

## **SEYAHAT ACENTALARININ TUR HİZMETLERİNE YÖNELİK MÜŞTERİ E-ŞİKÂyetLERİNİN ÖRGÜTSEL ÖĞRENME ARACI OLARAK DEĞERLENDİRİLMESİ**

**Özgür ARPACI\***

### **ÖZET**

Bu çalışma seyahat acentalarının tur hizmetlerine yönelik müşteri şikâyetlerinin analizini içermektedir. Çalışmanın amacı, seyahat acentalarının tur hizmetlerine yönelik müşteri şikâyetlerinin incelenmesi ve bu şikâyetlerin acentalar tarafından örgütsel öğrenme aracı olarak değerlendirilip-değerlendirilmediklerini ortaya koymaktır. Üç bölümden oluşan çalışmanın literatür bölümünde seyahat acentası, örgütsel öğrenme ve şikâyet kavramları üzerinde durulmuştur. Bulgular bölümünde bir şikâyet forum sitesinden elde edilen bulgular tartışılmış, sonuç ve öneriler bölümünde ise, çalışma ile ilgili olarak elde edilen sonuçlara ve geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

Çalışmanın kapsamını şikâyet forum sitesindeki turizm başlığı altında yer alan ve seyahat acentalarının tur hizmetleri konusuna yönelik toplam 3.560 şikâyet verisi ve 2.753 şikâyet metni oluşturmaktadır. Tur hizmetleri şikâyet kategorisi altında gezi-tur programı, konaklama, rehber hizmeti ve ulaşım alt başlıkları bulunmaktadır. Acentaların hangi konularda yetersiz kaldıklarını öğrenmeleri açısından çalışma önem arz etmektedir. Çalışma sonuçları, seyahat acentalarının tur hizmetlerine yönelik şikâyet konularının sırasıyla konaklama, rehber hizmeti, ulaşım ve gezi-tur programı konularında yoğunlaştığını göstermektedir. Şikâyet metinleri incelendiğinde en sık tekrar edilen olumsuz kelimenin kötü (773), şikâyet (537), pis (309), mağdur (268), fiyasko (173), ilgisiz (147), kaba (123) ve yetersiz (104) olduğu görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** *Seyahat Acentaları, Tur Hizmetleri, Müşteri Şikâyetleri, Örgütsel Öğrenme*

### *EVALUATION OF CUSTOMER E-COMPLAINTS' TOWARDS TOUR SERVICES OF TRAVEL AGENCIES AS AN ORGANISATIONAL LEARNING TOOL*

#### **ABSTRACT**

This study is conducted in order to analyze consumers' complaints towards tour services of travel agencies. The study aimed to find out if there was a potential use of these complaints as an organizational learning tool. The study consists of three parts: literature review, findings, and conclusion. Literature review part emphasizes on the concepts of travel agencies and consumer complaints. In the findings part, findings obtained by an internet complaint forum are discussed. In conclusion and discussion part, the results related to the subject of the study and suggestions are presented.

Within the scