyahat işletmelerinin satınalma merkezi yapılarının koltuk doluluk oranları üzerinde bir etkisi olmamakla beraber, ayrıntıda bir takım farklılıklardan söz etmek mümkündür. % 85 altı doluluk oranlarında merkez yapısının hiçbir etkisi olmadığı görülmektedir. % 86-90 aralığında satınalma merkezi yapılarının başarı sırası “merkezi” (% 47,8) “yapısal” (% 45,7) ve “karmaşık” (% 31,7) şeklindeyken, en yüksek iki doluluk oranı birleştirilerek ele alındığında, sıra

tam tersine dönmekte ve “ karmaşık ” (% 47,3), “ yapısal ” (% 34,3) ve “ merkezi ” (% 29,6) şeklinde olmaktadır.

**Tablo. 3.8-25** Satınalma Merkezi Yapısına Göre Koltuk Doluluk Oranları Tablosu

			Satınalma merkezi yapısı = Kümeleme Analizi Sonucu			Toplam
			MERKEZİ	YAPISAL	KARMASIK	
Gerçekleşen Koltuk Doluluk Oranları	% 50 -75	n	0	0	1	1
		%	0,0	0,0	2,6	0,5
	% 76- 80	n	6	2	2	10
		%	5,2	5,7	5,3	5,4
	% 80- 85	n	20	5	5	30
		%	17,4	14,3	13,1	15,7
	% 86- 90	n	55	16	12	83
		%	47,8	45,7	31,7	44,1
	% 91- 95	n	27	8	11	46
		%	23,5	22,9	28,9	24,6
	% 96- 100	n	7	4	7	18
		%	6,1	11,4	18,4	9,7
	Toplam	n	115	35	38	188
		%	100,0	100,0	100,0	100,0

p=0,352 (Monte Carlo Exact sınaması sonucu)

Durum yukarıda verilen oranlarla analiz edilince, kiralandıkları veya satın aldıkları koltukları pazarlayabilmedeki başarımları açısından en başarılı işletmeler, satınalma merkez yapıları karmaşık; en başarısız olanlarsa, “merkezi satınalma” yapısındaki işletmelerdir.

### 8.3.6. Satınalma Merkezi Yapısıyla Konaklama İşletmeleriyle Bağlantı Biçimi İlişkisi

Ki Kare sınaması sonucu  $p=0,216$  ve  $p>0,05$  olduğundan, satınalma merkez yapısıyla konaklama işletmeleriyle ilişki biçimleri arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmektedir. Ancak Ki Kare testinde beklenen değeri beşten küçük olan kategori sayısının, dokuz hücrede (toplamın % 38,9’unda) toplam kategori sayısının % 20’sini aşması nedeniyle uygulanan Exact testi Monte Carlo sınaması sonucuna göre  $p=0,211$  olarak gerçekleştiği görülmüştür. Bu durumda,  $p>0,05$  olduğu için aralarında anlamlı bir ilişki yoktur. Tablo 3.8-26, konaklama işletmeleriyle ilişki biçimleriyle kümeleme analizi sonucu satınalma merkezlerinin yapıları arasındaki dağılımı göstermektedir.

**Tablo. 3.8-26** Satınalma Merkezi Yapısına Göre Konaklama İşletmeleriyle Bağlantı Biçimleri Tablosu

			Satınalma merkezi yapısı = Kümeleme Analizi Sonucu			Toplam
			MERKEZİ	YAPISAL	KARMASIK	
Konaklama İşletmeleriyle İlişki Biçimi	Odalarn tümü kiralama	n	50	13	10	73
		%	68,5	17,8	13,7	100,0
	Konaklama işletmesiyle ortaklık	n	6	3	1	10
		%	60,0	30,0	10,0	100,0
	Konaklama firması işletmeye ait	n	10	3	2	15
		%	66,7	20,0	13,3	100,0
	Kısmen kiralama kısmen ortaklık	n	23	5	6	34
		%	67,6	14,7	17,6	100,0
	Kısmen kiralama kısmen firmamıza ait	n	16	5	9	30
		%	53,3	16,7	30,0	100,0
	Kısmen kiralama, kısmen ortaklık, kısmen firmaya ait	n	9	5	10	24
		%	37,5	20,8	41,7	100,0
Hepsi	n	1	1	0	2	
	%	50,0	50,0	0,0	100,0	
Toplam	n	115	35	38	188	
	%	61,2	18,6	20,2	100,0	
p=0,211 (Monte Carlo Exact sınaması sonucu)						

Tablo, genel anlamda seyahat işletmelerinin 73 tanesinin (% 38,8) hiçbir şekilde konaklama işletmeciliğine girişmedikleri gibi, konaklama işletmeciliği yapmayan işletmelerin de % 68,5'inin merkezi satınalma yapısında olduğunu göstermektedir. Bir şekilde konaklama işletmeciliğine girişmiş olan 115 (% 61,2) işletmenin, 65 tanesi (% 56,5) merkezi satınalma yapısında işletmelerken, 22 tanesi (% 19,1) yapısal, 28 tanesi (% 24,4) karmaşık satınalma merkezli işletmelerdir. Satınalma merkezleri baz alınarak incelendiğinde, merkezi yapıdaki işletmelerin % 43,5'i konaklama işletmeciliği yapmazken, % 56,5'i konaklama işletmeciliği yapmaktadır. Satınalma merkezleri yapısal olan işletmelerin % 37,2'si konaklama işletmeciliği yapmazken, % 62,8'i konaklama işletmeciliği yapmaktadır. Karmaşık yapıdaki işletmelerin % 26,3'ü konaklama işletmeciliği yapmazken, % 73,7'si konaklama işletmeciliği yapmaktadır. Bu oranlar dikkate alındığında, en yoğun olarak karmaşık satınalma yapısındaki işletmeler, daha sonra yapısal olan işletmeler ve en son olarak da merkezi satınalma yapısındaki işletmeler gelmektedir. Buna karşın, konaklama

işletmesine tamamıyla sahip 15 işletmeden 10 tanesinin (% 66,7), merkezi satınalma yapısındaki işletmeler olması da dikkati çeken diğer bir noktadır.

### 8.3.7. Satınalma Merkezi Yapısıyla Konaklama İşletmeleriyle Anlaşma Biçimi İlişkisi

Ki Kare sınaması sonucu  $p=0,213$  ve  $p>0,05$  olduğundan, satınalma merkez yapısıyla konaklama işletmeleriyle anlaşma biçimleri arasındaki anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmüştür. Ancak, Ki Kare testinde beklenen değeri beşten küçük olan kategori sayısının, on bir okuz hücrede (toplamın % 52,4'ünde) toplam kategori sayısının % 20'sini aşması nedeniyle uygulanan Exact testi Monte Carlo sınaması sonucuna göre  $p=0,208$  olarak gerçekleştiği görülmüştür. Bu durumda,  $p>0,05$  olduğu için aralarında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Tablo 3.8-27, konaklama işletmeleriyle anlaşma biçimleriyle kümeleme analizi sonucu satınalma merkezlerinin yapıları arasındaki dağılımı göstermektedir.

**Tablo. 3.8-27** Satınalma Merkezi Yapısına Göre Konaklama İşletmeleriyle Konaklama İşletmeleriyle Anlaşma Tablosu

		Satınalma merkezi yapısı = Kümeleme Analizi Sonucu			Toplam	
		MERKEZİ	YAPISAL	KARMASIK		
Konaklama İşletmeleriyle Anlaşma Biçimleri	Sor Sat anlaşmaları	n	16	0	2	18
		%	13,9	0,0	5,3	9,5
	Gerçekleşen talebe göre rezervasyon anlaşmaları	n	34	11	7	52
		%	29,5	31,4	18,3	27,6
	Doluluk garantili ve sezonluk blok oda veya yatak kapatma anlaşma.	n	4	2	1	7
		%	3,4	5,7	2,6	3,7
	Doluluk garantili/dalgalanmalara göre basamaklı oda/yatak kapatma anl.	n	9	1	3	13
		%	7,8	2,8	7,9	6,9
	Opsiyonlu sezonluk blok kapatma anlaşma.	n	6	2	2	10
		%	5,2	5,7	5,3	5,3
	Opsiyonlu dalgalanmalara göre artan/azalan oda veya yatak kapatma anlaşma.	n	41	16	17	74
		%	36,6	45,8	44,7	39,6
	Hepsi	n	5	3	6	14
		%	4,3	8,6	15,8	7,4
Toplam	N	115	35	38	188	
	%	100,0	100,0	100,0	100,0	

$p=0,208$  (Monte Carlo Exact sınaması sonucu)

Tablo, her üç satınalma merkezi yapısında olan işletmelerin de öncelikle “Opsiyonlu dalgalanmalara göre artan/azalan oda veya yatak kapatma anlaşmalarını” ve ikinci sırada da “Gerçekleşen talebe göre rezervasyon anlaşmalarını” tercih ettiklerini göstermektedir. “Doluluk garantili anlaşma” seçeneklerinin çok düşük oranlarda yapıyor olması (toplam 20 işletme ve % 10,6’sı), hiçbir satınalma merkez yapısının riski çok fazla göze alamadığını göstermektedir. Yapısal ve karmaşık satınalma merkezli işletmelerin, “Opsiyonlu dalgalanmalara göre artan/azalan oda veya yatak kapatma anlaşmaları” seçeneğini daha yüksek oranda tercih etmeleri, konaklama işletmelerini merkezi satınalma yapısındaki işletmelere oranla biraz daha fazla zorlayabildiklerini göstermektedir. Ayrıca, “Sor-Sat” biçimi anlaşmaları, yine yapısal ve karmaşık satınalma merkezli işletmelerin çok düşük bir oranda tercih etmeleri, bu işletmelerin merkezi satınalma yapısında olan işletmelere oranla biraz daha profesyonelce çalıştıklarını ve yer bulamama riskine karşı tedbirli olduklarının bir göstergesidir.

### 8.3.8. Satınalma Merkezi Yapısıyla Oda Doluluk Oranları İlişkisi

Ki Kare sınaması sonucu  $p=0,405$  ve  $p>0,05$  olduğundan, satınalma alma merkez yapısıyla oda doluluk oranları arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmüştür. Ancak Ki Kare testinde beklenen değeri beşten küçük olan kategori sayısının, 6 hücrede (toplamın % 40,0’ında) toplam kategori sayısının % 20’sini aşması nedeniyle uygulanan Exact testi Monte Carlo sınaması sonucuna göre  $p=0,412$  olarak gerçekleştiği görülmüştür. Bu durumda,  $p>0,05$  olduğu için aralarında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Tablo 3.8-28, konaklama işletmeleriyle anlaşma biçimleriyle kümeleme analizi sonucu satınalma merkezlerinin yapıları arasındaki dağılımı göstermektedir.

Tablo3.8-28’den görüldüğü üzere, tüm işletmelerin en fazla tercih sıklığı verdiği iki seçenek, “% 71–80” ve “% 81–90” aralıklarıdır. Gerçekleşen oranlara göre incelendiğinde, en yüksek aralıkta en başarılı grup yapısal satınalma merkezli işletmeler olarak görülmektedir. % 81-90 aralığı temel alındığında, doluluk oranları açısından, en başarılı grup “karmaşık satınalma merkezli” işletmeler iken, bunu “yapısal merkezli” ve daha sonra da “merkezi” yapıda olan işletmeler izlemektedir. % 71-80 aralığında ise sıralama, “merkezi”, “karmaşık” ve yapısal

şeklinde oluşmaktadır. Ancak, en yüksek üç aralık toplam olarak ele alındığındaysa, sıralama yine “karmaşık satınalma merkezli”, “merkezi satınalma merkezli ve “yapısal satınalma merkezli” işletmeler şeklinde olmaktadır. Bu durumda, oda doluluk oranlarında en başarılı işletmeler, “karmaşık satınalma merkezli” işletmelerdir.

**Tablo. 3.8-28** Satınalma Merkezi Yapısına Göre Oda Doluluk Oranlarına Tablosu

			Satınalma Merkezi Yapısı = Kümeleme Analizi Sonucu			Toplam	
			Merkezi	Yapısal	Karmaşık		
Oda Doluluk Öngörü Oranı	% 51 - 60 arası	n	6	2	2	10	
		%	5,2	5,6	5,3	5,3	
	% 61 - 70 arası	n	8	5	1	14	
		%	7,0	14,2	2,7	7,5	
	% 71 - 80 arası	n	60	12	17	89	
		%	52,2	34,3	44,7	47,3	
	% 81 - 90 arası	n	35	13	17	65	
		%	30,4	37,1	44,7	34,6	
	% 91- 100 arası	n	6	3	1	10	
		%	5,2	7,8	2,6	5,3	
	<b>Toplam</b>	n	115	35	38	188	
		%	100,0	100,0	100,0	100,0	
	p=0,412 (Monte Carlo Exact sınaması sonucu)						

### 8.3.9. Satınalma Merkezi Yapısıyla Oda Doluluk Öngörü Oranları İlişkisi

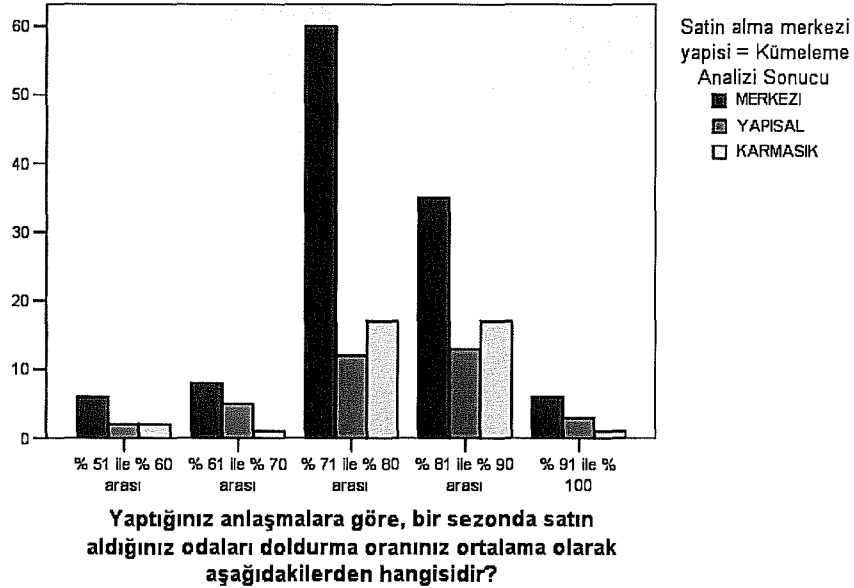
Ki Kare sınaması sonucu  $p=0,043$  ve  $p<0,05$  olduğundan, satınalma merkez yapısıyla oda doluluk öngörü oranları arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğu sonucuna varılmıştır. Ancak Ki Kare testinde beklenen değeri beşten küçük olan kategori sayısının, sekiz hücrede (toplamın % 53,3'ünde) toplam kategori sayısının % 20'sini aşması nedeniyle uygulanan Exact testi Monte Carlo sınaması sonucuna göre  $p=0,033$  olarak gerçekleştiği görülmüştür. Bu durumda,  $p<0,05$  olduğu için aralarında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Tablo 3.8-29 ve Şekil 3.8-12, oda doluluk öngörülerıyla kümeleme analizi sonucu satınalma merkezlerinin yapıları arasındaki dağılımı göstermektedir.

**Tablo. 3.8-29** Satınalma Merkezi Yapısına Göre Odaları Doluluk Oranı Öngörülere Tablosu

		Satınalma Merkezi Yapısı = Kümeleme Analizi Sonucu			Toplam	
		Merkezi	Yapısal	Karmaşık		
Oda Doluluk Öngörü Oranı	% 51 - 60	n	1	0	0	1
		%	100,0	0,0	0,0	100,0
	% 61 - 70	n	7	1	4	12
		%	58,3	8,3	33,3	100,0
	% 71 - 80	n	34	15	2	51
		%	66,7	29,4	3,9	100,0
	% 81 - 90	n	68	18	31	117
		%	58,1	15,4	26,5	100,0
	% 91 - 100	n	5	1	1	7
		%	71,4	14,3	14,3	100,0
	<b>Toplam</b>	n	115	35	38	188
		%	61,2	18,6	20,2	100,0

p=0,033 (Monte Carlo Exact sınaması sonucu)

Oransal olarak bakıldığında, oda doluluk öngörülere açısından dağılımın düzensiz olduğu görülmesine karşın, her üç satınalma merkezi yapısının da, ağırlıklı olarak öncelikle, % 81–90 ve daha sonra (karmaşık işletmeler hariç) % 71–80 aralıklarını tercih ettikleri görülmektedir. Karmaşık işletmeler, ikinci sırada % 61–70 aralığını tercih etmişlerdir



**Şekil 3.8-12** Satınalma Merkezi Yapısına Göre Oda Doluluk Öngörülere Dağılımı

### 8.3.10. Satınalma Merkezi Yapısıyla Satın Alma Kararlarında Etkili Olan Kişi Sayısı İlişkisi

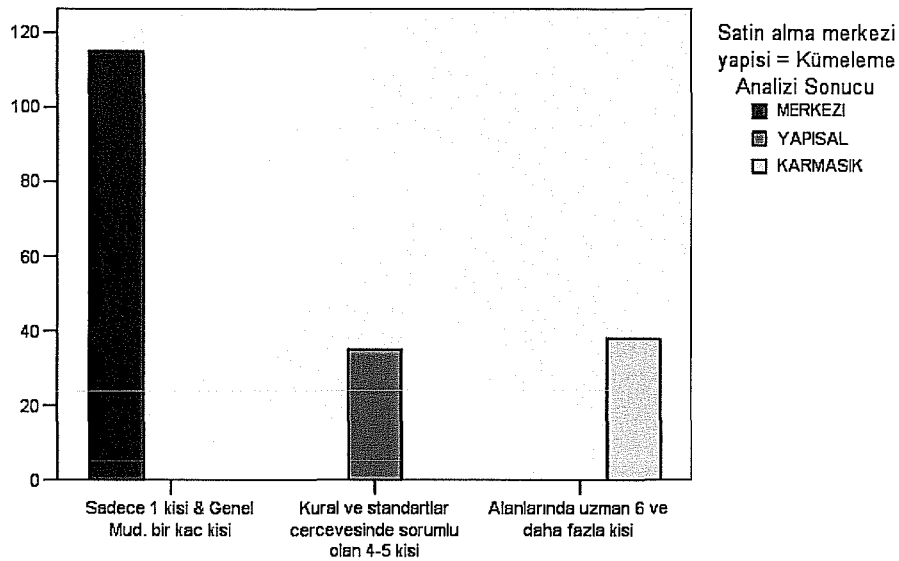
Ki Kare sınaması sonucunun  $p=0,001$  ve  $p<0,05$  olması, satınalma merkez yapısıyla satın alma kararlarında etkili olan kişi sayısı arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Tablo 3.8-30 ve Şekil 3.8-13, satın alma kararlarında etkili olan kişi sayısı ile kümeleme analizi sonucu oluşan satınalma merkezlerinin yapıları arasındaki dağılımı göstermektedir.

**Tablo. 3.8-30** Satınalma Merkezi Yapısına Göre Satın Alma Kararlarında Etkili Olan Kişi Sayısı Tablosu

		Satınalma Merkezi Yapısı = Kümeleme Analizi Sonucu			Toplam		
		Merkezi	Yapısal	Karmaşık			
Satın Alma Kararına Katılan Kişi Sayısı	Sadece 1 kişi & Genel Md.lükte bir kaç kişi	n	115	0	0	115	
		%	100,0	0,0	0,0	100,0	
	Kural ve standartlar çerçevesinde sorumlu 4-5 kişi	n	0	35	0	35	
		%	0,0	100,0	0,0	100,0	
	Alanlarında uzman 6 ve daha fazla kişi	n	0	0	38	38	
		%	0,0	0,0	100,0	100,0	
	<b>Toplam</b>		n	115	35	38	188
			%	61,2	18,6	20,2	100,0

$p=0,0001$

Tabloya göre, satın alma kararlarında etkili olan kişi sayısı 1 veya birkaç kişi olan (merkezi) işletme sayısının 115 ve genel toplam içinde oranının % 61,2; kural ve standartlara göre 4-5 kişinin satın alma kararı verdiği (yapısal) işletme sayısının 35 ve genel toplam içinde oranının % 18,6 ve uzmanlardan oluşan 6 ve üzeri kişi tarafından karar alınan (karmaşık) işletme sayısının 38 ve genel toplam içinde oranının % 20,2 olduğunu göstermektedir. Bu oranlar, kümeleme analizi yapılmadan, işletme büyüklüğüyle ilgili bölümde belirlenen oranlarla bire bir örtüşmektedir (Bkz. Tablo 3.8-11b ve Şekil 3.8-6).



**Şekil 3.8-13** Satınalma Merkezi Yapıları Göre Alma Kararlarında Etkili Olan kişi Sayısı Dağılımı

#### 8.4. Satınalma Merkezi Yapısı ve Satın Alma Durumunu Etkileyen Faktörler

Bilindiği gibi satın alma durumunu etkileyen çok sayıda faktör bulunmaktadır. Ancak bu çalışmada beş tanesi kullanılmıştır. Her faktör için kullanılan üç sorunun “ortalamaları” hesaplanarak, kümeleme analizinde elde edilen sonuçlarla aralarında bir ilişkinin olup olmadığına bakılmıştır. Bu amaçla MANOVA sınaması yapılmıştır. MANOVA sınamasının sonuçlarına geçmeden önce, bu bölümde analize temel olan ve satın almayı etkileyen faktörlerle ilgili olarak kullanılan sorularda deneklerin, ilgili sorulardaki tercihlerinin ortalamaları Tablo 3.8-31’de verildiği gibidir.

Kümeleme analizi sonucu oluşan üç tür satınalma merkezi yapısıyla satın almayı etkileyen faktörler arasındaki ilişkileri belirlemek üzere, MANOVA testi yapılmıştır. MANOVA testi, çok gruplu ve ikiden fazla girdisi olan değişkenlerde, grupların ve bunların etkileşimlerinin ortalamalarını “bir” sayılabilir çıktıya göre karşılaştıran bir araçtır<sup>19</sup> ve sadece değişkenlerin temel farklılıklarını değil, aynı zamanda değişken kombinasyonlarının arasındaki farklılıkları da değerlendirebilmektedir.<sup>20</sup>

<sup>19</sup> <http://www.altisigma.com/modules.php?name=News&file=article&sid=42> (10.07.2005)

<sup>20</sup> <http://www.richmond.edu/~pli/psy538/MANOVA/MANOVAdef.html> (10.07.2005)

**Tablo 3.8-31** Deneklerin Satın Alma Durumunu Etkileyen Faktörlerle İlgili Tercihlerinin Ortalamaları Tablosu

		n	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Ürünün Karmaşıklığı	Merkezi	115	4,11	0,456	0,043
	Yapısal	35	4,11	0,342	0,058
	Karmaşık	38	4,25	0,317	0,051
	<b>TOPLAM</b>	<b>188</b>	<b>4,14</b>	<b>0,413</b>	<b>0,030</b>
Ürünün Yeniliği	Merkezi	115	3,54	0,398	0,037
	Yapısal	35	3,37	0,426	0,072
	Karmaşık	38	3,19	0,512	0,083
	<b>TOPLAM</b>	<b>188</b>	<b>3,44</b>	<b>0,449</b>	<b>0,033</b>
Ürünün Yapısalılığı	Merkezi	115	3,03	0,645	0,060
	Yapısal	35	3,60	0,625	0,106
	Karmaşık	38	3,61	0,868	0,141
	<b>TOPLAM</b>	<b>188</b>	<b>3,25</b>	<b>0,744</b>	<b>0,054</b>
Ürünün Belirsizliği	Merkezi	115	3,45	0,588	0,055
	Yapısal	35	3,43	0,502	0,085
	Karmaşık	38	3,57	0,458	0,074
	<b>TOPLAM</b>	<b>188</b>	<b>3,47</b>	<b>0,548</b>	<b>0,040</b>
Zaman Baskısı	Merkezi	115	4,09	0,401	0,037
	Yapısal	35	4,02	0,542	0,092
	Karmaşık	38	3,73	0,634	0,103
	<b>TOPLAM</b>	<b>188</b>	<b>4,00</b>	<b>0,501</b>	<b>0,037</b>

Ancak, MANOVA testi sonuçlarına geçmeden önce, tek bir bağımsız değişkene göre sınıflandırılan gruplar arasında farklılıkları belirlemek için kullanılan ANOVA testi<sup>21</sup> yapılarak, bağımsız değişkenlerin her biri için grup içi ve gruplar arası farklılıklar saptanmıştır. Tablo 3.8-32’de olduğu gibi gerçekleşmiştir.

ANOVA tablosu (Tablo 3.8-32) incelendiğinde, üç faktörde  $p=0,0001$  ve  $p<0,005$  olması nedeniyle, gruplar arasında anlamlı farklılıkların olduğu görülmüştür. Bu üç faktör; “ürünün yeniliği”, “ürünün yapısalılığı” ve “zaman baskısı” faktörleridir. Buna karşın, “ürünün karmaşıklığı faktöründe  $p=0,201$  ve “ürünün belirsizliği” faktöründe  $p=0,454$  ve  $p>0,05$  olması nedeniyle, gruplar arasında herhangi bir farkın olmadığı belirlenmiştir.

<sup>21</sup><http://www.georgetown.edu/departments/psycholgy/researchmethods/statistics/inferential/anova.htm> (10.07.2005)

Tablo 3.8-32 ANOVA Tablosu

		Ortalama Kare	F Testi	Önem Derecesi
Ürünün Karmaşıklığı	Gruplar Arası	0,274	1,617	0,201
	Grup İçinde	0,170		
	TOPLAM	31,960		
Ürünün Yeniliği	Gruplar Arası	1,874	10,217	0,0001
	Grup İçinde	0,183		
	TOPLAM	37,690		
Ürünün Yapısallığı	Gruplar Arası	7,544	15,762	0,0001
	Grup İçinde	0,479		
	TOPLAM	103,638		
Ürünün Belirsizliği	Gruplar Arası	0,239	0,793	0,454
	Grup İçinde	0,301		
	TOPLAM	56,182		
Zaman Baskısı	Gruplar Arası	1,874	8,038	0,0001
	Grup İçinde	0,233		
	TOPLAM	56,182		

Gruplar arası fark tespit edilen faktörlerde, farkların hangi satınalma merkezleri yapısı arasında olduklarını belirlemek için MANOVA testi içinde, çoklu karşılaştırmalarda kullanılan ve hangi grupların ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olduğunu gösteren “Tukey Testi”<sup>22</sup> uygulanmış ve bu testin sonuçları, Tablo 3.8-33’de verilmiştir.

Tablo incelendiğinde, satınalma merkezi yapılarına göre, “ürünün yeniliği” faktöründe, “merkezi” olan işletmelerle “karmaşık” olan işletmeler arasında fark olduğu görülmektedir. Ortalama farkının “merkezi” satınalma yapısındaki grupta pozitif değerde olması, satınalma yapısı “merkezi” olan işletmelerin ürünün yeniliği faktöründen daha fazla etkilendiğini göstermektedir.

“Ürünün yapısallığı” faktöründe satınalma merkezi yapılarına göre, “merkezi” olan işletmelerle “yapısal” olan işletmeler arasında fark olduğu gibi, “merkezi” işletmelerle “karmaşık” olan işletmeler arasında da fark olduğu belirlenmiştir. Ortalama farkının, “yapısal” satınalma yapısındaki işletmelerde pozitif değerde olması, satınalma yapısı “yapısal” olan işletmelerin “merkezi” olan işletmelere oranla, bu faktörden daha fazla etkilendiği gösterirken, “merkezi” ve “karmaşık” satınalma merkezi olan işletmeler arasındaki fark, yine “merkezi” satınalma yapısına

<sup>22</sup> [http://www.cvgst.kl2.va.us/DIGSTATS/main/Guides/g\\_tukey.html](http://www.cvgst.kl2.va.us/DIGSTATS/main/Guides/g_tukey.html) (10.07.2005)

sahip işletmelerin daha az etkilendiğini göstermektedir. Çünkü ortalama fark, “karmaşık” satınalma merkezi olan işletmelerde pozitif değer almıştır.

**Tablo 3.8-33 TUKEY Testi Sonuçları**

Bağımlı Değişken	Satınalma Merkezi Yapısı = Kümeleme Analizi Sonucu	Satınalma Merkezi Yapısı = Kümeleme Analizi Sonucu	Ortalama Farkı	Önem Derecesi
Ürünün Karmaşıklığı	Merkezi	Yapısal	-0,004	0,999
		Karmaşık	-0,135	0,187
	Yapısal	Merkezi	0,004	0,999
		Karmaşık	-0,131	0,364
	Karmaşık	Merkezi	0,135	0,187
		Yapısal	0,131	0,364
Ürünün Yeniliği	Merkezi	Yapısal	0,173	0,093
		Karmaşık	<b>0,352(*)</b>	<b>0,0001</b>
	Yapısal	Merkezi	-0,173	0,093
		Karmaşık	0,178	0,180
	Karmaşık	Merkezi	<b>-0,352(*)</b>	<b>0,0001</b>
		Yapısal	-0,178	0,180
Ürünün Yapısalılığı	Merkezi	Yapısal	<b>-0,574(*)</b>	<b>0,0001</b>
		Karmaşık	<b>-0,588(*)</b>	<b>0,0001</b>
	Yapısal	Merkezi	<b>0,574(*)</b>	<b>0,0001</b>
		Karmaşık	-0,014	0,996
	Karmaşık	Merkezi	<b>0,588(*)</b>	<b>0,0001</b>
		Yapısal	0,014	0,996
Ürünün Belirsizliği	Merkezi	Yapısal	0,024	0,973
		Karmaşık	-0,118	0,485
	Yapısal	Merkezi	-0,024	0,973
		Karmaşık	-0,142	0,514
	Karmaşık	Merkezi	0,118	0,485
		Yapısal	0,142	0,514
Zaman Baskısı	Merkezi	Yapısal	0,071	0,728
		Karmaşık	<b>0,362(*)</b>	<b>0,0001</b>
	Yapısal	Merkezi	-0,071	0,728
		Karmaşık	<b>0,291(*)</b>	<b>0,029</b>
	Karmaşık	Merkezi	<b>-0,362(*)</b>	<b>0,0001</b>
		Yapısal	<b>-0,291(*)</b>	<b>0,029</b>

\* Ortalama farkı, 0,05 düzeyinde anlamlılık farkı ifade etmektedir.

Diğer bir fark da “zaman baskısı” faktöründedir. Zaman baskısı faktöründe “merkezi” ve karmaşık satınalma merkezleri olan işletmeler arasında fark bulunmaktadır ve “fark ortalamasının”, merkezi satınalma yapısı olan işletmelerde pozitif değer taşıması, merkezi satınalma yapısında olan işletmelerin, “karmaşık” satınalma yapısındaki işletmelere oranla bu faktörden daha fazla etkilendiğini ve zaman baskısını daha fazla hissettiğini göstermektedir. Yine zaman baskısı faktörü açısından, “karmaşık” merkezli işletmelerle “yapısal” merkezli işletmeler arasında

bir farkın olduğu görülmektedir. Fark ortalamasının, “yapısal” merkezli işletmelerde pozitif değerde olması, “yapısal” merkezli, işletmelerin de “karmaşık” merkezli işletmelere oranla zaman baskısını daha fazla hissettiğini göstermektedir.

Satınalma merkezlerinin yapılarıyla satın alma durumunu etkileyen faktörler arasındaki ilişkilerin analizinden sonra, satın alma durumunu etkileyen faktörlerin bazı değişkenlerle olan ilişkisi görmek üzere aynı analizler, işletme büyüklüğü ve ana faaliyet alanı değişkenleriyle uygulanmıştır.

#### 8.4.1. İşletme Büyüklüğüyle Satın Alma Durumunu Etkileyen Faktörler Arasındaki İlişkiler

Şüphesiz işletmenin büyüklüğü satın alma kararlarını etkileyen unsurlardandır. Çok değişik bir yapı arz eden seyahat sektöründe işletmelerin büyüklüklerinin, satın alma durumunu etkileyen faktörlerden nasıl etkilendiğini belirlemek gerekmektedir. Bu nedenle öncelikle, satınalma merkezi yapıları ve büyüklük ölçütleri temel alınarak “çapraz tabulasyon” yapılmış ve deneklerin büyüklüklerine göre satınalma merkezi yapılarında nasıl bir dağılım gösterdikleri belirlenmiştir. Seyahat işletmelerinin büyüklüklerine göre satınalma merkezi yapı dağılımları, Tablo 3.8-34’de olduğu gibidir.

**Tablo 3.8-34 İşletme Büyüklüğüne Göre Satınalma Merkezi Yapıları Dağılımı**

			İşletme Büyüklüğü		Toplam
			Büyük Tur Operatörü	Küçük Seyahat Acentası	
Satınalma Merkezi Yapısı	MERKEZİ	n	48	67	115
		%	41,7	58,3	100,0
	YAPISAL	n	29	6	35
		%	82,9	17,1	100,0
	KARMASIK	n	33	5	38
		%	86,8	13,2	100,0
Toplam		n	110	78	188
		%	58,5	41,5	100,0

Bu durumda, satınalma merkez yapısı “merkezi” olan 115 işletmenin 67 tanesinin (58,3’ünün) küçük, 48 tanesinin (41,7’sinin) büyük işletmeler; satınalma merkezi “yapısal” olan 35 işletmenin 6 tanesinin (% 17,1) ve 29 tanesinin (% 82,9) büyük işletmeler ve satınalma merkezi “karmaşık 38 işletmeden 5 tanesinin (% 13,2) küçük

ve 33 tanesinin büyük işletmeler olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu analizden sonra, büyüklük ölçütüyle satınalma merkezleri yapıları arasında, satınalma durumunu etkileyen faktörler açısından bir fark olup olmadığını belirlemek amacıyla, ANOVA testi yapılmış ve sonuçları Tablo 3.8-35’de olduğu gibi gerçekleşmiştir.

**Tablo 3.8-35 İşletme Büyüklüğüne Göre ANOVA Tablosu**

		Ortalama	F Testi	Önem Derecesi
Ürünün Karmaşıklığı	Gruplar Arası	0,046	0,270	0,604
	Grup İçinde	31,913		
	TOPLAM	31,960		
Ürünün Yeniliği	Gruplar Arası	2,293	12,051	0,001
	Grup İçinde	35,396		
	TOPLAM	37,690		
Ürünün Yapısallığı	Gruplar Arası	14,403	30,021	0,001
	Grup İçinde	89,235		
	TOPLAM	103,638		
Ürünün Belirsizliği	Gruplar Arası	0,000	0,001	0,974
	Grup İçinde	56,182		
	TOPLAM	56,182		
Zaman Baskısı	Gruplar Arası	0,019	0,077	0,781
	Grup İçinde	46,867		
	TOPLAM	46,887		

ANOVA tablosuna bakıldığında, “ürünün yeniliği” ve “ürünün yapısallığı” faktörleri bakımından grupların her ikisinde de,  $p=0,0001<0,05$  olduğundan, anlamlı farkın olduğu görülmektedir. “Ürünün karmaşıklığı ( $p=0,604>0,05$ ), “ürünün belirsizliği” ( $p=0,974>0,05$ ) ve “zaman baskısı” ( $p=0,781>0,05$ ) açısından ise, fark olmadığı görülmektedir. Fark olan faktörlerde, farkların hangi satın alma merkezleri yapısı arasında olduğunu belirlemek için iki grup olduğundan, çoklu karşılaştırma Post Hoc (Tukey Testi) uygulanamamıştır.

#### 8.4.2. Ana Faaliyet Alanıyla Satın Alma Durumunu Etkileyen Faktörler Arasındaki İlişkiler

İşletmelerin ana faaliyet alanlarının satın alma durumunda hangi faktörlerden etkilendiğini saptamak amacıyla, ANOVA testi uygulanmış ve sonuçları, Tablo 3.8-36’da olduğu gibi gerçekleşmiştir. Tablodan görüleceği üzere, gruplar arasında bir fark çıkmamış olması nedeniyle, Tukey Testi yapılmasına gerek kalmamıştır. Çünkü araştırmada kullanılan satın alma durumunu etkileyen faktörlerin, işletmelerin ana

faaliyet alanlarına göre etkilerinde fark yoktur; faktörlerin her iki grup işletmeyi etkileme biçimleri aynıdır.

**Tablo 3.8-36** Ana Faaliyet Alanlarına Göre ANOVA Tablosu

		Ortalama	F Testi	Önem Değeri
Ürünün Karmaşıklığı	Gruplar Arası	0,015	0,087	0,768
	Grup İçinde	31,945		
	TOPLAM	31,960		
Ürünün Yeniliği	Gruplar Arası	0,005	0,025	0,876
	Grup İçinde	37,685		
	TOPLAM	37,690		
Ürünün Yapısalığı	Gruplar Arası	0,263	0,474	0,492
	Grup İçinde	103,375		
	TOPLAM	103,638		
Ürünün Belirsizliği	Gruplar Arası	0,433	1,446	0,231
	Grup İçinde	55,749		
	TOPLAM	56,182		
Zaman Baskısı	Gruplar Arası	0,020	0,081	0,776
	Grup İçinde	46,866		
	TOPLAM	46,887		

Tablodan görüldüğü üzere, her faktör için gerçekleşen önem değeri,  $p=0,05$ 'den büyüktür. Bu durumda ana faaliyet alanına göre, işletme grupları arasında satın alma durumunu etkileyen faktörler açısından belirgin farklılıklar yoktur.

Bu analizler sonucu, satın alma kararlarını etkileyen faktörlerden sadece iki tanesinin işletme büyüklüğü değişkenini etkilemesi sonucunda, “kümeleme analizi sonucu oluşan, satınalma merkezi yapıları”, “işletme büyüklüğü” ve “ana faaliyet alanı” değişkenleri birleştirilmiştir. Bu şekilde, çok değişkenli (MANOVA testi) analizi yapma olanağı sağlanarak, Pillai's Trace ve Wilks' Lambda değerleri hesaplanmış ve aralarında anlamlı bir farkın olup olmadığına bakılmıştır. Bu testlerden, Wilks' Lambda, çok değişkenli varyans analizlerinde (MANOVA), bir bağımsız değişken kombinasyonuna göre, tanımlanmış değişkenlerin ortalamaları arasında farklılıkların olup olmadığını belirlemek için kullanılan hassas bir tekniktir.<sup>23</sup> Bu analizlerde ortaya çıkan sonuçlar, Tablo 3.8-37' da özetlenmektedir.

<sup>23</sup> [http://www.blackwellpublishing.com/specialarticles/jcn\\_9\\_381.pdf](http://www.blackwellpublishing.com/specialarticles/jcn_9_381.pdf) (08.04.2006)

Tablo3.8-37 MANOVA Testi Tablosu

Etken	Test	Değer	F Testi	Önem Derecesi.
İşletme Büyüklüğü	Pillai's Trace	0,096	3,671(a)	0,004
	Wilks' Lambda	0,904	3,671(a)	0,004
Ana Faaliyet Alanı	Pillai's Trace	0,07	0,610(a)	0,692
	Wilks' Lambda	0,983	0,610(a)	0,692
Satınalma Merkezi Yapısı	Pillai's Trace	0,125	2,311	0,012
	Wilks' Lambda	0,876	2,344(a)	0,011
İşletme Büyüklüğü + Ana Faaliyet Alanı	Pillai's Trace	0,013	0,463(a)	0,803
	Wilks' Lambda	0,987	0,463(a)	0,803
İşletme Büyüklüğü + Satınalma Merkezi Yapısı	Pillai's Trace	0,083	1,506	0,135
	Wilks' Lambda	0,918	1,498(a)	0,138
Ana Faaliyet Alanı + Satınalma Merkezi Yapısı	Pillai's Trace	0,044	0,773	0,655
	Wilks' Lambda	0,957	,771(a)	0,657
İşletme Büyüklüğü + Ana Faaliyet Alanı + Satınalma Merkezi Yapısı	Pillai's Trace	0,034	0,593	0,820
	Wilks' Lambda	0,967	0,590(a)	0,822
(a) Exact sınamaları da yapılmıştır.				

MANOVA testi sonuçları da, ANOVA testini doğrulamaktadır. MANOVA testi sonuçlarına göre, işletme büyüklüğü ve satınalma merkez yapısı değişkenlerine göre, işletmeler arasında anlamlı farklılıklar olmasına karşın, ana faaliyet alanı değişkenine göre bir farklılık yoktur. Ayrıca, yukarıda verildiği gibi, değişkenlerin farklı kombinasyonları elde edilerek yapılan analizlerde de anlamlı bir farklılık çıkmamıştır.

TUKEY testinin en çarpıcı sonuçları da, üç faktörde satınalma merkezi yapıları arasında farklılıklar olduğunu ve bu farklılıkların hangi merkez yapıları arasında oluştuğunu göstermiştir. Testin sonuçlarına göre (Bkz. Tablo3.8-38), birinci farklılık “ürünün yeniliği” faktöründe, satınalma merkezi yapıları, “merkezi” olan işletmelerle “karmaşık” olan işletmeler arasındadır. Satınalma merkezi yapısı “merkezi” olan işletmeler, ürünün yeniliği faktöründen daha fazla etkilenmektedir. Bunun nedeni, ortalama fark değerinin “merkezi” satınalma yapısında olan işletmelerde pozitif olmasından kaynaklanmaktadır..

İkinci farklılıkta, “ürünün yapısalılığı” faktöründe, satınalma merkezi yapıları “merkezi” olan işletmelerle “yapısal” olan işletmeler arasında oluşmuştur. Ayrıca, “merkezi” satınalma yapısına sahip işletmelerle “karmaşık” olan işletmeler arasında da farklılık olduğu görülmektedir. Ortalama farkının, “yapısal” satınalma merkezi

olan işletmelerde pozitif olması, “yapısal” olan işletmelerin “merkezi” olan işletmelere oranla, bu faktörden daha fazla etkilendiği gösterirken, “merkezi” ve “karmaşık” satınalma merkezi olan işletmeler arasındaki farktaysa, yine “merkezi” satınalma yapısına sahip işletmelerin daha az etkilendiğini göstermektedir.

**Tablo 3.8-38 Birleştirme İşlemi Sonrası TUKEY Testi Sonuçları**

Bağımlı Değişken	Satınalma Merkezi Yapısı = Kümeleme Analizi Sonucu	Satınalma Merkezi Yapısı = Kümeleme Analizi Sonucu	Ortalama Farkı	Sig.
Ürünün Karmaşıklığı	Merkezi	Yapısal	0,00	0,999
		Karmaşık	-0,14	0,193
	Yapısal	Merkezi	0,00	0,999
		Karmaşık	-0,13	0,371
	Karmaşık	Merkezi	0,14	0,193
		Yapısal	0,13	0,371
Ürünün Yeniliği	Merkezi	Yapısal	0,17	0,092
		Karmaşık	<b>0,35(*)</b>	<b>0,0001</b>
	Yapısal	Merkezi	-0,17	0,092
		Karmaşık	0,18	0,178
	Karmaşık	Merkezi	<b>-0,35(*)</b>	<b>0,0001</b>
		Yapısal	-0,18	0,178
Ürünün Yapısalılığı	Merkezi	Yapısal	<b>-0,57(*)</b>	<b>0,0001</b>
		Karmaşık	<b>-0,59(*)</b>	<b>0,0001</b>
	Yapısal	Merkezi	<b>0,57(*)</b>	<b>0,0001</b>
		Karmaşık	-0,01	0,995
	Karmaşık	Merkezi	<b>0,59(*)</b>	<b>0,0001</b>
		Yapısal	0,01	0,995
Ürünün Belirsizliği	Merkezi	Yapısal	0,02	0,973
		Karmaşık	-0,12	0,491
		Merkezi	-0,02	0,973
	Yapısal	Karmaşık	-0,14	0,520
		Merkezi	0,12	0,491
	Karmaşık	Yapısal	0,14	0,520
Zaman Baskısı		Merkezi	Yapısal	0,07
	Karmaşık		<b>0,36(*)</b>	<b>0,0001</b>
	Yapısal	Merkezi	-0,07	0,723
		Karmaşık	<b>0,29(*)</b>	<b>0,027</b>
Karmaşık	Merkezi	<b>-0,36(*)</b>	<b>0,0001</b>	
	Yapısal	<b>-0,29(*)</b>	<b>0,027</b>	

\* Ortalama farkı, 0,05 düzeyinde anlamlılık farkı ifade etmektedir.

Üçüncü farklılığınsa, “zaman baskısı” faktöründe olduğu görülmektedir. Burada da, “merkezi” ve “karmaşık” satınalma merkezleri olan işletmeler arasında fark olduğu gibi satınalma merkez yapıları “yapısal” ve karmaşık olan işletmeler arasında da fark vardır. Fark ortalamasının, merkezi satınalma yapısı olan işletmelerde pozitif değer taşıması, merkezi satınalma yapısında olan işletmelerin, “karmaşık” satınalma

yapısındaki işletmelere oranla bu faktörden daha fazla etkilendiğini ve zaman baskısını daha fazla hissettiğini göstermektedir. Yine zaman baskısı faktörü açısından, “karmaşık” merkezli işletmelerle “yapısal” merkezli işletmeler arasında bir farkın olduğu görülmektedir. Fark ortalamasının, “yapısal” merkezli işletmelerde pozitif değerde olması, “yapısal” merkezli, işletmelerin de “karmaşık” merkezli işletmelere oranla zaman baskısını daha fazla hissettiklerini göstermektedir.

## 9. HİPOTEZLERİN SINANMASI

**$p=0,0001<0,05$  olması nedeniyle  $H_{1A}$  kabul ve  $H_0$  ret edilmiştir.** Varsayım doğrulanmıştır; büyük işletmeler daha “karmaşık” satınalma merkezine sahipken, küçük işletmelerin büyük bir kısmı merkezi satınalma yapısına sahiptir. (Bkz. Tablo 3.8-21)

**$p=0,188>0,05$  olması nedeniyle  $H_{1B}$  ret ve  $H_0$  kabul edilmiştir;** Ana faaliyet alanı ile satınalma merkezi yapısı arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Varsayım geçersizdir; dıştan gelim turları düzenleyen işletmelerin büyük bir kısmı merkezi bir satınalma yapısına sahiptir. (Bkz. Tablo 3.8-19)

**$p=0,171>0,05$  olması nedeniyle  $H_{2A}$  ret ve  $H_0$  kabul edilmiştir.** İşletme büyüklüğünün satın alınan veya kiralanılan koltukları doldurma oranları arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Varsayım, geçerli değildir; küçük işletmeler de büyük işletmelerde koltukları yaklaşık ve yüksek oranda doldurmaktadırlar. (Bkz. Tablo 3.8-6a)

**$p=0,186>0,05$  olması nedeniyle  $H_{2B}$  ret ve  $H_0$  kabul edilmiştir.** Ana faaliyet alanıyla, gerçekleşen ortalama koltuk doluluk oranları arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Varsayım da geçersizdir; dıştan gelim turları düzenleyen işletmelerin, daha yüksek doluluk oranları gerçekleştirdikleri gözlemlenmektedir. (Bkz. Tablo 3.8-14)

**$p=0,0001<0,05$  olması nedeniyle  $H_{3A}$  kabul ve  $H_0$  ret edilmiştir.** Varsayım da büyük ölçüde doğrulanmıştır; büyük işletmeler en fazla “full charter” ve “kısmi charter” taşımacılığı biçimlerini tercih ederken, hemen hemen aynı oranda “koltuk charter”

tipini de tercih etmişlerdir. Küçük işletmelerin büyük bir kısmı, “koltuk charter” ve “tarifeli uçuş” seçeneklerini tercih etmişlerdir. (Bkz. Tablo 3.8-4)

$p=0,018<0,05$  olması nedeniyle  $H_{3B}$  kabul ve  $H_0$  ret edilmiştir. Ana faaliyet alanıyla, havayolu taşımacılığı biçimi arasında anlamlı bir ilişki vardır. Varsayım doğrulanmıştır; dıştan gelim turları düzenleyen işletmelerin, daha yüksek oranlarda full charter ve kısmi charter taşımacılığını tercih ettikleri gözlemlenmektedir. (Bkz. Tablo 3.8-13)

$p=0,200>0,05$  olması nedeniyle  $H_{4A}$  ret ve  $H_0$  kabul edilmiştir. İşletme büyüklüğü, konaklama işletmeleriyle anlaşma biçimleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Varsayım da geçersizdir; büyük işletmelerinde küçük işletmelerin de, en fazla odaların tümünü kiralama seçeneğini tercih ettikleri gözlemlenmektedir. (Bkz. Tablo 3.8-7)

$p=0,391>0,05$  olması nedeniyle  $H_{4B}$  ret ve  $H_0$  kabul edilmiştir. Ana faaliyet alanıyla, konaklama işletmeleriyle ilişki biçimleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Varsayım da geçersizdir; dıştan gelim turları düzenleyen işletmelerin, en yoğun olarak odaların tümünü kiralama seçeneğini kullandıkları gözlemlenmektedir. (Bkz. Tablo 3.8-15)

$p=0,002<0,05$  olması nedeniyle  $H_{5A}$  kabul ve  $H_0$  ret edilmiştir. İşletme büyüklüğüyle, konaklama işletmeleriyle anlaşma biçimleri arasında anlamlı bir ilişki vardır. Büyük işletmelerin çok büyük bir oranı “Opsiyonlu, dalgalanmalara göre artan/azalan oda ve/veya yatak kapatma anlaşmaları” yaptıklarını belirtmişlerdir. (Bkz. Tablo 3.8-8)

$p=0,154>0,05$  olması nedeniyle  $H_{5B}$  ret ve  $H_0$  kabul edilmiştir. Ana faaliyet alanıyla, konaklama işletmeleriyle anlaşma biçimleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Varsayım doğrulanmıştır; dıştan gelim turları düzenleyen işletmelerin, “doluluk garantili” seçenekleri çok fazla tercih etmedikleri gözlemlenmektedir. (Bkz. Tablo 3.8-16)

$p=0,214>0,05$  olması nedeniyle  $H_{6A}$  ret ve  $H_0$  kabul edilmiştir. İşletme büyüklüğüyle oda doluluk oranları arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Varsayım da geçersizdir; büyük işletmelerin daha yüksek oda doluluk oranları gerçekleştirdikleri belirlenmiştir. (Bkz. Tablo 3.8-10a)

$p=0,782>0,05$  olması nedeniyle  $H_{6B}$  ret ve  $H_0$  kabul edilmiştir. Ana faaliyet alanıyla, oda doluluk oranları arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Varsayım da geçersizdir; dıştan gelim turları düzenleyen işletmelerin, yüksek doluluk oranlarında daha başarılı oldukları görülmektedir. (Bkz. Tablo 3.8-18)

$p=0,0001<0,05$  olması nedeniyle  $H_{7A}$  kabul ve  $H_0$  ret edilmiştir. Varsayım doğrulanmıştır; küçük işletmeler de kararlarda büyük oranda 1 kişi veya Genel Müdürlükte görevli birkaç kişi etkili olurken, büyük işletmelerde, daha çok sayıda kişinin katıldığı karar verme biçimlerinin oranı daha fazladır. (Bkz. Tablo 3.8-11a ve Tablo3.8-11b)

$p=0,190>0,05$  olması nedeniyle  $H_{7B}$  ret ve  $H_0$  kabul edilmiştir; Ana faaliyet alanıyla satın alma merkezi yapısı arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Varsayım da geçersizdir; dıştan gelim turları düzenleyen işletmelerin büyük bir kısmı merkezi bir satınalma yapısına sahiptir. (Bkz. Tablo 3.8-19)

$p=0,201>0,05$  olması nedeniyle  $H_{8A}$  ret ve  $H_0$  kabul edilmiştir. Satınalma merkezi yapısıyla “ürün veya satın alma durumunun karmaşıklığı” faktörü arasında bir ilişki yoktur. Varsayım da doğrulanmamıştır; tüm satınalma merkezi yapılarının, birbirine yakın ortalamalar verdiği gözlemlenmektedir (Bkz. Tablo 3.8-31, Tablo 3.8.-32 ve Tablo3.8-33).

$p=0,0001<0,05$  olması nedeniyle  $H_{8B}$  kabul ve  $H_0$  ret edilmiştir. Satınalma merkezi yapısıyla “ürün veya satın alma durumunun yeniliği” faktörü arasında bir anlamlı ilişki vardır. Varsayım doğrulanmıştır; Satınalma merkezi yapısı “merkezi” olan işletmelerin, “karmaşık” olan işletmelere oranla daha fazla etkilendikleri gözlemlenmiştir (Bkz. Tablo 3.8-31, Tablo 3.8.-32 ve Tablo3.8-33).

$p=0,0001 < 0,05$  olması nedeniyle  $H_{8C}$  kabul ve  $H_0$  ret edilmiştir. Satınalma merkezi yapısıyla “ürün veya satın alma durumunun yapısallığı” faktörü arasında anlamlı bir ilişki vardır. Varsayım doğrulanmıştır; Satınalma merkezi yapısı “merkezi” olan işletmelerin, “yapısal” ve “karmaşık” olan işletmelere oranla daha az etkilendikleri gözlemlenmiştir (Bkz. Tablo 3.8-31, Tablo 3.8.-32 ve Tablo3.8-33).

$p=0,454 > 0,05$  olması nedeniyle  $H_{8D}$  ret ve  $H_0$  kabul edilmiştir. Satınalma merkezi yapısıyla “ürün veya satın alma durumunun belirsizliği” faktörü arasında bir ilişki yoktur. Varsayım doğrulanmamıştır; tüm satınalma merkezi yapılarının, birbirine yakın ortalamalar verdiği gözlemlenmektedir (Bkz. Tablo 3.8-31, Tablo 3.8.-32 ve Tablo3.8-33)

$p=0,0001 < 0,05$  olması nedeniyle  $H_{8E}$  kabul ve  $H_0$  ret edilmiştir. Satınalma merkezi yapısıyla “zaman baskısı” faktörü arasında bir anlamlı ilişki vardır. Varsayım doğrulanmıştır; Satınalma merkezi yapısı “merkezi olan işletmeler” daha fazla zaman baskısı hissettikleri gözlemlenmiştir (Bkz. Tablo 3.8-31, Tablo 3.8.-32 ve Tablo3.8-33).

Hipotezlerin sınanması sonucu tüm hipotezlerin ve sonuçlarının toplu olarak görülmesi ve analizlerin anlaşılmasını kolaylaştırmak amacıyla Tablo 3.8-39 hazırlanmıştır. Tablodan görüleceği üzere, işleme büyüklüğü ve ana faaliyet alanı bağımlı değişkenler olduğunda, yedi bağımsız değişkenden dördünde anlamlı ilişkilerin olduğu; üçüncüdeyse bir ilişkinin olmadığı görülmektedir. İşletme büyüklüğü anlamlı ilişki tespit edilen dört değişken içinde etkiliyken, ana faaliyet alanı sadece bir faktör için geçerlidir. Bu durumda, işletme büyüklüğü, ana faaliyet alanına göre daha önemli bir değişkendir.

Satınalma merkezi yapısı sabit değişken, satın alma kararlarını etkileyen faktörler bağımsız değişkenler olarak yapılan incelemelerdeyse, üç değişken ile satınalma merkezi yapıları arasında anlamlı ilişkilerin olduğu görülmektedir. Bunlar, ürün veya satın alma durumunun yeniliği, ürün veya satın alma durumunun yapısallığı ve

zaman baskısıdır. Bu noktada dikkat çeken bulgu, ana faaliyet alanıyla bu faktörlerden herhangi birinin arasında anlamlı bir ilişkinin olmayışıdır. Bu faktörlerle anlamlı ilişkisi bulunan değişken yine işletme büyüklüğüdür.

**Tablo 3.8-39** Hipotezlerin Sınanmaları Sonuç Tablosu

Hipotez No	Hipotez	p değeri	Anlamlı İlişki
H <sub>1A</sub> /H <sub>0</sub>	İşletme büyüklüğüyle, satınalma merkezlerinin yapısı arasında anlamlı bir ilişki vardır/yoktur.	0,0001	Vardır
H <sub>1B</sub> /H <sub>0</sub>	Ana faaliyet alanıyla, satınalma merkezlerinin yapısı arasında bir ilişki vardır/yoktur.	0,188	Yoktur
H <sub>2A</sub> /H <sub>0</sub>	İşletme büyüklüğüyle, satın alınan veya kiralanan koltukları doldurma oranları arasında bir ilişki vardır/yoktur.	0,171	Yoktur
H <sub>2B</sub> /H <sub>0</sub>	Ana faaliyet alanıyla, satın alınan veya kiralanan koltukları doldurma oranları arasında bir ilişki vardır/yoktur.	0,186	Yoktur
H <sub>3A</sub> /H <sub>0</sub>	İşletme büyüklüğüyle, kullanılan havayolu taşımacılığı biçimleri arasında anlamlı bir ilişki vardır/yoktur.	0,0001	Vardır
H <sub>3B</sub> /H <sub>0</sub>	Ana faaliyet alanıyla, havayolu işletmeleriyle kullanılan havayolu taşımacılığı biçimleri arasında anlamlı bir ilişki vardır/yoktur.	0,018	Vardır
H <sub>4A</sub> /H <sub>0</sub>	İşletme büyüklüğüyle, konaklama işletmeleriyle ilişki biçimleri arasında bir ilişki vardır/yoktur.	0,200	Yoktur
H <sub>4B</sub> /H <sub>0</sub>	Ana faaliyet alanıyla, konaklama işletmeleriyle ilişki biçimleri arasında bir ilişki vardır/yoktur.	0,391	Yoktur
H <sub>5A</sub> /H <sub>0</sub>	İşletme büyüklüğüyle, konaklama işletmeleriyle yapılan anlaşma biçimleri arasında bir ilişki vardır/yoktur.	0,002	Vardır
H <sub>5B</sub> /H <sub>0</sub>	Ana faaliyet alanıyla, konaklama işletmeleriyle yapılan anlaşma biçimleri arasında bir ilişki vardır/yoktur.	0,154	Yoktur
H <sub>6A</sub> /H <sub>0</sub>	İşletme büyüklüğüyle, kiralanan veya satın alınan odaları doldurma oranları arasında bir ilişki vardır/yoktur.	0,214	Yoktur
H <sub>6B</sub> /H <sub>0</sub>	Ana faaliyet alanıyla, kiralanan veya satın alınan odaları doldurma oranları arasında bir ilişki vardır/yoktur.	0,782	Yoktur
H <sub>7A</sub> /H <sub>0</sub>	İşletme büyüklüğüyle, satın alma kararlarına katılan kişi sayısı arasında bir ilişki vardır/yoktur.	0,0001	Vardır
H <sub>7B</sub> /H <sub>0</sub>	Ana faaliyet alanıyla, satın alma kararlarında etkili olan kişi sayısı arasında bir ilişki vardır/yoktur.	0,190	Yoktur
H <sub>8A</sub> /H <sub>0</sub>	Satınalma merkezinin yapısıyla, ürün veya satın alma durumunun karmaşıklığı faktörü arasında bir ilişki vardır/yoktur.	0,201	Yoktur
H <sub>8B</sub> /H <sub>0</sub>	Satınalma merkezinin yapısıyla, ürün veya satın alma durumunun yeniliği faktörü arasında bir ilişki vardır/yoktur.	0,0001	Vardır
H <sub>8C</sub> /H <sub>0</sub>	Satınalma merkezinin yapısıyla, ürün veya satın alma durumunun yapısalılığı faktörü arasında bir anlamlı ilişki vardır/yoktur.	0,0001	Vardır
H <sub>8D</sub> /H <sub>0</sub>	Satınalma merkezinin yapısıyla, satın alınan ürün veya satın alma durumunun belirsizliği faktörü arasında bir ilişki vardır/yoktur.	0,454	Yoktur
H <sub>8E</sub> /H <sub>0</sub>	Satınalma merkezinin yapısıyla, satın alma durumunda hissedilen zaman baskısı faktörü arasında bir ilişki vardır/yoktur.	0,0001	Vardır

## SONUÇ

Bu araştırmada, 1618 Sayılı yasaya göre faaliyet gösteren seyahat işletmelerinin belirli özellikleri, satın alma merkezlerinin yapısı ve özellikleriyle satınalma merkezleri yapıları arasında ilişkiler araştırılmış ve açıklanmaya çalışılmıştır. Gerek anket uygulamasının (elektronik posta uygulaması ve yüz yüze gerçekleştirilen anketlerin) istatistiksel değerlendirilmesi, gerekse hazırlık aşamasında (pilot çalışma) ve yüz yüze uygulama esnasında görüşülen işletmelerin yöneticilerinden edinilen bilgiler ve gözlemler neticesinde, işletme büyüklüğü ve ana faaliyet alanıyla ilgili elde edilen sonuçlar şu şekildedir;

Türk seyahat işletmeciliğinde tur operatörü ve seyahat acentası ayırımını net bir şekilde yapmak mümkün değildir. Acentalar, tur operatörlüğü yaparken, tur operatörleri de, turizm pazarı koşulları gereği, fiziki ürünlerde sık görülen “fabrikadan satış mağazaları” gibi münferit satışlar yaparak, acentecilik yapmaktadırlar.

Genel olarak seyahat işletmelerinin yarısından fazlası, büyük işletmelerin de üçte ikisi “dıştan gelim turları” üzerine çalışan işletmeler olup; genellikle yabancı operatörlerin düzenlediği turları uygulamaktadır. oğunluğu, yurt dışındaki operatörlerin denetimdedir. Mevcut koşullar altında, alanyazın tanımlarına göre, gerçek tur operatörlerinin, genellikle dışa gidim veya yurt içi turlarda yoğunlaşan işletmeler olduğu sonucuna varmak mümkündür.

Yabancı operatörlere bağımlılık derecesinin yüksek oluşu, Türk seyahat işletmeciliğinin yeterince gelişmediğini ve dış pazarlarda etkili olmadığını göstermektedir. Dışa bağımlı çalışmayan, dışa gidim veya yurt içi turlar düzenleyen, büyük ölçekli işletmeler, faaliyetlerini İstanbul ve Akdeniz çanağında şube bulundurarak sürdürmektedirler. Bunlar, i pazarlarında temsilcinin satış performansına bağımlı kalmaktadırlar. İ pazarlarda da performansları konusunda yeterli bilgi olmadığından, mevcut tüketicilerin potansiyelini etkin ve verimli kullanıp kullanmadıkları bilinmemektedir.

Seyahat işletmelerinin büyük bir çoğunluğunun finansal olarak zayıf oldukları havayolu işletmeleriyle ilişki biçimlerinde görülmektedir. Tüm üretici unsurları kendi bünyesine toplama eğiliminin yaygınlaştığı bir ortamda, Türk seyahat işletmeleri, havayolu işletmelerine bağımlı kalmaya devam etmektedir. Türk Hava Yolları başta olmak üzere diğer Türkiye menşeli havayolu işletmelerinin ve Devlet Hava Meydanları Genel Müdürlüğü'nün ulusal seyahat işletmelerine öncelik vermesi gibi uygulamalarla, Türk seyahat işletmelerinin desteklenmesi ve ulusal operatörlerin yaratılmasının gerekliliği açıkça görülmektedir. Uluslararası turizmde, en önemli maliyet kalemi ve rekabet unsuru olan hava taşımacılığı olduğundan, ulusal hava taşımacılığı işletmeleri de desteklenmeli ve seyahat işletmeleriyle havayolu işletmeleri arasında işbirliğini geliştirecek, kolaylaştıracak ve sürdürülebilirliğini sağlayacak politikalar uygulanmaya konulmalıdır.

Gerçekleşen oda doluluk ve koltuk oranlarıyla oda/koltuk doluluk öngörü oranları arasındaki uyumsuzluk seyahat işletmelerinin, pazarlama araştırması ve pazarlama alanlarında da yetersiz olduklarına işaret etmektedir. Seyahat işletmelerinin kullandıkları pazar araştırması ve öngörü teknikleri konusunda yeni araştırmaların yapılması gerektiği gibi, seyahat işletmelerinin bu oranlarla, işletmecilik faaliyetlerini nasıl devam ettirdiklerini belirleyecek araştırmaların yapılması da gerekmektedir. Bu noktada, başta TÜRSAB olmak üzere, Türkiye seyahat işletmeciliğini yöneten ve yönlendiren kurum ve kuruluşların, pazar araştırması işlevini üstlenmeleri ve gereklerini yerine getirmeleri gerekmektedir.

Seyahat işletmelerinin konaklama işletmeleriyle anlaşma biçimleri de, Türkiye seyahat işletmelerinin sermaye yapısının zayıflığına işaret etmektedir. Seyahat işletmelerinin, maliyet avantajı sağlayacak, "doluluk garantili seçenekleri" tercih etmemelerinin altında, turizm talebinin değişkenlik gösteren yapısı nedeniyle riske girmemek yatmaktadır. Büyük işletmelerin, "opsiyonlu ve dalgalanmalara göre artan/azalan oda veya yatak kapatma anlaşmalarını" tercih etmelerinin nedenleri, büyük işletmelerin, nispeten daha fazla pazar araştırmaları yaparak, sezon boyunca talebin hangi dönemlerde ne kadar olabileceğini kestirmeleri ve konaklama işletmelerini bu tür anlaşmaya zorlayabilmeleridir.

Yüz yüze yapılan anket uygulaması esnasında görüşülen işletme yetkilileri, konaklama işletmelerinin büyük seyahat işletmelerine, fiyat, oda sayısı ve ödeme olanakları konularında pek çok avantaj sağladıklarını ve küçük işletmelerin, bu uygulamalardan daha fazla etkilendiğini belirtmişlerdir. Turizm dağıtımının en önemli halkası olan seyahat işletmelerinin, yabancı operatörlerin kontrolüne geçmemesi veya ekonomik hayatta kalabilmeleri için bu tür uygulamaları önleyici tedbirlerin alınması gerekmektedir. Bu konuda, konaklama işletmelerinin sahip oldukları kapasitenin belirli bir yüzdesini, sadece iç turizm çalışan işletmelere tahsis etmesi ve bu tahsisatın dağıtımının TÜRSAB kontrolüne bırakılması sağlanabilir.

Türkiye seyahat işletmelerinin optimal oda doluluk oranı % 70-90 arasındadır. Büyük işletmelerin, özellikle de “dıştan gelim turları” düzenleyen büyük işletmelerin daha yüksek doluluk oranlarını gerçekleştirmeleri doğaldır. Büyük işletmeler, odaları daha uygun fiyatlarla alıp daha düşük fiyatlarla satabilmektedir.

Türk seyahat işletmeciliği henüz tam olarak profesyonelleşmemiştir. Seyahat işletmelerinin % 60’ından fazlası satın alma kararlarını, merkezi olarak almaktadır. Seyahat işlemleri, değişik alanlarda uzmanlık bilgisi gerektiren bir faaliyettir ve “bir veya birkaç kişinin” tüm bu alanlarda uzmanlık bilgisine sahip olabilmesi mantık dışıdır. Bununla beraber, işletme büyüklüğü satınalma merkezinin yapısını etkilemektedir. Büyük işletmelerde, “yapısal” ve “karmaşık” satınalma merkezleri oldukça yaygındır. Profesyonelleşmenin artması için zamana gerek olduğu açıktır.

Karar alma mekanizmasının az sayıda kişinin elinde olması, aynı zamanda, gelişme kapasitesi olan ve alttan gelen profesyonellerin önünü kapatmaktadır. İşsizlik oranının her geçen gün arttığı ülkemizde, Türk turizmine yeni ufuklar açabilecek genç yetenekler körelmektedir.

Satınalma merkezi yapısıyla ilgili sonuçlarsa şu şekilde özetlenebilir;

Seyahat işletmelerinin satınalma yapılarının büyük oranda “merkezi” olması, Türkiye koşulları ve kültürünü yansıtmaktadır. Türk turizminin yaşadığı koşullar gereği, hızlı

karar alma zorunluluğu ve adem-i merkeziyetçilik satınalma merkezi yapılarına da yansımıştır. Buna karşın, Türk seyahat işletmeciliğinin mevcut koşullarının sonucu olarak, işletme büyüklüğünün, satınalma merkezinin yapısı üzerinde etkili olduğu söylemek mümkündür. Büyük işletmelerin yarısından fazlasının (% 56, 4'ünün) yapısal veya karmaşık bir yapıya sahip olması bunu göstermektedir; büyük işletmelerin çoğunluğunun yabancı operatörlerin şube veya temsilcisi pozisyonunda çalışan işletmelerdir. Yabancı operatörlere bağımlı çalışmanın, satınalma merkezi yapısını etkileyip etkilemediği ve etkiliyorsa etkilerinin neler olduğu konusunda ayrı bir araştırma yapılması yararlı olacaktır.

Türk seyahat işletmelerinin satınalma merkezi yapıları farklı işleyebilmektedir. Örneğin, “karmaşık” satınalma merkezi olan büyük işletmelerin ve “merkezi” satınalma yapısı olan küçük işletmelerin, havayolu taşımacılık biçiminde yapmış oldukları tercihler, beklentilerin dışında gerçekleşmiştir. (Küçük işletmelerin en fazla “tarifeli uçuşları” tercih etmeleri istisnadır.) Havayolu taşımacılık biçimi, satınalma merkezi yapıları arasında anlamlı bir ilişki olmakla beraber, ilişkinin yönü net değildir.

Gerçekleşen koltuk doluluk oranların, tüm satınalma merkezi yapılarında birbirine yakın olması, havayolu taşımacılık maliyetlerinin yüksek olmasından ve havayolu taşımacılığı yapan işletmelerin satışlarında bu kaleme öncelik vermesinden kaynaklanmaktadır. Satınalma merkezi yapıları ne olursa olsun, tüm seyahat işletmeleri kiraladıkları veya sahip oldukları koltuk kapasitelerini doldurmaya öncelik vermektedir. Ancak, koltuk doluluk oranlarında en yüksek oranları gerçekleştirmesi itibarıyla, “karmaşık” yapıda satın alma yapan işletmelerin başarılı olması, uzmanlık bilgisinin önemini ortaya koymaktadır.

Türkiye’de faaliyet gösteren seyahat işletmelerinin büyük bir kısmı, konaklama işletmeciliği yapmamaktadır. Bunun yanında, konaklama işletmeciliğine girişmeyen işletmelerin büyük bir kısmının merkezi satınalma yapısında faaliyet gösteren işletmeler olması, Türk seyahat işletmeciliğinin sermaye yapısının zayıf olduğuna işaret etmektedir. Türk seyahat işletmelerinin, konaklama işletmeciliğine fazla

girmemeleri tüketici açısından yararlıdır. Çünkü seyahat işletmeleri öncelikle kendi konaklama işletmelerini satmaya çalışmayacaktır. Ancak, konaklama işletmelerine sahip yabancı operatörlerle rekabet edebilmesi için, 1980li yıllarda, konaklama işletmeciliğinin gelişmesi için sağlanan teşvik programları model olarak alınabilir. Özellikle, merkezi yapıda satın alma faaliyet gösteren ve ulusal ölçekte çalışan işletmelerin, konaklama işletmeciliği konusunda desteklenmesi olumlu sonuçlar yaratacaktır.

Satınalma merkez yapısı ne olursa olsun, tüm seyahat işletmeleri, pazarlama araştırması ve pazarlama konusunda yeterince başarılı değildir. Gerek koltuk doluluk gerekse oda doluluk öngörülerıyla ilgili olarak, tüm seyahat işletmeleri “doluluk öngörülerini” ve “gerçekleşen doluluk oranları” konusunda başarısız olmuşlardır. Gerçekleşmelerin, bazı aralıklarda olumsuz bazı aralıklarda olumlu yönde olması, işletmelerin öngörü; diğer bir ifadeyle pazarlama araştırması ve pazarlamada; başarısız olduklarını göstermektedir. Pazarlama araştırması konusunda, başta TÜRSAB olmak üzere, seyahat sektörünü yönlendiren kurum ve kuruluşların bilimsel temellere dayalı araştırmalar yapmasını sağlayan olanakların sağlanması bir zorunluluktur.

Satın alma kararlarını etkileyen faktörler açısından ele alındığında, “ürünün yapısallığı”, “zaman baskısı” ve “ürünün yeniliği” faktörlerinin önemli olduğu görülmektedir.

Ürün veya satın alma durumunun yapısallık arz ettiği durumlarda, “merkezi satınalma merkezli” işletmelerin, “yapısal satınalma merkezli” işletmelere oranla daha fazla etkilendiği görülmektedir. Buna karşın, aynı faktörde, “karmaşık satınalma merkezli” işletmelerde, “merkezi” satın alma yapan işletmelerden daha fazla etkilenmektedir. Bu durumda, satın alım işlemlerini kural ve standartlara göre yapmak, satın alma kararının verilmesini kolaylaştırmaktadır.

Zaman baskısı faktöründe, öncelikle “merkezi” ve “karmaşık” satınalma merkezli işletmeler arasında farklılık vardır ve “merkezi” yapıda olan işletmeler “karmaşık

yapıda olan işletmelere oranla daha fazla zaman baskısı hissetmektedir. Bunun yanında, “yapısal satınalma merkezli” işletmelerde, zaman baskısı faktöründen “karmaşık satınalma merkezli” işletmelere oranla daha fazla etkilenmektedir. Oranlar, zaman baskısının en çok merkezi satın alım, en azda “karmaşık satınalma merkezli” işletmelerde olduğunu göstermektedir. Bu durum, beklenenin tam aksidir. Nedenleri de, ayrı bir araştırma konusu olarak incelenmelidir.

Üçüncü önemli faktörse, “ürünün yeniliği” faktörüdür. Bu faktörde sadece “merkezi” ve “karmaşık” merkez yapısı olan işletmeler arasında farklılık ortaya bulunmaktadır. Ürünün yeni olması durumunda, “merkezi” satınalma yapan işletmelerin daha fazla etkileniyor olması, yeni bir ürün veya hizmet ya da satın alma durumunda ihtiyaç duyulan uzmanlık bilgisiyle açıklanabilir. Merkezi satın alma yapan işletmelerde, daha az sayıda kişi karar sürecine katılması ve bu kişilerin çağın gerektirdiği bilgi birikime sahip olamayacağından kısa sürede karar vermede zorlanabilecekleri açıktır.

Sonuç olarak, Türkiye kültürünün merkeziyetçilik eğilimi, bilgi birikimi ve hukuk kuralları gibi çağın gerekleri ve mevcut turizm sistemi içinde, en uygun satınalma merkez yapısının “yapısal” merkez olduğuna işaret etmektedir. Çok değişken talep ve tüketici istek ve ihtiyaçları karşısında işletmeler, hızlı ve etkili karar verebilmek için satın alımlarını kural ve standartlara bağlayarak, hızlı bir şekilde karar verebilmelidir. Karmaşık yapıda, en uygun ve doğru alternatifin seçilme olasılığı yüksek olmakla beraber, karar süreci uzun olabilmektedir. Merkezi sistemdeyse, az sayıda kişinin her zaman günümüzün turizm sisteminin gerektirdiği bilgi birikimine sahip olan uygun kişiler olması beklenemez. Karar süreci kısa olmakla beraber, doğru olmayan tercihler yapılabilir.

Türk seyahat işletmeciliğini düzenleyen yasaların, ulusal işletmelerin güçlenmesine olanak verecek şekilde yeniden gözden geçirilmesi gerekmektedir. Ayrıca, turizm talebinin yönlendiricisi olan seyahat işletmelerinin, ekonomik yapılarının güçlendirilmesi ve uluslararası pazarlarda rekabet edecek duruma getirilmesi için, seyahat işletmelerini teşvik edici politikaların geliştirilerek, en kısa sürede hayata geçirilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde, hali hazırda büyük ölçüde yabancı

operatörlerin kontrolü altında olan Türkiye'ye olan turizm talebi tamamen yabancı operatörlerin kontrolüne geçecektir. Bunun önüne geçmek için, ulusal havayolu taşımacılık firmaları, ulusal seyahat işletmeleri ve konaklama işletmeleri ve ilgili diğer taraflar arasında koordinasyon ve işbirliği sağlanmalıdır. Ulusal işletmelerin, kendi aralarında işbirlikleri oluşturacak şekilde organize ve teşvik edilmesi gerekmektedir.

Türkiye seyahat işletmeciliğinin çağın profesyonellik seviyesine yükselmesi için zamana ihtiyacı vardır. Bu süreçte, profesyonel çalışan işletmelerin başarılarıyla ilgili araştırmaların gerçekleştirilmesi ve diğer işletmelere örnek teşkil edecek şekilde yaygınlaştırılması da sektörü yöneten kurumlar ve akademik camianın görevleri arasındadır.

Bu çalışmada gerek alanyazın taraması gerekse araştırma bulgularının ışığında, seyahat sektöründe endüstriyel ilişkilerin temel özellikleri Şekil 3.8-14'de özetlenmiştir..

PAZAR ÖZELLİKLERİ	ÜRÜN VEYA HİZMETİN ÖZELLİKLERİ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Turizm talebi, türetilen bir taleptir ve çok değişkendir.</li> <li>• Üretici ve alıcı sayısı çok olmakla beraber, endüstriyel pazara az sayıda alıcı egemendir.</li> <li>• Alıcılar, üretici-aracı olarak faaliyet gösterebilmektedir.</li> <li>• Dağıtımda seyahat işletmelerinin payı oldukça yüksektir.</li> <li>• Alıcıların çalışma özellikleri çok değişkendir.</li> <li>• Üretici sayısının az alıcının çok olduğu pazarlarda, üreticiler hakimdir</li> <li>• Alıcının az olduğu pazarlarda, alıcının hakimiyeti söz konusudur.</li> <li>• Satın alma anlaşmaları genellikle ilişkisel ve uzun süreli olmaktadır.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yapısal olarak karmaşık ve soyut bir nitelik arz eder.</li> <li>• Mülkiyet sağlamamakla beraber, deneyim sağlama açısından önemlidir.</li> <li>• Toptan veya perakende alınabilmektedir.</li> <li>• Satın alımlar, seyahat işletmelerinin çalışma politikalarına göre gerçekleştirilir.</li> <li>• Hizmetin üretiminin zamanında ve istenilen nitelikte yapılması çok önemlidir</li> <li>• Hizmetin tatmin sağlanması için ortak çalışma şarttır.</li> <li>• Teslimat zamanı ve miktarı gibi konularda anlaşmalara uygunluk son derece önemlidir.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satın alma süreci değişkendir; kısa ve basit olabildiği gibi uzun ve karmaşıkta olabilmektedir.</li> <li>• Satın alma karar süreci genellikle merkezi yapılmakla beraber, uzmanlık bilgisine de gerek duyulmaktadır.</li> <li>• Satın alma kararına, işletme politikasına göre, uzman kişiler de katılmaktadır.</li> <li>• Satın alma amaç ve ölçütlerinin önceden açıkça belirlenmesi ve uzman görüşü alınması gibi uygulamalar görülmekle beraber, yeterince profesyonelleşme yoktur.</li> <li>• Alıcı ile satıcı arasında karşılıklı uzlaşma olmakla beraber, anlaşmalar genellikle alıcıların lehine olmaktadır.</li> <li>• Resmi anlaşmalar olmasına karşın, özellikle büyük operatörler anlaşma hükümlerini değiştirebilmektedir.</li> <li>• Satın alma kararlarında, kalite kadar fiyat ta etkilidir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alıcı ile satıcı arasında birebir temas önemli olmakla beraber, şart değildir; aracılar da herhangi bir üreticinin hizmetini dolaylı olarak satabilir.</li> <li>• Anlaşma fiyatı, seyahat işletmesinin imajı, sermaye gücü, ilişkinin süresi ve miktarabağlı olmakla beraber, büyük operatörler değişik politikalarla üretici işletmeleri özellikle konaklama işletmelerini fiyat indirimlerine zorlamaktadır.</li> <li>• Seyahat işletmeleri opsiyonlu, konaklama işletmeleri garantili anlaşma türlerini tercih etmektedir.</li> <li>• Reklam ve tutundurma faaliyetleri, ortak ve teknik yapılmakta ve seyahat işletmeleri tarafından kontrol edilmektedir.</li> <li>• Satışlar, genellikle soyut olarak yapılmakta ve satış elemanlarının yeteneğine dayanmaktadır.</li> <li>• Satışlarda fiyat ve ödeme politikaları etkili olmaktadır.</li> </ul>
<b>SATIN ALMA SÜRECİNİN ÖZELLİKLERİ</b>	<b>SATIN ALMA VEYA PAZARLAMA</b>

Şekil 3.8-14. Türk Seyahat Sektöründe Endüstriyel Pazarların Özellikleri

**EKLER LİSTESİ**

<b>EK-1</b>	Pilot Araştırmada Kullanılan Anket Formu .....	<b>221</b>
<b>EK-2</b>	Elektronik Posta Yoluyla Veri Toplamada Kullanılan Anket Formu	<b>226</b>
<b>EK-3</b>	Yüz Yüze Gerçekleştirilen Veri Toplamada Kullanılan Anket Formu .....	<b>233</b>
<b>EK-4</b>	CNN Tour Konaklama İşletmesi Seçim Kriter Formu .....	<b>239</b>

## EK-1

Sayın Yetkili,

Bu çalışmanın amacı, turizm endüstrisinin talep yaratıcı ve yönlendiricisi olan tur operatörlerinin satın alma kararları ile ilgili durumu bilimsel olarak incelemek ve ortaya koymaktır. Bu araştırma, diğer endüstrilerde var olan satın alma merkezinin, turizm endüstrisinin en önemli endüstriyel alıcı ve aracıları olan tur operatörlerinde var olup olmadığını, var ise bu merkezin işleyiş biçimini, (varlığını ve işleyiş biçimini) satın alma kararlarını etkileyen faktörleri ve bu faktörler ile satın alma merkezinin yapısı arasındaki ilişkileri ortaya koymayı hedeflemektedir. Bu soru formunda vereceğiniz bilgiler başka bir amaçla kullanılmayacaktır. Firmanızın ve sizin isminiz hiçbir yerde, hiçbir şekilde açıklanmayacaktır.

Katkılarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Prof.Dr. H.Suavi AHİPAŞAOĞLU  
Tez Danışmanı

A. Sadık BAHÇE  
Anadolu Üniv. ....  
Öğretim Gör.

A- Lütfen bu grupta yer alan soruları cevaplarken, işletmeniz için en geçerli olan seçenek veya seçenekleri işaretleyiniz.

1- Kaç yıldır bu sektörde faaliyet göstermektedir?

- a- 0-5 yıl ( )  
b- 6-10 yıl ( )  
c- 11 yıl ve üzeri ( )

2- Boyut olarak işletmenizi nasıl nitelendiriyorsunuz?

- a- Küçük ( )  
b- Orta ( )  
c- Büyük ( )

3- Yıllık ortalama cironuz nedir?

..... USD veya ..... YTL

4- Yıllık olarak kullandığınız ortalama oda sayısı nedir?

- a- Kiralayarak kullandığımız oda sayısı .....
- b- Mülkiyeti işletmemize ait oda sayısı .....
- c- İşletme hakkı şirketimize ait oda sayısı .....

5- Yıllık olarak kullandığınız koltuk sayısı nedir?

- a- Kiralayarak kullandığımız koltuk sayısı .....
- b- Mülkiyeti işletmemize ait koltuk sayısı .....
- c- İşletme hakkı şirketimize ait koltuk sayısı .....

6- Yıllık ortalama müşteri sayınız nedir?

..... Kişi

**7- Düzenlediğiniz ana tur biçimi aşağıdakilerden hangisidir ve oranı nedir?**

- a- Dinlence Paketleri (Holiday, Resort Tatiller) % .....
- b- Kültür Turları (Round Trip, Circuit Geziler) % .....

**8- Düzenlediğiniz turlar ve bu turlara katılanların toplam konuklarımız içindeki oranları ne kadardır?**

- a- Dışa gidim (outgoing) dinlence turları % .....
- b- Dışa gidim (outgoing)gezi turları % .....
- c- Dıştan gelim (incoming)dinlence turları % .....
- d- Dıştan gelim (incoming)gezi turları % .....
- e- Yurt içi (ingoing) dinlence turları % .....
- f- Yurt içi (ingoing) gezi turları % .....
- g- Günübirlilik turlar % .....

**9- Çalıştığınız havayolu işletmeleri ile ilişki biçiminiz aşağıdakilerden hangisidir?**

- a- İşletmemize ait havayolu yoktur. Kullandığımız koltukları tümüyle kiralarız.
- b- Çalıştığımız havayolu işletmeleri ile ortaklığımız vardır.
- c- Çalıştığımız havayolu işletmeleri kendi firmamıza aittir.
- d- Kısmen kiralarız, kısmen ortaklığımız vardır.
- e- Kısmen kiralarız, kısmen firmamıza aittir.
- f- Kısmen kiralarız, bir kısmı ile ortaklığımız vardır ve bir kısmı firmamıza aittir.

**10- Çalıştığınız havayolu işletmeleri ile anlaşma biçimiz ve kullanım yoğunluğunuz aşağıdakilerden hangisidir?**

- a- Anlaşma yapmayız tarifeli uçuşları kullanırız. % .....
- b- Full (tam) Charter % .....
- c- Partial (kısmi) Charter % .....
- d- Seat (Koltuk) Charter % .....

**11- Yaptığınız anlaşmalara göre, bir sezonda satın aldığımız koltukları doldurma oranınız ortalama olarak aşağıdakilerden hangisidir?**

- a- % 50 ile % 75 arası
- b- % 76 ile % 80 arası
- c- % 81 ile % 85 arası
- d- % 86 ile % 90 arası
- e- % 91 ile % 95 arası
- f- % 96 ile % 100 arası

**12- Çalıştığınız konaklama işletmeleri ile ilişki biçiminiz aşağıdakilerden hangisidir?**

- a- Odaların tamamını kiralarız.
- b- Çalıştığımız konaklama işletmeleri ile ortaklığımız vardır.
- c- Çalıştığımız konaklama işletmeleri kendi firmamıza aittir.
- d- Kısmen kiralarız, kısmen ortaklığımız vardır.
- e- Kısmen kiralarız, kısmen firmamıza aittir.
- f- Kısmen kiralarız, bir kısmı ile ortaklığımız vardır ve bir kısmı firmamıza aittir.

**13- Çalıştığınız konaklama işletmeleri ile anlaşma biçimiz ve kullanım yoğunluğunuz aşağıdakilerden hangisidir?**

- a- Garantili . % .....
- b- Opsiyonlu % .....
- c- Sor-Sat % .....

**14- Yaptığınız anlaşmalara göre, bir sezonda satın aldığımız odaları doldurma oranınız ortalama olarak aşağıdakilerden hangisidir?**

- a- % 50 ve altı
- b- % 51 ile % 60 arası
- c- % 61 ile % 70 arası
- d- % 71 ile % 80 arası
- e- % 81 ile % 90 arası
- f- % 91 ile % 100 arası

**15- Genel olarak, geleceğe ilişkin planlama yaparken, satın alacağımız koltuk ve odaların ne kadarını satabileceğinizi öngörürsünüz?**

- a- Konaklama % .....
- b- Koltuk % .....

**16- Satın alma kararlarının alınmasında kaç kişi etkili olmaktadır?**

- a- Sadece 1 kişi (genel müdür veya işletme sahibi)
- b- Genel müdürlükte görevli birkaç kişi (merkezi)
- c- Belirlenen kural ve standartlar çerçevesinde sorumlu olan 4-5 kişi (yapısal)
- d- Uzmanlık alanlarına göre ve duruma göre değişen kişilerden oluşan 6 ve daha fazla kişiden oluşan gruplarca (karmaşık)

**B-** Lütfen, bu bölümde yer alan maddeleri değerlendirirken, hazırladığımız turlar için yapılan anlaşmaları düşününüz. Şüphesiz ki, tur paketlerinizde yer alan her unsurla ilgili yaptığımız anlaşmalar, işletmeniz açısından önemlidir. Ancak, bu araştırma özellikle konaklama işletmeleri ve havayolu/denizyolları işletmeleri ile yapılan anlaşmaları dikkate alınmaktadır.

	Hiçbir Zaman	Ara Sıra	Orta Sıklıkla	Sıklıkla	Her Zaman
1- Turlarımızda kullandığımız ürün ve hizmetler ile ilgili satın alma ve tedarikçi seçim kararları uzman kişilerce, grup kararı olarak alırız.	( )	( )	( )	( )	( )
2- İşletmemizde tüm çalışanlar, uzmanlık veya tecrübesiyle satın alma karar sürecine katılır ve kararda etkili oluruz.	( )	( )	( )	( )	( )
3- İşletmemizin önceden belirlenmiş yazılı ve sözlü satın alma kuralları olmasına rağmen, satın alma kararlarında, satın alma merkezinde görevli kişiler arasında satın almayla ilgili sorunlar yaşarız.	( )	( )	( )	( )	( )
4- Aynı ürün ve hizmetleri, aynı tedarikçilerden alacak olsak bile satın alma kararını, grup kararı olarak alırız.	( )	( )	( )	( )	( )
5- Satın alma kararını verenler grup olarak, ürün hizmetler veya tedarikçi seçimi konusunda yazılı kurallar ve kriterlere uymak zorunda kalırız.	( )	( )	( )	( )	( )

	Hiçbir Zaman	Ara Sıra	Orta Sıklıkla	Sıklıkla	Her Zaman
6- Ürün veya hizmetlerin satın alınmasında ortaya çıkan sorunların çözümü için önceden belirlenmiş kurallara uygun hareket ederiz.	( )	( )	( )	( )	( )
7- İşletmemizde satın alma karar sürecinde etkili olan tüm bireylerin görev ve sorumluluklarını yazılı kurallarla belirleriz.	( )	( )	( )	( )	( )
8- Satın alma grubunda görev alan bireyler olarak, kendi görev ve sorumluluk alanları dışında kalan ürün veya hizmetler konusunda görüş belirtmeyiz.	( )	( )	( )	( )	( )
9- Tüm satın alımlarda, nihai kararları, genel müdürlüğün (veya patronun) onayıyla alırız.	( )	( )	( )	( )	( )
10- Mevcut satın alma kural ve koşulları uygun olmadığında, satın alma kararı için genel müdürlükten (veya patrondan) yazılı talimat isteriz.	( )	( )	( )	( )	( )
11- Satın alma kararları, genel müdürlükte yetkili bir veya birkaç kişi tarafından alındığı için, diğer çalışanlar kararlarında etkisi yoktur.	( )	( )	( )	( )	( )
12- Satın alımlarda karşılaşılan sorunların çözümünü müdürlükte yetkili bir veya birkaç kişiye bırakırız.	( )	( )	( )	( )	( )
13- İhtiyaç duyduğumuz ürün veya hizmetleri satın almadan önce, söz konusu ürün veya hizmetlerin üreticisi hakkında bilgi toplamak zorunda kalırız.	( )	( )	( )	( )	( )
14- Satın aldığımız ürün veya hizmetlerin çok ve karmaşık olması nedeniyle pazardaki alternatifleriyle karşılaştırılmasında zorlanırız.	( )	( )	( )	( )	( )
15- Turlarda kullanmak üzere satın aldığımız ürün ve hizmetlerin çok ve karmaşık oluşu ve turizm endüstrisinin dinamik yapısı nedeniyle her yıl rutin satın alma süreçlerimizde değişiklik yapmak zorunda kalırız.	( )	( )	( )	( )	( )
16- İşletme olarak, genellikle hakkında önceden bilgi sahibi olduğumuz ürün ve hizmetleri satın alırız.	( )	( )	( )	( )	( )

	Hiçbir Zaman	Ara Sıra	Orta Sıklıkla	Sıklıkla	Her Zaman
17- Eğer fiyatı cazip ise, daha önce hakkında bilgi sahibi olmadığımız veya çalışmadığımız bir tedarikçiden de ürün veya hizmet alırız.	( )	( )	( )	( )	( )
18- Yeni bir tedarikçiden ürün veya hizmet satın alınacaksa, nihai kararı sadece genel müdürlükte yetkili bir veya birkaç üst yöneticiye bırakırız.	( )	( )	( )	( )	( )
19- Oda ve ulaşım birim maliyeti, işletmemizin yıllık kârlılığı ve başarısında önemli oranda bir rol oynar.	( )	( )	( )	( )	( )
20- Tüm tedarikçilerimizden satın aldığımız ürün ve hizmetlerin kalitesi, işletmemizin verimliliği ve imajı üzerinde hayati bir öneme sahiptir.	( )	( )	( )	( )	( )
21- Eğer satın aldığımız bir ürün veya hizmetler beklediğimiz nitelikte değilse, imaj kaybı gibi parasal olmayan maliyetler dahil, işletmemize pahalıya mal olur.	( )	( )	( )	( )	( )
22- Turlarımızda kullandığımız ürün veya hizmetlerin performansı hakkında, satın almadan önce hiçbir endişe duymayız.	( )	( )	( )	( )	( )
23- Satın alma kararlarındaki kural ve ilkelerimiz, ürün ve hizmetlerimizin arzını veya satış miktarını belirlememizde yeterli olur.	( )	( )	( )	( )	( )
24- Seyahat sektöründe yanlış ürün veya hizmetleri satın alma kararı verme olasılığı yüksektir ve bunu normal karşılarız.	( )	( )	( )	( )	( )
25- Turizm endüstrisinde satın alma kararının verilmesi için gereken sürenin, zaman olarak genellikle diğer endüstrilerde gereken zamandan çok daha kısa olduğunu düşünür ve ona göre hareket ederiz.	( )	( )	( )	( )	( )
26- Özellikle tur paketlerinde kullandığımız ürün ve hizmetlerle ilgili satın alma kararlarını, sezon başlamadan önce belirli bir tarihte vermiş oluruz.	( )	( )	( )	( )	( )
27- Çoğu zaman satın alma kararı verirken, çok hızlı olmak zorunluluğu vardır ve bu nedenle zaman baskısı hissederiz.	( )	( )	( )	( )	( )

## EK-2

## SEYAHAT İŞLETMELERİNİN SATINALMA MERKEZLERİ

Ankete yönelik ilginize teşekkür ederiz.

Lütfen, soruları eksiksiz doldurup kaydet tuşuna bir kez basınız.

1- ) Tur düzenlemek üzere büyük miktarlarda ve toptan satın alımlarda bulunuyor musunuz?

Evet  Hayır

2- ) Ana tur biçimiz aşağıdakilerden hangisidir?

Incoming  Outgoing  Ingoing

3-) Eğer incoming yapıyorsanız getirdiğiniz turist sayısı nedir? (.000 kişi olarak yazınız)

4-) Eğer outgoing yapıyorsanız götürdüğünüz turist sayısı nedir? (.000 kişi olarak yazınız)

5-) Eğer ingoing yapıyorsanız götürdüğünüz turist sayısı nedir? (.000 kişi olarak yazınız)

6-) Turlarınıza katılan toplam müşteri sayınız nedir? (.000 kişi olarak yazınız)

7-) Dışa gidim turlarınızın toplam tur satışlarınız içindeki payı nedir? ( % olarak yazınız)

8-) Dıştan gelim turlarınızın toplam tur satışlarınız içindeki payı nedir? ( % olarak yazınız)

9-) Yurtiçi (ingoing) turlarınızın toplam tur satışlarınız içindeki payı nedir? ( % olarak yazınız)

10-) Günübirlik turlarınızın toplam tur satışlarınız içindeki payı nedir? ( % olarak yazınız)

11-) Düzenlediğiniz ana tur biçimi aşağıdakilerden hangisidir?

Kültür Turları (Round Trip,Circuit Geziler)

Dinlence Paketleri (Holiday, Resort Tatiller)

Lütfen bu grupta yer alan soruları cevaplarken, işletmeniz için en geçerli olan seçeneği işaretleyiniz.

1-Düzenlediğiniz kültür turlarının, toplam turlarınız içindeki payı nedir?

% 0-20  % 26 40  % 41-60  % 61-80  % 81-100

2- Düzenlediğiniz dinlence turlarının, toplam turlarınız içindeki payı nedir?

% 0-20  % 26 40  % 41-60  % 61-80  % 81-100

**3- Yıllık olarak kullandığınız veya efektif olarak kiraladığınız ortalama oda sayısı nedir?**

- 1.000 ve altı oda  1.001. ve 5.000 arası oda  5.001 ve 10.000 arası oda  
 10.001 ve 20.000 arası oda  20.001 ve üzeri

**4- Yıllık olarak kullandığınız ortalama efektif koltuk sayısı nedir?**

- 20.000 ve altı koltuk  
 20.001. ve 50.000 arası koltuk  
 50.001 ve 100.000 arası koltuk  
 100.001 ve 150.000 arası koltuk  
 150.001 ve 250.000 arası koltuk

**5- Kendinizi çalışma biçimi açısından nasıl tanımlıyorsunuz?**

- Karşılıyıcı (handling)  Gönderici (tur düzenleyici)  Biletçi  Temsilci  
 Rent a car acentası  Hac organizatörü acenta  teşvik turu acentası  
 Kongre & Fuar düzenleyici  Yerel Acenta  Tur satış acentası  Tur operatörü  
 Ulaştırma

**6- İkincil gelir kaynağınız hangisidir?**

- Tur satışı)  Tur organizasyon  Karşılama - transfer  Bilet  Rent a car acentası  Taşıma  teşvik turu acentası  Kongre & Fuar düzenleyici

**7-Boyut olarak işletmenizi nasıl nitelendiriyorsunuz?**

- büyük  orta  küçük

**Lütfen bu grupta yer alan soruları cevaplarırken, işletmeniz için en geçerli olan seçeneği işaretleyiniz.**

**1- İşletme olarak sektörde kaç yıldır faaliyet gösteriyorsunuz?**

- 0-5 yıl  6-10 yıl  11 yıl üzeri

**2- İşletmenizde çalışan sayısı nedir?**

- 25 ve altı kişi  
 26 ile 50 arası kişi  
 51 ile 100 arası kişi  
 101 ile 250 arası kişi  
 251 ve üzeri kişi

**3- Kaç şubeniz vardır?**

- 1 şube  2-5 şube  6-10 şube  11-15 şube  16 ve üzeri şube

**4- Ürünlerinizi satan temsilci sayısı nedir? (Şubeleriniz hariç)**

- 25 ve altı temsilci  26-50 temsilci  51-100 temsilci  101-250 temsilci  251 ve üzeri temsilci

**5- Çalıştığınız havayolu işletmeleriyle ilişki biçiminiz aşağıdakilerden hangisidir?**

- İşletmemize ait havayolu yoktur. Kullandığımız koltukları tümüyle kiralarız.  
 Çalıştığımız havayolu işletmeleri ile ortaklığımız vardır.  
 Çalıştığımız havayolu işletmeleri kendi firmamıza aittir.  
 Kısmen kiralarız, kısmen ortaklığımız vardır veya kısmen firmamıza aittir.  
 Kısmen kiralarız, bir kısmı ile ortaklığımız vardır ve bir kısmı firmamıza aittir.  
 Hepsi

**6- Turlarınızda kullandığınız havayolu taşıma tipi hangisidir.**

- Tarifeli uçuşlar  
 Full (tam kiralama) Charter uçuşlar; tüm uçağı kiralarız  
 Kısmi charter uçuşlar; uçağın bir kısmını veya birkaç operatör uçağı ortak kiralarız.  
 Prorata tipi Charter uçuşlar; sor- sat tekniğiyle gerçekleşen uçuşları tercih ederiz.  
 Koltuk charteri; ihtiyacımız olan sayıda koltuk kiralarız.  
 Hepsi

**7- Yaptığınız anlaşmalara göre, bir sezonda satın aldığınız/kiraladığınız koltukları doldurma oranınız ortalama olarak aşağıdakilerden hangisidir?**

- % 50 ile % 75 arası  
 % 76 ile % 80 arası  
 % 81 ile % 85 arası  
 % 86 ile % 90 arası  
 % 91 ile % 95 arası  
 % 96 ile % 100 arası

**8- Çalıştığınız konaklama işletmeleriyle ilişki biçiminiz aşağıdakilerden hangisidir?**

- Odaların tamamını kiralarız.  
 Çalıştığımız konaklama işletmeleriyle ortaklığımız vardır.  
 Çalıştığımız konaklama işletmeleri kendi firmamıza aittir.  
 Kısmen kiralarız, kısmen ortaklığımız vardır.  
 Kısmen kiralarız, firmamıza aittir.  
 Kısmen kiralarız, bir kısmıyla ortaklığımız vardır ve bir kısmı firmamıza aittir.  
 Hepsi

9- **Kullandığınız odalarla ilgili olarak konaklama işletmeleriyle yaptığınız anlaşmalar biçimi aşağıdakilerden hangidir?**

- Sor-Sat Anlaşmaları
- Gerçekleşen talebe göre rezervasyon anlaşmaları
- Doluluk garantili ve sezonluk blok oda veya yatak kapatma anlaşmaları (tüm sezon boyunca aynı miktar)
- Doluluk garantili ve sezondaki dalgalanmalara göre basamaklı oda veya yatak kapatma anlaşmaları (sezon boyunca talebe göre azalan veya artan miktarlarda)
- Opsiyonlu sezonluk blok kapatma anlaşmaları
- Opsiyonlu sezonluk dalgalanmalara göre artan veya azalan oda yada yatak kapatma anlaşmaları
- Hepsi

10- **Düzenlediğiniz turlarda en fazla kullandığınız geceleme sayısı hangisidir?**

- 4 gece- 5 gün süreli turlar
- 7 gece ve 8 gün süreli turlar
- 14 gece ve 15 gün süreli turlar
- 15 gecelemeden daha uzun süreli turlar

11- **Yaptığınız anlaşmalara göre, bir sezonda satın aldığımız odaları doldurma oranınız ortalama olarak aşağıdakilerden hangisidir?**

- % 50 ve altı
- % 51 ile % 60 arası
- % 61 ile % 70 arası
- % 71 ile % 80 arası
- % 81 ile % 90 arası
- % 91 ile % 100 arası

12- **Genel olarak, geleceğe ilişkin planlama yaparken, satın alacağınız/ kiralayacağınız koltukların ne kadarını satabileceğinizi öngörürsünüz?**

- % 50 ve altı
- % 51 ile % 60 arası
- % 61 ile % 70 arası
- % 71 ile % 80 arası
- % 81 ile % 90 arası
- % 91 ile % 100 arası

**13- Genel olarak, geleceğe ilişkin planlama yaparken, satın alacağımız/ kiralayacağımız odaların ne kadarını satabileceğinizi öngörürsünüz?**

- % 50 ve altı
- % 51 ile % 60 arası
- % 61 ile % 70 arası
- % 71 ile % 80 arası
- % 81 ile % 90 arası
- % 91 ile % 100 arası

**14- Satın alma kararlarının alınmasında kaç kişi etkili olmaktadır?**

- Sadece 1 kişi (genel müdür veya işletme sahibi)
- Genel müdürlükte görevli birkaç kişi
- Belirlenen kural ve standartlar çerçevesinde sorumlu olan 4-5 kişi
- Uzmanlık alanlarına göre ve duruma göre değişen kişilerden oluşan 6 ve daha fazla kişiden oluşan gruplarca

**15- Genel tur biçimiz aşağıdakilerden hangidir?**

- Dinlence turları
- Kültür turları
- Hareket garantili dinlence turları
- Karma turlar

**D- Lütfen, bu bölümde yer alan maddeleri değerlendirirken, hazırladığımız turlar için yapılan satın alma anlaşmaları düşünerek cevap veriniz.**

**1- Turlarımızda kullandığımız ürün ve ile ilgili satın alma ve tedarikçi seçim kararları uzman kişilerce, grup kararı olarak alırız.**

- Hiç bir zaman  Ara sıra  Orta sıklıkta  Sıklıkla  Her zaman

**2- İşletmemizde tüm çalışanlar, uzmanlık tecrübesiyle satın alma karar sürecine katılır ve kararda etkili oluruz.**

- Hiç bir zaman  Ara sıra  Orta sıklıkta  Sıklıkla  Her zaman

**3- İşletmemizin önceden belirlenmiş yazılı sözlü satın alma kuralları olmasına rağmen, satın alma kararlarında, satın alma merkezinde görevli kişiler arasında satın almayla ilgili sorunlar yaşarız.**

- Hiç bir zaman  Ara sıra  Orta sıklıkta  Sıklıkla  Her zaman

**4- İşletmemizin satın alma kararlarında, satın alınacak ürün veya hizmet ya da satın alınacak tedarikçi hakkında bilgi sahibi olan kişilerin görüşleri daha etkili olmaktadır.**

- Hiç bir zaman  Ara sıra  Orta sıklıkta  Sıklıkla  Her zaman

- 5- Satın alma kararını veren kişiler, satın alınacak ürün veya hizmetlerin ya da tedarikçisinin seçimi konusunda yazılı kurallar ve kriterlere uymak zorunda kalır.
- Hiç bir zaman  Ara sıra  Orta sıklıkta  Sıklıkla  Her zaman
- 6- Ürün veya hizmetlerin satın alınmasında ortaya çıkan sorunların çözümü için önceden belirlenmiş kurallara uygun hareket ederiz.
- Hiç bir zaman  Ara sıra  Orta sıklıkta  Sıklıkla  Her zaman
- 7- İşletmemizde satın alma karar sürecinde olan tüm bireylerin görev ve sorumluluklarını yazılı kurallarla belirleriz.
- Hiç bir zaman  Ara sıra  Orta sıklıkta  Sıklıkla  Her zaman
- 8- Satın alma grubunda görev alan bireyler olarak kendi görev ve sorumluluk alanları dışında kalan ürün veya hizmetler konusunda görüş belirtmeyiz.
- Hiç bir zaman  Ara sıra  Orta sıklıkta  Sıklıkla  Her zaman
- 9- Tüm satın almalarda, nihai kararları, genel müdürlüğün (veya patronun) onayıyla alırız.
- Hiç bir zaman  Ara sıra  Orta sıklıkta  Sıklıkla  Her zaman
- 10- Mevcut satın alma kural ve koşulları uygun olmadığında, satın alma kararı için, genel müdürlükten (veya patrondan) yazılı talimat isteriz
- Hiç bir zaman  Ara sıra  Orta sıklıkta  Sıklıkla  Her zaman
- 11- Satın alma kararları, genel müdürlükte yetkili bir veya birkaç kişi tarafından alındığı için, diğer çalışanlar kararlarında etkisi yoktur.
- Hiç bir zaman  Ara sıra  Orta sıklıkta  Sıklıkla  Her zaman
- 12- Satın almalarda karşılaşılan sorunların çözümünü müdürlükte yetkili bir veya birkaç kişiye bırakırız.
- Hiç bir zaman  Ara sıra  Orta sıklıkta  Sıklıkla  Her zaman
- 13- İhtiyaç duyduğumuz ürün veya hizmetleri satın almadan önce, söz konusu ürün veya hizmetlerin üreticisi hakkında bilgi toplamak zorunda kalırız.
- Hiç bir zaman  Ara sıra  Orta sıklıkta  Sıklıkla  Her zaman
- 14- Satın aldığımız ürün veya hizmetlerin çok ve karmaşık olması nedeniyle pazardaki alternatifleriyle karşılaştırılmasında zorlanırız.
- Hiç bir zaman  Ara sıra  Orta sıklıkta  Sıklıkla  Her zaman
- 15- Turlarda kullanmak üzere satın aldığımız ürün ve hizmetlerin çok ve karmaşık oluşu ve turizm endüstrisinin dinamik yapısı nedeniyle her yıl rutin satın alma süreçlerimizde değişiklik yapmak zorunda kalırız.
- Hiç bir zaman  Ara sıra  Orta sıklıkta  Sıklıkla  Her zaman
- 16- İşletme olarak, genellikle hakkında önceden bilgi sahibi olduğumuz ürün ve hizmetleri satın alırız.
- Hiç bir zaman  Ara sıra  Orta sıklıkta  Sıklıkla  Her zaman
- 17- Eğer fiyatı cazip ise, daha önce hakkında bilgi sahibi olmadığımız veya çalışmadığımız bir tedarikçiden de ürün veya hizmet alırız.
- Hiç bir zaman  Ara sıra  Orta sıklıkta  Sıklıkla  Her zaman
- 18- Yeni bir tedarikçiden ürün veya hizmet satın alınacaksa, nihai kararı sadece genel müdürlükte yetkili bir veya birkaç üst yöneticiye bırakırız.
- Hiç bir zaman  Ara sıra  Orta sıklıkta  Sıklıkla  Her zaman

19- Oda ve ulaşım birim maliyeti, işletmemizin yıllık kârlılığı ve başarısında önemli olduğundan, bu kalemlerin satın alınmasıyla ilgili kararlar belirli kriterlere yapılır.

Hiç bir zaman  Ara sıra  Orta sıklıkta  Sıklıkla  Her zaman

20- Tüm tedarikçilerimizden satın aldığımız ürün ve hizmetlerin kalitesi, işletmemizin verimliliği ve imajı üzerinde hayati bir öneme sahip olduğundan satın aldığımız ürün veya hizmetlerin standartlarından asla ödün vermeyiz.

Hiç bir zaman  Ara sıra  Orta sıklıkta  Sıklıkla  Her zaman

21- Satın alacağımız ürün veya hizmetlerden beklentimiz yüksekse, o ürün veya hizmetlin satın alınmasıyla ilgili karar sürecine daha fazla kişi katılır.

Hiç bir zaman  Ara sıra  Orta sıklıkta  Sıklıkla  Her zaman

22- Her sezon başlangıcında turlarımızda kullanacağımız ürün veya hizmetlerin performansı hakkında belirli bir ölçüde tedirginlik duyarız.

Hiç bir zaman  Ara sıra  Orta sıklıkta  Sıklıkla  Her zaman

23- Satın alma kararlarındaki kural ve ilkelerimiz, ürün ve hizmetlerimizin arzını veya satış miktarını (arzu ettiğimiz oranda satabileceğimizi) belirlememizde yeterli olur.

Hiç bir zaman  Ara sıra  Orta sıklıkta  Sıklıkla  Her zaman

24- Seyahat sektöründe doğru olmayan ürün veya hizmetleri satın alma kararı verme olasılığı yüksektir ve bunu normal karşılarız.

Hiç bir zaman  Ara sıra  Orta sıklıkta  Sıklıkla  Her zaman

25- Turizm endüstrisinde satın alma kararının verilmesi için gereken zaman, diğer endüstrilerde gereken zamandan çok daha kısadır. Bizde buna göre hareket ederiz.

Hiç bir zaman  Ara sıra  Orta sıklıkta  Sıklıkla  Her zaman

26- Özellikle tur paketlerinde kullandığımız ürün ve hizmetlerle ilgili satın alma kararlarını, sezon başlamadan önce belirli bir tarihte vermiş oluruz.

Hiç bir zaman  Ara sıra  Orta sıklıkta  Sıklıkla  Her zaman

27- Çoğu zaman satın alma kararı verirken, çok hızlı olmak zorunluluğu vardır ve bu nedenle zaman baskısı hissederiz.

Hiç bir zaman  Ara sıra  Orta sıklıkta  Sıklıkla  Her zaman

Teşekkür ederiz.

## EK-3

Sayın Yetkili,

Bu çalışmanın amacı, turizm endüstrisinin talep yaratıcı ve yönlendiricisi olan tur operatörlerinin satın alma kararlarıyla ilgili durumu bilimsel olarak incelemek ve ortaya koymaktır. Bu araştırma, diğer endüstrilerde var olan satınalma merkezinin, tur operasyonları düzenleyen seyahat işletmelerinde var olup olmadığını; var ise bu merkezin işleyiş biçimini, satın alma kararlarını etkileyen faktörleri ve bu faktörlerle, satın alma merkezinin yapısı arasındaki ilişkileri ortaya koymayı hedeflemektedir. Bu soru formunda vereceğiniz bilgiler başka bir amaçla kullanılmayacaktır.

Katkılarınız için teşekkür ederiz.

Prof.Dr. H.Suavi AHİPAŞAOĞLU  
Tez Danışmanı

A. Sadık BAHÇE  
Anadolu Üniv.  
Öğretim Gör.

A- Lütfen bu grupta yer alan soruları cevaplarken, işletmeniz için en geçerli olan seçenek veya seçenekleri işaretleyiniz.

1- İşletme olarak, kaç yıldır bu sektörde faaliyet göstermektedir?

- a- 0-5 yıl                      b- 6-10 yıl                      c- 11 yıl ve üzeri

2- İşletmenizde çalışan sayısı nedir?

- a- 25 ve altı kişi  
b- 26 ile 50 arası kişi  
c- 51 ile 100 arası kişi  
d- 101 ile 250 arası kişi  
e- 250 ve üzeri kişi

3- Kaç şubeniz vardır?

- a- 1 şube                      b- 2-5 şube                      c- 6-10 şube                      d-11 ve üzeri şube

4- Ürünlerinizi satan temsilcisi sayısı nedir? (Şubeleriniz hariç)

- a- 25 ve altı temsilci  
b- 26-50 temsilci  
c- 51-100 temsilci  
d- 101-250 temsilci  
e- 251 ve üzeri temsilci

5- Çalıştığınız havayolu işletmeleriyle ilişki biçiminiz hangisidir?

- a- İşletmemize ait havayolu yoktur. Kullandığımız koltukları tümüyle kiralarız.  
b- Çalıştığımız havayolu işletmeleriyle ortaklığımız vardır.  
c- Çalıştığımız havayolu işletmeleri kendi firmamıza aittir.  
d- Kısmen kiralarız, kısmen ortaklığımız vardır.  
e- Kısmen kiralarız, kısmen firmamıza aittir.  
f- Kısmen kiralarız, bir kısmıyla ortaklığımız vardır ve bir kısmı firmamıza aittir.  
g- Hepsi

**6- Turlarınızda kullandığınız havayolu taşıma tipi hangisidir.**

- a- Tarifeli uçuşlar
- b- Full (tam kiralama) Charter uçuşlar; tüm uçağı kiralarız
- c- Kısmi charter uçuşlar; uçağın bir kısmını veya birkaç operatör uçağı ortak kiralarız.
- d- Prorata tipi Charter uçuşlar; sor- sat tekniğiyle gerçekleşen uçuşları tercih ederiz.
- e- Koltuk charteri; ihtiyacımız olan sayıda koltuk kiralarız.
- f- Hepsi

**7- Yaptığınız anlaşmalara göre, bir sezonda satın aldığınız/kiraladığınız koltukları doldurma oranınız ortalama olarak aşağıdakilerden hangisidir?**

- a- % 50 ile % 75 arası
- b- % 76 ile % 80 arası
- c- % 81 ile % 85 arası
- d- % 86 ile % 90 arası
- e- % 91 ile % 95 arası
- f- % 96 ile % 100 arası

**8- Çalıştığınız konaklama işletmeleriyle ilişki biçiminiz aşağıdakilerden hangisidir?**

- a- Odaların tamamını kiralarız.
- b- Çalıştığımız konaklama işletmeleriyle ortaklığımız vardır.
- c- Çalıştığımız konaklama işletmeleri kendi firmamıza aittir.
- d- Kısmen kiralarız, kısmen ortaklığımız vardır.
- e- Kısmen kiralarız, kısmen firmamıza aittir.
- f- Kısmen kiralarız, bir kısmıyla ortaklığımız vardır ve bir kısmı firmamıza aittir.
- g- Hepsi

**9- Kullandığınız odalarla ilgili olarak konaklama işletmeleriyle yaptığınız anlaşmalar biçimi aşağıdakilerden hangidir?**

- a- Sor-Sat Anlaşmaları
- b- Gerçekleşen talebe göre rezervasyon anlaşmaları
- c- Doluluk garantili ve sezonluk blok oda veya yatak kapatma anlaşmaları (tüm sezon boyunca aynı miktar)
- d- Doluluk garantili ve sezondaki dalgalanmalara göre basamaklı oda veya yatak kapatma anlaşmaları (sezon boyunca talebe göre azalan veya artan miktarlarda)
- e- Opsiyonlu sezonluk blok kapatma anlaşmaları
- f- Opsiyonlu sezonluk dalgalanmalara göre artan veya azalan oda yada yatak kapatma anlaşmaları
- g- Hepsi

**10- Düzenlediğiniz turlarda en fazla kullandığınız tur süresi hangisidir?**

- a- 4 gece - 5 gün ve altı süreleri turlar
- b- 7 gece ve 8 gün süreleri turlar
- c- 14 gece ve 15 gün süreleri turlar
- d- 15 gecelemeden daha uzun süreleri turlar

**11- Yaptığınız anlaşmalara göre, bir sezonda satın aldığımız odaları doldurma oranınız ortalama olarak aşağıdakilerden hangisidir?**

- a- % 50 ve altı
- b- % 51 ile % 60 arası
- c- % 61 ile % 70 arası
- d- % 71 ile % 80 arası
- e- % 81 ile % 90 arası
- f- % 91 ile % 100 arası

**12- Genel olarak, geleceğe ilişkin planlama yaparken, satın alacağınız/ kiralayacağınız odaların ne kadarını satabileceğinizi öngörürsünüz?**

- a- % 50 ve altı
- b- % 51 ile % 60 arası
- c- % 61 ile % 70 arası
- d- % 71 ile % 80 arası
- e- % 81 ile % 90 arası
- f- % 91 ile % 100 arası

**13- Genel olarak, geleceğe ilişkin planlama yaparken, satın alacağınız/ kiralayacağınız koltukların ne kadarını satabileceğinizi öngörürsünüz?**

- a- % 50 ve altı
- b- % 51 ile % 60 arası
- c- % 61 ile % 70 arası
- d- % 71 ile % 80 arası
- e- % 81 ile % 90 arası
- f- % 91 ile % 100 arası

**14- Satın alma kararlarının alınmasında kaç kişi etkili olmaktadır?**

- a- Sadece 1 kişi (genel müdür veya işletme sahibi)
- b- Genel müdürlükte görevli birkaç kişi
- c- Belirlenen kural ve standartlar çerçevesinde sorumlu olan 4-5 kişi
- d- Uzmanlık alanlarına göre ve duruma göre değişen kişilerden oluşan 6 ve daha fazla kişiden oluşan gruplarca

**15- Genel tur biçimiz aşağıdakilerden hangidir?**

- a- Dinlence turları
- b- Kültür turları
- c- Hareket garantili dinlence turları
- d- Karma turlar

**B-** Lütfen, bu bölümde yer alan maddeleri değerlendirirken, hazırladığımız turlar için yapılan satın alma anlaşmaları düşünerek cevap veriniz.

**1- Turlarımızda kullandığımız ürün ve hizmetlerle ilgili satın alma ve tedarikçi seçim kararları uzman kişilerce, grup kararı olarak alınır.**

( ) Hiçbir Zaman      ( ) Ara Sıra      ( ) Orta Sıklıkla      ( ) Sıklıkla      ( ) Her Zaman

2- İşletmemizde tüm çalışanlar, uzmanlık veya tecrübesiyle satın alma karar sürecine katılır ve kararda etkili oluruz.

( ) Hiçbir Zaman ( ) Ara Sıra ( ) Orta Sıklıkla ( ) Sıklıkla ( ) Her Zaman

3- İşletmemizin önceden belirlenmiş yazılı ve sözlü satın alma kuralları olmadığı için, satın alma kararlarında, satın alma merkezinde etkili olan kişiler arasında satın almayla ilgili sorunlar yaşarız.

( ) Hiçbir Zaman ( ) Ara Sıra ( ) Orta Sıklıkla ( ) Sıklıkla ( ) Her Zaman

4- İşletmemizin satın alma kararlarında, satın alınacak ürün veya hizmet ya da satın alınacak tedarikçi hakkında bilgi sahibi olan kişilerin görüşleri daha etkili olmaktadır.

( ) Hiçbir Zaman ( ) Ara Sıra ( ) Orta Sıklıkla ( ) Sıklıkla ( ) Her Zaman

5- Satın alma kararını veren kişiler, satın alınacak ürün veya hizmetlerin ya da tedarikçisinin seçimi konusunda yazılı kurallar ve kriterlere uymak zorunda kalır.

( ) Hiçbir Zaman ( ) Ara Sıra ( ) Orta Sıklıkla ( ) Sıklıkla ( ) Her Zaman

6- Ürün veya hizmetlerin satın alınmasında ortaya çıkan sorunların çözümü için önceden belirlenmiş kurallara uygun hareket ederiz.

( ) Hiçbir Zaman ( ) Ara Sıra ( ) Orta Sıklıkla ( ) Sıklıkla ( ) Her Zaman

7- İşletmemizde satın alma karar sürecinde etkili olan tüm bireylerin görev ve sorumluluklarını yazılı kurallarla belirleriz.

( ) Hiçbir Zaman ( ) Ara Sıra ( ) Orta Sıklıkla ( ) Sıklıkla ( ) Her Zaman

8- Satın alma grubunda görev alan bireyler olarak kendi görev ve sorumluluk alanları dışında kalan ürün veya hizmetler konusunda görüş belirtmeyiz.

( ) Hiçbir Zaman ( ) Ara Sıra ( ) Orta Sıklıkla ( ) Sıklıkla ( ) Her Zaman

9- Tüm satın alımlarda nihai kararları, genel müdürlüğün (veya patronun) onayıyla alırız.

( ) Hiçbir Zaman ( ) Ara Sıra ( ) Orta Sıklıkla ( ) Sıklıkla ( ) Her Zaman

10- Mevcut satın alma kural ve koşulları uygun olmadığında, satın alma kararı için, genel müdürlükten (veya patrandan) yazılı talimat isteriz.

( ) Hiçbir Zaman ( ) Ara Sıra ( ) Orta Sıklıkla ( ) Sıklıkla ( ) Her Zaman

11- Bütün satın alma kararları, genel müdürlükte yetkili bir veya birkaç kişi tarafından alındığı için, diğer çalışanların satın alma kararlarında etkisi yoktur.

( ) Hiçbir Zaman ( ) Ara Sıra ( ) Orta Sıklıkla ( ) Sıklıkla ( ) Her Zaman

12- Satın almalarda karşılaşılan sorunları, çözümünü müdürlükte yetkili bir veya birkaç kişiye bırakırız.

Hiçbir Zaman       Ara Sıra       Orta Sıklıkla       Sıklıkla       Her Zaman

13- İhtiyaç duyduğumuz ürün veya hizmetleri satın almadan önce, söz konusu ürün veya hizmetlerin üreticisi hakkında bilgi toplamak zorunda kalırız.

Hiçbir Zaman       Ara Sıra       Orta Sıklıkla       Sıklıkla       Her Zaman

14- Satın aldığımız ürün veya hizmetlerin çok ve karmaşık olması nedeniyle pazardaki alternatifleriyle karşılaştırılmasında zorlanırız.

Hiçbir Zaman       Ara Sıra       Orta Sıklıkla       Sıklıkla       Her Zaman

15- Turlarda kullanmak üzere satın aldığımız ürün ve hizmetlerin çok ve karmaşık oluşu ve turizm endüstrisinin dinamik yapısı nedeniyle her yıl rutin satın alma süreçlerimizde değişiklik yapmak zorunda kalırız.

Hiçbir Zaman       Ara Sıra       Orta Sıklıkla       Sıklıkla       Her Zaman

16- İşletme olarak, genellikle hakkında önceden bilgi sahibi olduğumuz ürün ve hizmetleri satın alırız.

Hiçbir Zaman       Ara Sıra       Orta Sıklıkla       Sıklıkla       Her Zaman

17- Eğer fiyatı cazipse, daha önce hakkında bilgi sahibi olmadığımız veya çalışmadığımız bir tedarikçiden de ürün veya hizmet alırız.

Hiçbir Zaman       Ara Sıra       Orta Sıklıkla       Sıklıkla       Her Zaman

18- Yeni bir tedarikçiden ürün veya hizmet satın alınacaksa, nihai kararı sadece genel müdürlükte yetkili bir veya birkaç üst yöneticiye bırakırız.

Hiçbir Zaman       Ara Sıra       Orta Sıklıkla       Sıklıkla       Her Zaman

19- Oda ve ulaşım birim maliyeti, işletmemizin yıllık kârlılığı ve başarısında önemli olduğundan, bu kalemlerin satın alınmasıyla ilgili kararlar belirli kriterlere yapılır.

Hiçbir Zaman       Ara Sıra       Orta Sıklıkla       Sıklıkla       Her Zaman

20- Tüm tedarikçilerimizden satın aldığımız ürün ve hizmetlerin kalitesi, işletmemizin verimliliği ve imajı üzerinde hayati bir öneme sahip olduğundan satın aldığımız ürün veya hizmetlerin standartlarından asla ödün vermeyiz.

Hiçbir Zaman       Ara Sıra       Orta Sıklıkla       Sıklıkla       Her Zaman

21- Satın alacağımız ürün veya hizmetlerden beklentimiz yüksekse, o ürün veya hizmetlin satın alınmasıyla ilgili karar sürecine daha fazla kişi katılır.

Hiçbir Zaman       Ara Sıra       Orta Sıklıkla       Sıklıkla       Her Zaman

**22- Her sezon başlangıcında turlarımızda kullanacağımız ürün veya hizmetlerin performansı hakkında belirli bir ölçüde tedirginlik duyarız.**

Hiçbir Zaman       Ara Sıra       Orta Sıklıkla       Sıklıkla       Her Zaman

**23- Satın alma kararlarındaki kural ve ilkelerimiz, ürün ve hizmetlerimizin arzını veya satış miktarını (arzu ettiğimiz oranda satabileceğimizi) belirlememizde yeterli olur.**

Hiçbir Zaman       Ara Sıra       Orta Sıklıkla       Sıklıkla       Her Zaman

**24- Seyahat sektöründe doğru olmayan ürün veya hizmetleri satın alma kararı verme olasılığı yüksektir ve bunu normal karşılarız.**

Hiçbir Zaman       Ara Sıra       Orta Sıklıkla       Sıklıkla       Her Zaman

**25- Turizm endüstrisinde satın alma kararının verilmesi için gereken zaman, diğer endüstrilerde gereken zamandan çok daha kısadır. Bizde buna göre hareket ederiz.**

Hiçbir Zaman       Ara Sıra       Orta Sıklıkla       Sıklıkla       Her Zaman

**26- Özellikle tur paketlerinde kullandığımız ürün ve hizmetlerle ilgili satın alma kararlarını, sezon başlamadan önce belirli bir tarihte vermiş oluruz.**

Hiçbir Zaman       Ara Sıra       Orta Sıklıkla       Sıklıkla       Her Zaman

**27- Çoğu zaman satın alma kararı verirken, çok hızlı olmak zorunluluğu vardır ve bu nedenle zaman baskısı hissederiz.**

Hiçbir Zaman       Ara Sıra       Orta Sıklıkla       Sıklıkla       Her Zaman

**Teşekkür ederiz,**

## EK-4

## CNN TOUR KONAKLAMA İŞLETMESİ SEÇİM KRİTER FORMU

**CNN TOURS**

OTEL BİLGİ FORMU

OTEL İSMİ : .....

SINIF / KATEGORİ : .....

ŞEHİR MERKEZİNE UZAKLIK : .....

DENİZE UZAKLIK : .....

SAHİBİ : .....

GENEL MÜDÜR YARDIMCISI : .....

ÖN BÜRO MÜDÜRÜ : .....

MUHASEBE MÜDÜRÜ : .....

OTELİN AÇIK OLDUĞU TARİHLER : .....

POSTA ADRESİ : .....

TELEFON : .....

FAX : .....

MEVKİ : .....

HAYAALANINA UZAKLIK : .....

TESİSİN KURULU OLDUĞU TOPLAM ALAN (M2) : .....

GENEL MÜDÜR : .....

SATIŞ &amp; PAZARLAMA MÜDÜRÜ : .....

REZERVASYON YETKİLİSİ : .....

MUHASEBE YETKİLİSİ : .....

FATURA ADRESİ : .....

FAX : .....

İNTERNET ADRESİ : .....

PANSİYON DURUMU :  BS  HB  FB  AI  UAI  Diğer .....KAHYALTI :  Açık Büfe  Set Menü  ÖĞLE YEMEĞİ :  Açık Büfe  Set Menü  AKŞAM YEMEĞİ :  Açık Büfe  Set Menü

TOPLAM ODA SAYISI : .....

DENİZ MANZARALI ODA SAYISI : .....

DOĞA MANZARALI ODA SAYISI : .....

TESİSDE :

ODALARDA :

- RESTAURANT  Açık  Kapalı
- A LA CARTE RESTAURANT ( ) adet
- BAR ( ) adet  Havuz Bar  Lobby Bar  Beach Bar
- RESTAURANT ve LOBBY'da KLİMA
- YÜZME HAVUZU ( ) adet ( x ) m Derinliği ( ) cm
- ÇOCUK HAVUZU ( ) adet ( x ) m Derinliği ( ) cm
- KAPALI HAVUZ ( ) adet ( x ) m Derinliği ( ) cm
- Kapalı Havuz'da Isıtma  Var  Yok
- KAYIRAK ( ) adet
- ANİMASYON  Gündüz  Gece
- AMFİTİYATRO
- ÇOCUK OYUN YERİ
- ÇOCUK KULÜBÜ Saatleri ( - ) ( - ) Yap ( - )
- KONFERANS SALONU ( ) adet Kapasite : ( ) kişi
- TV SALONU ( ) adet Kapasite : ( ) kişi
- OYUN SALONU ( ) adet Kapasite : ( ) kişi
- OKİMA SALONU ( ) adet Kapasite : ( ) kişi
- ÖZÜRLÜ ODASI ( ) adet
- TEKERLEKLI SANDALYE ( ) adet
- ALI VERİŞ MERKEZİ Saatleri ( - )
- BÜTİK
- DERİ MAĞAZASI
- KUYUMCU
- RENT A CAR
- EVCİL HAYVAN KABUL EDİLİR

- KLİMA  Split  Merkezi
- Saatleri ( - ) ( - ) : - :
- TV
- MÜZİK YAYINI
- VIDEO YAYINI
- TELEFON
- MINİBAR  Boş  Dolu
- BALKON  Tüm odalarda  Bazı Odalarda
- KASA
- KALORİFER
- HALI
- SERAMİK
- KÜVET
- DUŞ
- JAKUZI
- FÖN
- İNTERNET BAĞLANTISI
- ODA SERVİSİ Saatleri ( - )
- SİGARA İÇİLMEYEN ODALAR ( ) adet

**ÖNEMLİ:**

ALL INCLUSIVE, ULTRA ALL INCLUSIVE, HIGH CLASS ALL INCLUSIVE,  
MAX. ALL INCLUSIVE, TAM PANSİYON, TAM PANSİYON PLUS,  
YARIM PANSİYON, YARIM PANSİYON PLUS gibi paniyon türlerini  
dampyan ile birlikte bilgi formuna ek olarak gönderenlere bu formu ilgili otelde

NOT : Bu formda doldurmuş olduğunuz bilgileri 2005 sezonu Türk pazarına yönelik tesisinize ait tüm tur paketleri için yazılı tanıtımınızda kullanılacak olup, yanlış bilgilendirmeden doğacak reklamasyonlardan acentamız sorumlu olmayacağı gibi, formu ilgili meydana gelen değişiklikleri en kısa zamanda acentamıza yazılı belge ile ulaştırmak tesisin sorumluluğundadır.

OTEL ADINA ONAYLAYAN :

Adı :  
Soyadı :Unvan :  
İmza :Tarih :  
Kağıt :

# CNN TOURS

## OTEL BİLGİ FORMU

OTEL İSMİ : .....

### STANDART ODA

toplam ..... adet standart oda ..... adet ana binada ..... adet bahçede

Standart Oda Donanımı

Yatak :  Frenchbed  twinbed İlave Yatak :  sofabed  sabit yatak  baby cot

Standart Oda maximum ..... yetişkin ..... çocuk alır.

### AİLE ODASI

toplam ..... adet aile odası ..... adet ana binada ..... adet bahçede

Aile Odası Donanımı

Yatak :  Frenchbed  twinbed İlave Yatak :  sofabed  sabit yatak  baby cot

Aile Odası minimum ..... yetişkin ..... çocuk, maximum ..... yetişkin ..... çocuk alır.

### CLUB ODASI

toplam ..... adet club odası ..... adet ana binada ..... adet bahçede

Club Odası Donanımı

Yatak :  Frenchbed  twinbed İlave Yatak :  sofabed  sabit yatak  baby cot

Club Odası minimum ..... yetişkin ..... çocuk, maximum ..... yetişkin ..... çocuk alır.

### VILLA

toplam ..... adet villa ..... adet ana binada ..... adet bahçede

Villa Donanımı

Yatak :  Frenchbed  twinbed İlave Yatak :  sofabed  sabit yatak  baby cot

Villa minimum ..... yetişkin ..... çocuk, maximum ..... yetişkin ..... çocuk alır.

### SUIT ODA

toplam ..... adet suit oda ..... adet ana binada ..... adet bahçede

Suit Oda Donanımı

Yatak :  Frenchbed  twinbed İlave Yatak :  sofabed  sabit yatak  baby cot

Suit Oda minimum ..... yetişkin ..... çocuk, maximum ..... yetişkin ..... çocuk alır.

### JUNIOR SUIT

toplam ..... adet junior suit ..... adet ana binada ..... adet bahçede

Junior Suit Donanımı

Yatak :  Frenchbed  twinbed İlave Yatak :  sofabed  sabit yatak  baby cot

Junior Suit minimum ..... yetişkin ..... çocuk, maximum ..... yetişkin ..... çocuk alır.

### BUNGALOW

toplam ..... adet bungalow ..... adet ana binada ..... adet bahçede

Bungalow Donanımı

Yatak :  Frenchbed  twinbed İlave Yatak :  sofabed  sabit yatak  baby cot

Bungalow minimum ..... yetişkin ..... çocuk, maximum ..... yetişkin ..... çocuk alır.

### APART

toplam ..... adet apart ..... adet ana binada ..... adet bahçede

Apart Donanımı

Yatak :  Frenchbed  twinbed İlave Yatak :  sofabed  sabit yatak  baby cot

Apart minimum ..... yetişkin ..... çocuk, maximum ..... yetişkin ..... çocuk alır.

NOT : Bu formda doldurmuş olduğunuz bilgiler; 2005 sezonu Türk pazarına yönelik tesisinize ait tüm görsel ve yazılı tanıtımlarımızda kullanılacak olup, yanlış bilgilendirmeden doğacak reklamasyonlardan acentamız sorumlu olmayacağı gibi, sezon içinde meydana gelen değişiklikleri en kısa zamanda acentamıza yazılı belge ile ulaştırmak tesisin sorumluluğundadır.

OTEL ADINA ONAYLAYAN :

Adı :  
Soyadı :

Ünvan :  
İmza :

Tarih :  
Kaşe :

# CNN TOURS

## OTEL BİLGİ FORMU

OTEL İSMİ : .....

### PANSİYON DURUMU

BB  HB  FB  AI  UAI  Diğer .....

### ÖĞÜNLER

Kahvaltı (saat ..... - ..... )  Geç Kahvaltı (saat ..... - ..... )  Öğle Yemeği (saat ..... - ..... )  
 Snack (saat ..... - ..... )  Beş Çayt (saat ..... - ..... )  Akşam Yemeği (saat ..... - ..... )  
 Gece Çorbası & Aperatifler (saat ..... - ..... )  
 Diğer yiyecek & içecek imkanları : .....

### BÜFELER

ÇOCUK BÜFESİ  Sabah  Öğle  Akşam  
 VEJETARYEN BÜFESİ  Sabah  Öğle  Akşam  
 DIET BÜFESİ  Sabah  Öğle  Akşam

### A LA CARTE RESTAURANT

Var ( ) adet  Yok  Rezervasyonlu  Rezervasyonsuz  Ücretli  Ücretsiz

Not : .....

İtalyan Restoranı  Fransız Restoranı  Çin Restoranı  Türk / Osmanlı Restoranı  Rus Restoranı

### ALKOLLÜ İÇECEKLER

Yerli  Yabancı  24 Saat  Belirli saatlerde ( ..... - ..... )

Not : .....

### ODA SERVİSİ

Var ( ..... - ..... ) saatleri arası  Yok  Ücretli  Ücretsiz

Not : .....

### SERVİS

	Self	Masaya		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yiyecek Servisi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	hangi öğünlerde ;	<input type="radio"/> Sabah	<input type="radio"/> Öğle	<input type="radio"/> Akşam	<input type="radio"/> Hepsi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
İçecek Servisi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	hangi öğünlerde ;	<input type="radio"/> Sabah	<input type="radio"/> Öğle	<input type="radio"/> Akşam	<input type="radio"/> Hepsi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Self Servis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	hangi öğünlerde ;	<input type="radio"/> Sabah	<input type="radio"/> Öğle	<input type="radio"/> Akşam	<input type="radio"/> Hepsi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Not : .....

### MINİBAR

Var  Yok  Ücretli  Ücretsiz Hergün / Haftada - ..... kere doldurulur

Dolu bir minibar'da :  Su  Meşrubat  Alkollü İçecek  Çikolata  Fıstık

Diğer / Not : .....

NOT : Bu formda doldurmuş olduğunuz bilgiler; 2005 sezonu Türk pazarına yönelik tesisinize ait tüm gorsel ve yazılı tanıtımlarımızda kullanılacak olup, yanlış bilgilendirmeden doğacak reklamsyonlardan acentamız sorumlu olmayacağı gibi sezon içinde meydana gelen değişiklikleri en kısa zamanda acentamıza yazılı belge ile ulaştırmak tesisin sorumluluğundadır.

OTEL ADINA ONAYLAYAN ;

Adı :  
Soyadı :

Ünvan :  
İmza :

Tarih :  
Kaşe :

# CNN TOURS

## OTEL BİLGİ FORMU

OTEL İSMİ : .....

### AKTİVİTELER

	Ücretli	Ücretsiz	Yok		Ücretli	Ücretsiz	Yok
DISCO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	TENİS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
GECE KULÜBÜ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	(güneş)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
TÜRK HAMAMI	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	(gece)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
SALINA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> Çim Zemin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MASA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> Quartzsand Zemin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
JAKUZI	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> Tartan Zemin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
SOLARIJUM	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> Beton Zemin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
KUAFÖR	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	GOLF SAHASI ... delik (standart)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
KURU TEMİZLEME	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	... delik (mini)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
INTERNET (internet salonunda)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	OKÇULUK	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(odada)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	BİNİCİLİK	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
KASA (Resepsiyon'da)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	DART	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(odada)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	(..... m ) uzunluğundaki PLAJ'da;			
ÇOCUK BAKICISI	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> Doğal Kum			
DOKTOR	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> Taşma Kum			
ŞEHİR OTOBÜS SERVİSİ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> Çakıl			
TEKERLEKLI SANDALYE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> Platform			
EVCİL HAYVAN KABUL EDİLİR	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> Kabin			
FITNESS CENTER	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> Duş			
FUTBOL SAHASI (standart)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> Iskele	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(mini)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> Şemsiye	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(beach)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> Minder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
VOLEYBOL SAHASI (standart)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> Havlu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(mini)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	YELKENLİ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(beach)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	KANO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
BASKETBOL SAHASI (standart)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	DENİZ BİSİKLETİ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(mini)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	KATAMARAN	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
SQUASH ... adet salon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	RÜZGAR SÖRÜ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
BOWLING ... adet line	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	SU KAYAĞI	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
BİLARDO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	BANANA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MASA TENİSİ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	PARAŞÜT	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
				DALGIÇ OKULU	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### ANİMASYON

Full Animasyon  Soft Animasyon  Çocuk Animasyonu  Animasyon Ekibi ... kişiden oluşur.

Animasyon'da kullanılan dil:  Türkçe  Fransızca  Almanca  İngilizce  Rusça  
Diğer : .....

Animasyon Showları :  Havuz Başında  Plajda  Amfityatroda  Discoda  Lobby'de  
Diğer : ..... yapılır.

Canlı müzik :  Var  Yok  Sanatları ve Yeri : .....

Not : .....

NOT : Bu formda doldurmuş olduğunuz bilgiler; 2005 sezonu Türk pazarına yönelik tesisinize ait tüm görsel ve yazılı tanıtımlarımızda kullanılacak olup, yanlış bilgilendirmeden doğacak reklamasyonlardan acentamız sorumlu olmayacağı gibi, sezon içinde meydana gelen değişiklikleri en kısa zamanda acentamıza yazılı belge ile ulaştırmak tesisin sorumluluğundadır.

OTEL ADINA ONAYLAYAN: Adı : ..... Ünvan : ..... Tarih : .....  
Soyadı : ..... İmza : ..... Kaşe : .....

## KAYNAKÇA

- ABBEY, J. R., **Hospitality Sales and Advertising**, Michigan, The Educational Institute of the American Hotel & Motel Association, 1989.
- ACHROL, R. S. ve ETZEL, M. J., "The Structure of Reseller Goals and Performance in Marketing Channels", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.31, Sayı: 2, 1995.
- AHİPAŞAOĞLU, S. H., **Seyahat İşletmelerinde Tur Planlaması-Yönetimi ve Rehberliğin Bir Meslek Olarak Seçilmesinin Nedenleri Üzerine bir Uygulama**, Ankara, Varol Matbaası, 1997.
- AHİPAŞAOĞLU, H. S., **Turizmde Rehberlik**, Ankara, Detay Yayıncılık, 2001.
- AHİPAŞAOĞLU, H. S., **Seyahat Acantacılığı ve Tur Operatörlüğü**, Eskişehir, A.Ü. AÖF Yayınları, Yayın No: 729, 2002.
- AHİPAŞAOĞLU, H. S. ve ARIKAN, İ., **Seyahat Endüstrisi İşletmeleri**, Ankara, Gazi Kitabevi, 2005.
- AKAT, Ö., **Uluslararası Pazarlama Karması ve Yönetimi: Mai ve Örnek Olaylar**, Bursa, Ekin Kitabevi Yayınları, 1998.
- ALAMDARI, F., "Regional Development in Airlines and Travel Agents Relationships", *Air Transport Management*, Vol. 8, 2002.
- AMSTRONG, G. ve KOTLER, P., "**Marketing: An Introduction**", New Jersey, Prentice Hall, 2000
- ANDERSON, E. ve diğerleri, "Industrial Purchasing: An Emprical Exploration of the Buyclass Framework", *Journal of Marketing*, Vol. 51, 1987.
- ANDERSON, E. ve COUGHLAN, Anne T., "International Market Entry and Expansion via Independent or Integrated Channels of Distribution", **Readings in Global Marketing**, (Der. M.R. Czinkota ve I.A. Ronkainen), London, The Dryden Press, 1995.
- ANDERSON, J. C. ve NARUS, J., "A Model of Distributor and Manufacturer Firm Working Partnership", *Journal of Marketing*, Vol. 54, 1990.
- ANDERSON, E. ve WEITZ, B., "The Use of Pledges to Build and Sustain Comminment in Distribution Channels", *Journal of Marketing Research*, Vol. 29, 1992.
- ANDERSON, H., ve diğerleri, "Can You Buy a Business Relationship?: On the Importance of Customer and Supplier Relationships in Acquisitions", *Industrial Marketing Management*, Vol. 30, 2001.

- ANDERSON, P. ve MÖLLERYD, B., "Buying Centre Consequences of Technological Convergences", *European Journal of Purchasing and Supply*, Vol. 7, 2001.
- ANDERSON, D. ve NORMAN, A., "Procurement os Logistic Services-A Minutes Work or a Multi-Year Project?", *European Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol.8, 2002.
- ANDREW, V., **The Complete Travel Marketing Handbook**, Lincolnwood: Illinois, NTC Business Book, 1988.
- ASHWORTH, G. ve GOODALL, B., **Marketing Tourism Places**, London, Routledge, 1990.
- ATASOY, Ö. A., **Seyahat Acentaları ve Seyahat Acentaları Hizmetleri**, Kayseri, Erciyes Üniversitesi, İ.İ.B.F. Yayınları, 1992.
- AUNG, M. ve HEELER, R., "Core Competencies of Service Firms: A Framework for Strategic Decisions in International Markets", *Journal of Marketing Management*, Vol. 17, Sayı. 7-8, 2001.
- AXELSON, B. ve diğerleri, "Modern Management Accounting for Modern Purchasing", *European Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 8, 2002.
- BALOĞLU, Ş. ve MANGALOĞLU, M., "Tourism Destination Images of Turkey, Egypt, Greece, and Italy as Perceived by US-Based Tour Operators and Travel Agents", *Tourism Management*, Vol. 22, 2001.
- BARRATT, M. ve ROSHDAL, K., "Exploring Business to Business Marketsites", *European Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 8, 2002.
- BASTAKIS, C. ve diğerleri, "The Perception of Small and Medium Sized Tourism Accommodation Providers on the Impacts of the Operators' Power in Eastern Mediterrian", *Tourism Management*, Vol. 25, 2004.
- BATT, P. J. ve PURCHASE, S., "Managing Collaboration within Networks and Relationships", *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, 2004.
- BENNETH, M. M., "Information Technology and Travel Agency", *Tourism Management*, Vol.14, Sayı: 4, 1993.
- BERAZE, S., "Tur Planlaması", **Seyahat Yönetimi**, İstanbul (Der. Ş. Yarcan), Boğaziçi Üniversitesi Yayınları, No: 528, 1993.

- BERGEN, M. ve diğerleri, "Agency Relationships in Marketing: A Review of the Implications and Applications of Agency related Theories", *Journal of Marketing*, Vol. 56, 1992.
- BERKOWITZ, E. N. ve diğerleri, **Marketing**, Boston, Irwin McGraw-Hill, 1997.
- BERRY, L. L., "Service Marketing is Different", **Marketing Classics; A Selection of Influential Articles**, (Der. B. M. Enis ve K. K. Cox), Massachusetts, Irwin, 1988.
- BERTHON Pierre ve diğerleri, "Understanding B2B and the Web: the Accerelation of Coordination and Motivation", *Industrial Marketing Management*, Vol. 32, 2003.
- BIEGER, T. ve LAESSER, C., "Information Sources for Travel Decisions: Toward a Source Process Model", *Journal of Travel Research*, Vol. 42, Mayıs 2004.
- BITTELL, L. L., **What Every Supervisor Should Know**, New York, McGraw Hill Book Company, 1985.
- BONNER, J. M. ve CALANTONE, R. J., "Buyer Attentiveness in Buyer -Supplier Relations", *Industrial Marketing Management*, Vol. 34, 2005.
- BOVEÉ, C. L. ve diğerleri, **Marketing**, New York: McGraw Hill Inc., 1995.
- BOWEN, J. ve FORD, R. C., "Managing Service Organizations: Does Having a "Thing" Make a Difference", *Journal of Management*, Vol. 28, Sayı. 3, 2002.
- BRADLEY, F., **Marketing Management: Providing, Communicating and Delivering Value**, Herdforshire, Prentice Hall, 1995.
- BRENNAN, R. ve TURNBULL, P.W., "Adaptive Behaviour in Buyer-Supplier Relationships", *Industrial Marketing Management*, Vol. 28, 1999.
- BRISCOE, G. ve diğerleri, "Construction Supply Chain Partnerhips: Skils, Knowledge and Attititional Requirements", *European Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 7, 2001.
- BRYMER, A. R., **Hospitality Management: An Introduction to the Industry**, Dubuque: IOWA, Kendall/Hunt Publishing Company, 1991.
- BUCK, M., "The Role of Travel Agent and Tour Operator", **Marketing in the Tourism Industry**, (Der. B. Goodall ve G. Ashworth), London, Routledge, 1990.
- BUCKLIN, L P. ve SENGUPTA, . S., "Organizing Successful Co-Marketing Alliances", *Journal of Marketing*, Nisan 1993.

- BULUÇ, G. T., “Turistik Ürün Pazarlama Politikası ve Planlaması ve Bir Pazarlama Stratejisi Olarak Turistik Ürün Çeşitlendirmesi”, *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, Sayı:1-2, Mayıs-Haziran 1997.
- BUHALIS, D., “Marketing the Competitive Destination of the Future”, *Tourism Management*, Vol.21, 2000.
- BURKE, J. ve RESNICK, B., **Marketing & Selling the Travel Product**, Canada, Delmar Thompson Learning, 2000.
- BUHALIS, D., “Tourism Distribution Channels: Practices and Processes”, **Tourism Distribution Channels: Channels, Issues and Transformations**, (Der. D. Buhalis ve E. Laws), New York, Continium, 2001.
- BUTANEY, G. ve WORTZEL, L.H., “Distributor Power versus Manufacturer Power: the Customer’s Role”, *Journal of Marketing* Vol.52, 1988.
- BYWATER, M., “Who Owns Whom in the European Travel Distribution Industry”, **Tourism Distribution Channels: Channels, Issues and Transformations**, (Der. D. Buhalis ve E. Laws), New York, Continium, 2001.
- CAMPBELL, A. J., “Creating Customer Knowledge Competence: Managing Customer Relationship Management Programs Strategically”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 32, 2003.
- CAN, H., **Organizasyon ve Yönetim**, Ankara, Adım Yayıncılık, 1991.
- CAREY, S. ve diğerleri, “Tour Operators and Destination Sustainability”, *Tourism Management*, Vol.18, Sayı:7, 1997.
- CASARIN, F., “Tourism Distribution Channels in Europe”, **Tourism Distribution Channels: Channels, Issues and Transformations**, (Der. D. Buhalis ve E. Laws), New York, Continium, 2001.
- CAVLEK, N., “Tour Operators and Destination Safety”, *Annals of Tourism Research*, Vol.29, Sayı. 2, 2002.
- CAVINATO, J. L., “Fitting Purchasing to the Five Stages of Strategic Management”, *European Journal of Purchasing and Supplying Management*, Vol. 5, 1999.
- CHISNALL, P. M., **Strategic Industrial Marketing**, New Jersey, Prentice Hall, 1989.
- CHOFFRY, J. M. ve LILIEN, G. L., “Assessing Response to Industrial Marketing Strategy”, **Readings in Industrial Marketing**, (Der. M A. Agarwal ve diğerleri), New Jersey, Prentice –Hall, Inc., 1986.

- CLOW, K. E. ve BAACK, D., **Integrated Advertising Promotion and Marketing Communication**, Upper Saddle River, New Jersey, Prentice Hall, 2002.
- COLTMAN, M. M., **Introduction to Travel and Tourism: An Internal Approach**, New York, Von Nostrand Reinhold, 1989.
- COOPER, C. ve diğerleri, **Tourism: Principles and Practises**, Edinburgh, Longman, 1990.
- COOPER, C. ve diğerleri, **Tourism: Principles and Practises**, (Der. Rebecca Shepherd), Essex, Longman, 1993.
- COOPER, C. ve diğerleri, **Tourism: Principles and Practises**, (Der. R. Shepherd), Essex, Longman, 1998.
- COOPER, C. ve LEWIS, J., "Transformation and Trends in the Tourism Industry: Implications for Distribution Channels", **Tourism Distribution Channels: Channels, Issues and Transformations**, (Der. D. Buhalis ve E. Laws), New York, Continium, 2001.
- CROTTS, J., C. ve diğerleri, "Antecedents of Supplier's Commitment to Wholesale Buyers in the International Travel Trade", *Tourism Management*, Vol.19, Sayı. 2, 1998.
- ÇAKICI, C. ve ÇETİNKAYA, A.Ş., "İnternetin Konaklama İşletmelerinin Pazarlama Faaliyetlerine Etkileri: Yapılan Bir Araştırma ve Sonuçları", *Ankara, Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, Yıl.12, Güz 2001.
- DITTMER, P. R. ve GRIFFIN, G. G., **The Dimensions of Hospitality Industry**, New York, Von Nostrand Reinhold, 1997.
- DIVISEKERA, S., "A Model of Demand for International Tourism", *Annals of Tourism Research*, Vol. 30, Sayı:1, 2003.
- DOĞAN, T., **Turizmde Dağıtım Sistemi ve Türkiye İçin Model Önerisi**, Ankara, Hacettepe Üniversitesi Yayınları, 1986.
- DONEY, P. M. ve CANNON, J. P., "An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 61, 1997.
- DUMAZEL, R. ve HUMPREYS, I., "**Travel Agent Monitoring and Management**", *Tourism Management*, Vol.5, 1999.
- DUBROVSKI, D., "The Role of Customer Satisfaction in Achieving Business Excellence", *Total Quality Management*, Vol.12, Sayı. 7-8, 2001.
- DWYER, F. R. ve diğerleri, "Developing Buyer-Seller Relationship", *Journal of Marketing*, Vol.21, Nisan 1987.

- ERDOĞAN, İ., **Pozitivist Metodoloji: Bilimsel Araştırma Tasarımı, İstatistiksel Yöntemler, Analiz ve Yorum**, Ankara, Erk Yayınları, 2003.
- ERICKSON, K. ve VAGHAULT, A. L., "Customer Retention, Purchasing Behavior and Relationship Substance in Professional Services", *Industrial Marketing Management*, Vol.29, 2000.
- ERSOY, N. F., **Avrupa Tek Pazarının Türk İhracatçı Firmalar Tarafından Endüstriyel Ürünler Açısından Bölümlendirilmesi**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No:1166, 1999.
- ERSOY, N .F., "Üretim İşletmelerinde Satın Alma Merkezlerinin Oluşumu ve Bu Merkezlerde Rol Tanımlamaları", *Dünya Yayıncılık, Pazarlama Dünyası*, Yıl:16, Sayı.6, Kasım-Aralık 2002.
- EUGENIO-MARTIN, J. L., "Modelling Determinants of Tourism Demand as a Five-Stage Process: A Discrete Choice Methodological Approach", *Tourism and Hospitality Research*, Vol. 4, No. 4, 2003.
- FAY, B., **Essentials of Tour Management**, New Jersey, Prentice Hall, 1992.
- FOSTER, D., **Travel and Tourism Management**, London, McMillan Press Inc., 1985.
- FRAZIER, G. L., "Interorganizational Exchange Behaviour in Marketing Channels: A Broadened Perspective", *Journal of Marketing*, Vol. 47, 1983.
- FYALL, A. ve diğerleri, "Relationship Marketing: The Challenge for Destinations", *Annals of Tourism Research*, Vol.30, Sayı. 3, 2003.
- GANESAN, S., "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 58, Nisan 1994.
- GASKI, F., "The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution", *Journal of Marketing*, Vol. 48, 1984.
- GASKI, J. F. ve RAY, N. M., "Measurement and Modeling of Alienation in the Distribution Channel: Implications for Supplier-Reseller Relations", *Industrial Marketing Management*, Vol. 30, 2001.
- GEE, C. Y. ve diğerleri, **The Travel Industry**, New York, Van Nostrand Reinhold, 1994.
- GILLILAND, D. L., "Toward a Business to Business Channel Incentives Classification Scheme", *Industrial Marketing Management*, Vol. 32, 2003.

- GOODMAN, L. E. ve DION, P. A., "The Determinants of Commitment in the Distributor-Manufacturer Relationship", *Industrial Marketing Management*, Vol. 30, 2001.
- GÖKÇE, B., **Toplumsal Bilimlerde Araştırma**, Ankara, Savaş Yayınları, 1992.
- GÖKDENİZ, A. ve DİNÇ, Y., "Tur Operatörlerinin Konaklama İşletmelerinin Hizmet Pazarlamasındaki Rolü ve Örnek bir Araştırma", Nevşehir, Erciyeş Üniversitesi, Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, Hafta Sonu Turizm Konferansı IX, Nisan 2004.
- GRÖNHAUG, , K., "Technological Flexibility and Organizational Buying Startegies", *European Journal of Purchasing and Supply*, Vol. 5, 1999.
- GRÖNROOS, C., **Service Management and Marketing**, Massachusetts, Lexington Books, 1990.
- GUNDLACH, G. T. ve diğerleri, "The Structure of Commintment in Exchange" *Journal of Marketing*, Vol. 59, 1995.
- HACIOĞLU, N., **Turizm Pazarlaması**, Bursa, VIPAŞ A.Ş., 2000.
- HALLÉN, L. ve diğerleri, "Interfirm Adaptation in Business Relationships", *Journal of Marketing* Vol. 55, Nisan 1991.
- HALLOWAY, J. C., *The Business of Tourism*, Singapore, Longman Publishing Pte. Ltd, 1994.
- HARRINGTON, D. ve POWER, J., "Quality Issues in Tourism Distribution", **Tourism Distribution Channels: Channels, Issues and Transformations**, (Der. D Buhalis ve E. Laws), New York, Continium, 2001.
- HAVILA, V. ve WILKINSON, I. F., "The Principle of the Conversation of Business Relationship Energy: or Many Kinds of New Beginnings", *Industrial Marketing Management*, Vol. 31, 2002.
- HEIDE, J. B. ve JOHN, G., "The Role of Dependence Balancing Safe Guarding Transacton-Specific Assets in Conventional Channels", *Journal of Marketing*, Vol.52, 1988.
- HEINTRIZ, S. F. ve diğerleri, **Purchasing: Principles and Applications**, New Jersey, Prentice Hall, 1986.
- HSU, C. H. C. ve POWERS, T., **Marketing Hospitality**, Canada, Wiley & Sons Inc., 2002.

- HUDSON, S. ve diğeri, "Travel Retailing: "Switch Selling" in the UK", **Tourism Distribution Channels: Channels, Issues and Transformations**, (Der. D. Buhalis ve E. Laws), New York, Continium, 2001.
- HUDSON, S. ve diğeri, "Distribution Channels in the Travel Industry: Using Mystery Shoppers to Understand the Influence of Travel Agency Recommendations", Journal of Travel Research, Kasım 2001.
- HUNT, S. D., "General Theories and Fundamental Explanada of Marketing", Journal of Marketing, Vol. 47, Fall-1983.
- HUNTER, L. M. ve diğeri, " A Classification of Business to Business Buying Decisions: Risk Importance and Probability as a Framework for E-business Benefits", Industrial Marketing Management, Vol. 33, 2004.
- HULT, T. M., "Additional Thoughts on International Services Marketing", Journal of Services Marketing, Vol. 15, Sayı.1, 2001.
- HUTT, M. D. ve SPEH, T., **Marketing Principles and Best Practises**, South Western, USA, Thompson Publishing, (Der. K. D. Hoffman ve diğeri), 2005.
- IVERSON, M., **Introduction to Hospitality Management**, New York, Von Nostrand Reinhold, 1989.
- İÇÖZ, O., **Turizm İşletmelerinde Pazarlama; İlkeler ve Uygulamalar**, Ankara, Anatolia Yayıncılık, 1996.
- İÇÖZ, O., **Seyahat Acentaları ve Tur Operatörlüğü Yönetimi**, Ankara, Anatolia Yayıncılık, 1996.
- JACKSON, D. M. ve D'AMICO, M. F., "Products and Markets Served by Distributors and Agents", Industrial marketing Management, Vol. 18, 1989.
- JANDA, S. ve diğeri, "Manufacturer-Supplier Relationships: An Emprical Test of a Model of Buyer Outcomes", Industrial Marketing Management, Vol. 31, 2002.
- JAGALVI, R. G. ve WHITE, D. S., "Strategic Challenges for the Marketing of Services Internationally", International Marketing Review, Vol. 19, Sayı. 6, 2002.
- JENSEN, Q., "Service Quality and Distribution Chain for Inclusive Tours", **Tourism Distribution Channels: Channels, Issues and Transformations**, (Der. D Buhalis ve E Laws), New York, Continium, 2001.
- KALAFATIS, S. P., "Buyer-Seller Relationships along Channels of Distribution", Industrial Marketing Management, Vol. 31, 2000.

- KARAFAKİOĞLU, M., **Uluslararası Pazarlama Yönetimi: Teori, Uygulama ve Örnek Olaylar**, İstanbul, Beta Yayıncılık, 2000.
- KARAMUSTAFA, K., "Marketing-Channel Relationships: Turkey's Resort Purveyors' Interactions with International Tour Operators", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Ağustos 2000.
- KARASAR, N., **Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler**, Ankara, 3A Araştırma Eğitim Danışmanlık Ltd., 1994.
- KARLSEN, T. ve diğerleri, "Knowledge, Interorganization of the Firm and Inward-Outward Connections", *Industrial Marketing Management*, Vol. 32, 2003.
- KATSIEKAS, C. S. ve diğerleri, "Supply Source Selection Criteria: The Impact of Supplier on Distributor Performance", *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, 2004.
- KEANE, M. J., "Quality and Pricing in Tourism Destination", *Annals of Tourism*, Vol. 24, Sayı: 1, 1997.
- KEISER, J. R., **Principles and Practises of Management in the Hospitality Industry**, New York, Von Nostrand Reinhold, 1989.
- KINNEAR, T. C. ve BERNHARDT, K. L., **Principles of Marketing**, Illinois, Scott, Foresman / Little Brown Higher Education, 1990.
- KOHLI, A., "Determinants of Influence in Organizational Buying: A Contingency Approach", *Journal of Marketing*, Vol. 53, 1989.
- KOTLER, P., **Pazarlama Yönetimi: Çözümleme, Planlama ve Denetim**, Ankara, Bilimsel Yayınlar Derneği Yayınları, Cilt:1, (Çev. Y. Erdal), 1975.
- KOTLER, P., **Marketing Management: Analysis, Planing, Implementation and Control**, New Jersey, Prentice Hall, Inc., 1991.
- KOTLER, P. ve diğerleri, **Marketing for Hospitality and Tourism**, New Jersey, Prentice Hall, 1996.
- KOTLER, P., **Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control**, New Jersey, Prentice Hall International, Inc., 1997.
- KOTLER, P. ve AMSTRONG, G., **Principles of Marketing**, New Jersey, Prentice Hall, 1999.
- KOZAK, N. ve diğerleri, **Genel Turizm: İlkeler Ve Kavramlar**, Ankara, Anatolia Yayıncılık, 1994.

- KOZAK, N., **Turizm Pazarlaması**, Ankara, Detay Yayıncılık, 2006.
- KOZAK, S., "Seyahat Acentalarında Tur Düzenleme ve Türkiye' den Yurt Dışına Yapılan Turların Başarısı İçin Gerekli Koşulların Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", Eskişehir, Anadolu Üniversitesi, SBE, 1997, (Basılmamış Doktora Tezi).
- LAM, T. ve ZHANG, H. Q., "Service Quality of Travel Agents: The Case of Travel Agents in Hong Kong". *Tourism Management*, Vol. 20, 1999.
- LARIC, M. V., "Pricing Strategies in Industrial Markets", **Readings in Industrial Marketing**, (Der. M. A. Agarwal ve diğerleri), New Jersey, Prentice-Hall Inc., 1986.
- LANCESTER, G. ve MASSINGHAM, L., **Essentials of Marketing; Texts and Cases**, London, McGraw Hill Book Company, 1993.
- LANGERAK, F., "Effects of Market Orientation on the Behaviors of Salespersons and Purchasers, Channel Relationships and Performance of Manufacturers", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 18, 2001.
- LARSEN, T. S. ve diğerleri, "Electronic Marketplaces and Supply Chain Relationships", *Industrial Marketing Management*, Vol. 32, 2003.
- LAU, G. ve diğerleri, "Purchase-Related Factors and Buying Center Structure: An Empirical Assessment", *Industrial Marketing Management*, Sayı: 8, 1999.
- LAWS, E., "Distribution Channel Analysis for Leisure", **Tourism Distribution Channels: Channels, Issues and Transformations**, (Der. D. Buhalis ve E. Laws), New York, Continium, 2001.
- LAWS, E. ve BUHALIS, D., "Tourism Distribution Channels: Agendas for Future Research", **Tourism Distribution Channels: Channels, Issues and Transformations**, (Der. D. Buhalis ve E. Laws), New York, Continium, 2001.
- LAWTON, G. ve PAGE, S., "Evaluating Travel Agents' Provision of Health Advice to Travelers", *Tourism Management*, Vol.18, Sayı:3, 1997.
- LI, T. ve CALATONE, R.J., "The Impact of Market Knowledge on New Product Advantage: Conceptualization and Empirical Examination," *Journal of Marketing*, Vol. 62, 1998.
- LUO, Y., "Building Trust in Cross-Cultural Collaborations: Toward a Contingency Perspective", *Journal of Management*, Vol. 28, Sayı:5, 2002.
- LOUDON, D. ve DELLA BITTA, A. J., **Consumer Behaviour**, Singapore, McGraw-Hill, 1993.
- LOVELOCK, C. H., **Services Marketing**, New Jersey, Prentice Hall, 1995.

- LUI, S. S. ve NGO, H., "The Role of Trust and Contractual Safeguards on Cooperation in Non-equity Alliances", *Journal of Management*, Vol.30, Sayı:4, 2004.
- LUNDBERG, D. E., **The Tourist Business**, New York, Von Nostrand Reinhold, 1990.
- LUNDBERG, D. E. ve LUNDBERG, C. B., **International Travel and Tourism**, New York, John Wiley & Sons, Inc., 1993.
- MANCINI, Marc, **Conducting Tours**, USA, Delmar Publishing, 1996.
- MARTIN, J. H. ve GRBAC, B., "Using Supply Chain Management to Leverage a Firm's Market Orientation", *Industrial Marketing Management*, Vol. 32, 2003.
- McCABE, D.L., "Buying Group Structure:Construction at the Top", *Journal of Marketing*, Vol. 51, 1987.
- McEACHERN, C.E., "Convergent Marketing: Executing on the Premise of 1:1", *Journal of Consumer Marketing*, January-1988.
- McINTOSH, R. ve W., GOELDNER, C., R, **Tourism: Principles, Practises and Philosophies**, USA, John Wiley & Sons Inc., 1990.
- McINTOSH, R. W. ve diğerleri, **Tourism: Principles, Practises and Philosophies**, Canada: John Wiley & Sons Inc., 1995.
- McKRECHER, B. ve diğerleri, "Travel Agents as Facilitators or Inhibitors of Travel: Perceptions of People with Disabilities", *Tourism Management*, Vol. 24, 2003.
- McQUINNESS, N. ve LITTLE, B., "The Influence of Product Characteristics on Export Performance of New Industrial Products", *Journal of Marketing*, Vol. 45, 1981.
- McQUISTIN, D.H., "Novelty, Complexity and Importance of Causal Determinants of Industrial Buyer Behavior", *Journal of Marketing*, Vol.53, 1989.
- McQUISTON, D. H., "A Conceptual Model for Building and Maintaining Relationships between Manufacturers' Representatives and their Principals", *Industrial Marketing Management*, Vol. 30, 2001.
- MEDİNA-MUNOZ, D. ve GARCÍA FALCON, J. M., "Succesfull Relationships between Hotels and Agencies", *Annals of Tourism Research*, Vol. 27, Sayı. 3, 2000.

- MEDINA-MUNOZ, R. D. ve diğeri, "Understanding European Tour Operators' Control on Accommodation Companies: An Empirical Evidence", *Tourism Management*, Vol. 24, 2003.
- MEHTA, R. ve diğeri, "Marketing Channel Management and the Sales Manager", *Industrial Marketing Management*, Vol. 31, 2002.
- MERRITT, N. J. ve NEWELL, S. H., "The Extent of Formality of Sales Agency Evaluations of Principles" *Industrial Marketing Management*, Vol. 30, 2001.
- MILL, R. C., ve MORRISON, A. M., **The Tourism System: An Introduction Text**, Englewood Cliffs: New Jersey, Prentice Hall, 1992.
- MOHR, J. and NEVIN, J. R., "Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective", *Journal of Marketing*, Vol. 54, 1990.
- MOORMAN, C. ve diğeri, "Factors Affecting Trust in Market Research Relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 57, 1993.
- MORGAN, R. M. ve HUNT, S. D., "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 58, Temmuz 1994.
- MORRIS, M. M., **Industrial and Organizational Marketing**, New York, McMillan Publishing Company, 1992.
- MÖLLER, K.E.K. ve TÖRRÖSEN, P., "Business Suppliers' Value Creation Potential: A Capability-Based Analysis", *Industrial Marketing Management*, Vol. 32, 2003.
- MUCUK, İ., **Pazarlama İlkeleri**, İstanbul, Der Yayınları, 1994.
- MUDAMBI, S., "Branding Importance in Business to Business Markets: Three Buyers Clusters" *Industrial Marketing Management*, Vol. 31, 2002.
- MUDAMBI, S. ve AGGARWAL, R., "Industrial Distributors: Can They Survive in the New Economy?", *Industrial Marketing Management*, Vol. 32, 2003.
- NARAYANDAS, D. ve RANGAN, V. K., "Building and Sustaining Buyer-Seller Relationships in Mature Markets", *Journal of Marketing*, Vol. 38, Haziran 2004.
- OLALI, H., **Turizm Pazarlaması**, İzmir, İstiklal Matbaası, 1969.
- OTTESEN, G. ve GRÖNHAUG, K., "Market Orientation and Uncertain Supply in Upstream Markets: An Exploratory Study", *European Journal of Purchasing and Supplying Management*, Vol. 8, 2001.

- OVERBY, J. W. ve MIN, S., "International Supply Chain Management in an Internet Environment", *Industrial Marketing Management*, Vol. 18, 2001.
- ÖNER, Ç., **Seyahat Ticareti**, İstanbul, Literatür Yayıncılık Dağıtım ve Pazarlama, 1997.
- ÖZDAMAR, K., **Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No. 1001, 1997.
- ÖZDAMAR, K., **Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi**, Eskişehir, ETAM A.Ş. Matbaa Tesisleri, 2004.
- ÖZMEN, A., **Uygulamalı Araştırmalarda Örneklem Yöntemleri**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No. 1257, 2000
- ÖZTÜRK, A. S., **Hizmet Pazarlaması**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No. 1028, 1998.
- ÖZTURAN, M. ve AKIŞ RONEY, S., "Internet Use among Travel Agencies in Turkey: An Exploratory Study", *Tourism Management*, Vol. 23, 2004.
- PAE, J. H. ve diğerleri, "Managing Interorganizational Diffusion of Innovations Impact of Buying Center Dynamics and Environments", *Industrial Marketing Management*, Vol. 31, 2002.
- PALMER, A., **Principles of Service Marketing**, London, McGraw Hill-Book Company, 1994.
- PETRONI, A. ve PANCIOLO, B., "Innovation as a Determinant of Supplier's Role and Performances: Empirical Study in the Food Machinery Industry", *European Journal of Purchasing and Supply*, Vol. 8, 2002.
- PLANK, R. E. ve FERIN, B. G., "How Manufacturers Value Purchase Offerings: An Exploratory Study", *Industrial Marketing Management*, Vol.31, 2002.
- PLUTCBIK, R., **Fundamentals of Experimental Research**, New York, Harper & Row Publishers, 1991.
- POYNTER, J. M., **Corporate Travel Management**, Englewood Cliffs: New Jersey, Prentice Hall, 1990.
- PRICE, L. L. ve Arnould, E. J., "Commercial Friendship: Service Provider-Client Relationships in Context", *Journal of Marketing*, Ocak 1999.
- RAHİM, M. A., "Relationships of Leader Power to Compliance and Satisfaction with Supervision: Evidence from a National Sample of Managers", *Journal of Management*, Vol.15, No: 4, 1997.

- REEDER, R. R. ve diğerleri, **Industrial Marketing: Analysis, Planning, and Control**, London, Prentice-Hall International, 1987.
- REEDER, R. R. ve diğerleri, **Industrial Marketing**, London, Prentice Hall, 1991.
- REID, D. A. ve diğerleri, "The Impact of Purchase Situation on Salesperson Communication Behaviors in Business Markets", *Industrial Marketing Management*, Vol. 31, 2002.
- RENAGHAN, L. M., "A New Marketing Mix For Hospitality Industry", **Strategic Marketing Planning in the Hospitality Industry: A Book of Reading**, (Der. R. L. Blomstrom), Michigan, The Educational Institute of American Hotel & Motel Association, 1983.
- RENSHAW, M. B., **The Travel Agent**, Sunderland, Business Education Publishers Limited, 1997.
- RITTER, T. ve diğerleri, Managing Complex Business Networks, *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, 2004.
- ROBERTS K. ve diğerleri, "Measuring the Quality of Relationships in Customer Services: An Emprical Study", *European Journal of Marketing*, Vol.37, Sayı. 1-2, 2003.
- ROSENBLOOM, B., **Marketing Channel: A Management View**, Fort Worth, The Dryden Press, 1991.
- ROSENBLOOM, B. ve LARSEN, T., "Communication in International Business to Business Marketing Channels", *Industrial Marketing Management*, Vol. 32, 2003.
- ROSS, G. F., "Travel Agency Employment Perceptions", *Tourism Management*, Vol. 18, Sayı.1, 1997.
- RUYTER, Ko de ve diğerleri, "Antededents of Commintment and Trust in Customer-Supplier Relationships in High Technology Markets", *Industrial Marketing Management*, Vol. 30, 2001.
- QUAYLE, M., "Industrial Procurement: Factors Affecting Sourcing Decisions", *European Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 4, 1998.
- QUAYLE, M., "Purchasing in Small Firms", *European Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 8, 2002.
- SANZO, M. J. ve diğerleri, "The Effect of Market Orientation on Buyer-Seller Relationship Satisfaction", *Industrial Marketing Management*, Vol. 32, 2003.

- SHARLAND, A., "The Negotiation Process as a Predictor of Relationship Outcomes in International Buyer-Supplier Arrangements", *Industrial Marketing Management*, Vol. 30, 2001.
- SHELDON, P., **Tur Operatörlüğü Endüstrisi**, (Çev. K. Peser ), *Anatolia*, Yıl.1, Sayı.1, 1990.
- SHETH, J. N., "A Model of Industrial Buyer Behaviour", **Readings in Industrial Marketing**, (Der. M. A. Agarwal ve diğerleri), New Jersey, Prentice-Hall Inc., 1986.
- SHIPLEY, D. ve JOBBER, D., "Integrative Pricing via the Pricing Wheel", *Industrial Marketing Management*, Vol. 30, 2001.
- SIBLEY, S. D., ve TEAS, R. K., "The Manufacturer's Agent in Industrial Distribution", **Reading in Industrial Marketing**, (Der. M. A. Agarwal ve diğerleri), New Jersey, Prentice Hall Inc., 1986.
- SIMPSON, P.M. ve diğerleri, "A Model of Value Creation: Supplier Behaviors and Their Impact on Reseller-Perceived Value Creation", *Industrial Marketing Management*, Vol. 30, 2001.
- SIRDESMUKH, D. ve diğerleri, "Customer Trust, Value and Loyalty in Relational Exchanges", *Journal of Marketing*, Ocak 2002.
- SMERAL, E., "The Impact of Globalization on Small and Medium Enterprises: New Challenges for Tourism Policies in European Countries", *Tourism Management*, Vol. 19, No. 4, 1998.
- SONG, H. ve WONG, K. K .F., "Tourism Demand Modeling: A Time-Varying Parameter Approach", *Journal of Tourism Research*, Vol. 42, Ağustos 2003.
- STREMERSCHS, S. ve diğerleri, "The Purchasing of Full Service Contracts", *Industrial Marketing Management*, Vol. 30, 2001.
- SWARBROOKE, J., **The Development & Management of Visitor Attractions**, Oxford, Butterworth Heinemann, 1995.
- SWARBROOKE, J., "Distribution Channels: Ethics and Sustainability", **Tourism Distribution Channels: Channels, Issues and Transformations**, (Der. D. Buhalis ve E. Laws), Continium, New York, 2001
- TEK, Ö. B., **Pazarlama İlkeleri Ve Uygulamalar**, İzmir, Memleket Gazetecilik ve Matbaacılık, 1995.
- TEKELİ, H., **Turizm Pazarlaması ve Planlaması**, Ankara, Detay Yayıncılık, 2001.
- TENEKECİOĞLU, B., **Makro Pazarlama**, Eskişehir, MET Basın ve Yayın, 1992.

- TENEKECİOĞLU, B. ve ERSOY, N. F., **Pazarlama Yönetimi**, Eskişehir, Birlik Matbaası, 2000.
- TEPELUS, C. M., “Aiming for Sustainability in the Tour Operating Business”, *Journal of Cleaner Production*, Vol. 13, 2005.
- TİMUR; N., **Konaklama İşletmelerinde Pazarlama**. Eskişehir, Ana. Üni. ESBAY Yayınları, 1996
- UJMA, D., “Distribution Channels for Tourism: Theory and Issues”, **Tourism Distribution Channels: Channels, Issues and Transformations**, (Der. D. Buhalis ve E. Laws), New York, Continium, 2001.
- USAL, A. ve ORAL, S., **Turizm Pazarlaması**, İzmir, Kanyılmaz Matbaası, 2001.
- USTA, Ö., **Turizm**, İstanbul, Altın Kitaplar Yayınevi, 1992.
- ULAGA, W. ve CHACOUR, S., “Measuring Customer-Perceived Value in Business Markets: A Prerequisite for Marketing Strategy and Implementation”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 30, 2001.
- ÜNÜSAN, Çağatay ve SEZGİN, Mete, **Turizm Pazarlaması**, Konya, Atlas Matbaası, 2004.
- VALTER, A. ve diğerleri, “Value Creation in Buyer-Seller Relations: Theoretical Consideration and Emprical Results from a Supplier’s Perspective”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 30, 2001.
- VAKRATSAS, D. ve BASS, F. M., “The Relationship between Purchase Regularity and Propensity to Accerelate”, *Journal of Retailing*, Vol. 78, 2002.
- VARKI, S. ve WONG, S., “Consumer Involvement in Relationship Marketing of Services”, *Journal of Service Research*, Vol. 6, No. 1, Ağustos 2003.
- VECCHIO, R. P., **Organizational Behaviour**, Philadelphia, The Dryden Press, 1995.
- WALTER, A. ve diğerleri, “Functions of Industrial Supplier Relationships and Their Impact on Relationship Quality”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 32, 2003.
- WEAVER, D. ve OPPERMAN, M., **Tourism Management**, New Jersey, John Wiley and Sons Inc, 2000.
- WEBB, K. L., “Managing Channels of Distributing in the Age of Electronic Commerce”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 31, 2002.

- WEBER, J. A., "Partnering with Resellers in Business Markets", *Industrial Marketing Management*, Vol. 30, 2001.
- WEBSTER, F. E., "The Role of the Industrial Distributor in Marketing Strategy", **Reading in Industrial Marketing**, (Der. M. A. Agarwal ve diğerleri), New Jersey, Prentice Hall Inc., 1986.
- WEBSTER, F. E., **Industrial Marketing Strategy**, New York, John Wiley Company, 1984.
- WEBSTER, F. E. ve YAROM, Y., "A General Model for Understanding Organizational Buying Behaviour", *Journal of Marketing*, Vol. 36, 1972.
- WEBSTER, F. E. ve WIND, Y., "A General Model for Understanding Organizational Buying Behavior", **Readings in Industrial Marketing**, (Der. M. K. Agarwal, ve diğerleri), New Jersey, Prentice-Hall Inc., 1986.
- WESLEY, J. J. ve BONAMA, T.V., "The Buying Center: Structure and Interaction Pattern", *Journal Marketing*, Vol. 45, 1981.
- WIND, Y. ve diğerleri, "Market Based Guidelines for design of Industrial Products", **Readings in Industrial Marketing**, (Der. M. A. Agarwal ve diğerleri), Prentice Hall Inc., New Jersey, 1986.
- WIENER, J. L. ve DOESCHER, T. A., "A Framework for Promoting Cooperation", *Journal of Marketing*, Vol. 55, 1991.
- WINER, R. S., **Marketing Management**, Upper Sale River: New Jersey, Prentice Hall, 1999.
- WITT, S. H. ve MOUTINHO, L., **Marketing Tourism And Management Handbook**, Cambridge University Press, Cambridge, 1989.
- WOLHMUT, E. "Research Needs of Travel Retailers and Wholesalers", **The Tourism and Hospitality Research: A Handbook For Managers and Researchers**, (Der. B. Ritchie, Jr, ve C. R. Goeldner), Toronto, John Wiley & Sons Inc., 1994.
- WONG, C. S. ve KWONG, W. Y., "Outbound Tourist' Selection Criteria for Choosing All-Inclusive Package Tours", *Tourism Management*, Vol. 25, 2004.
- WÖBER, K. W., "Information Supply in Tourism Management by Marketing Decision Support Systems", *Tourism Management*, Vol. 24, 2003.
- WYNNE, C. ve diğerleri, "The Impact of Internet on the Distribution Value Chain", *International Marketing Review*, Vol.18, Sayı. 4, 2001.
- YALE, P., **The Business of Tour Operations**, Longman Publishing, Essex, 1995.

YARCAN, Ş., **Turizm Endüstrisinin Yapısı**, İstanbul, Boğaziçi Üniversitesi Yayınları, 1994.

YARCAN, Ş. ve PEKÖZ, M., **Seyahat İşletmeleri**, İstanbul, Boğaziçi Üniversitesi Yayınları, 1997.

YAZICIOĞLU, Y. ve ERDOĞAN, İ., **SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Ankara, Detay Yayıncılık, 2004.

ZEITHAML, V. A. ve BITNER, M. J., **Service Marketing**, Singapore, McGraw Hill, 1996.

ZIKMUND, W. G. ve D'AMICO, M., **Effective Marketing: Creating and Keeping Customers**, Minneapolis, West Publishing Company, 1995.

ZLATAN, Antonie, "The Determinants of Planning Time in Vacation Travel", *Tourism Management*, Vol. 17, Sayı. 2, 1996.

#### İNTERNET KAYNAKLARI

<http://www.altisigma.com/modules.php?name=News&file=article&sid=42>

<http://www.aof.edu.tr/kitap/IOLTP/2294/unite02.pdf>

[http://www.blackwellpublishing.com/specialarticles/jcn\\_9\\_381.pdf](http://www.blackwellpublishing.com/specialarticles/jcn_9_381.pdf)

[http://www.cvgs.kl2.va.us/DIGSTATS/main/Guides/g\\_tukey.html](http://www.cvgs.kl2.va.us/DIGSTATS/main/Guides/g_tukey.html)

<http://education.ankara.edu.tr/~buyukoz/fa.htm>

<http://www.etc-corporate.org/images/uploads/WTM2004v2.pdf>

[http://www.etoa.org/statistics/survey\\_barometer\\_jan04.pdf](http://www.etoa.org/statistics/survey_barometer_jan04.pdf)

[http://www.gata.com.tr/tur\\_operator.asp](http://www.gata.com.tr/tur_operator.asp)

<http://www.georgetown.edu/departments/psycholgy/researchmethods/statistics/inferential/anova.htm>

<http://www.hercules.oulu.fi/isbn9514272188/html/c480.htm#>

[http://iogm.meb.gov.tr/files/size\\_ozel/olcme\\_ve\\_degerlendirme.pdf](http://iogm.meb.gov.tr/files/size_ozel/olcme_ve_degerlendirme.pdf)

[http://www.istatistik.gen.tr/index.php?option=com\\_content&task=view&id=24&Itemid=2](http://www.istatistik.gen.tr/index.php?option=com_content&task=view&id=24&Itemid=2)

[http://www.italyaonline.net/Italia/Gezi%20Rehberi/turlar/klasik\\_italya.htm](http://www.italyaonline.net/Italia/Gezi%20Rehberi/turlar/klasik_italya.htm)

<http://www.nbss.com/BESTWAY.html>

<http://www.richmond.edu/~pli/psy538/MANOVA/MANOVAdef.html>

<http://www-rohan.sdsu.edu/~renglish/370/notes/chapt06/>

<http://www.sanayi.gov.tr/webedit/gozlem.aspx?sayfaNo=148>

<http://www.turizgazetesi.com>

<http://www.turizm gazetesesi.com/news/news.aspx?id=21729>

<http://www.tursab.org.tr/content/turkish/uyeler/mevzu/BIRLIKMEV/1618.asp>

<http://www.tursab.org.tr/content/turkish/uyeler/SOZLESME/05hzSoz.htm>

#### DİĞER KAYNAKLAR

NOYAN, T., 12.12.2004 tarihli Sabah Gazetesi, 2004.

TAŞ, D., 4 Kasım 2005 tarihli Milliyet Gazetesi, s. 6, 2005.

“En Büyük Incoming Tur Operatörleri Araştırması”, İstanbul, Resort Dergisi, Mart 2006 Sayısı Özel Eki.

“En Büyük Incoming Tur Operatörleri Araştırması”, İstanbul, Resort Dergisi, Sayı 29, 2005.

HOTEL GUIDE 2005,

HOTEL GUIDE 2006,

WTTC, 2001 Raporu, 2002.

28/9/1972 tarih ve 14320 Sayılı Resmi Gazete. (Tertip:5, Cilt:11, Sayfa: 3049)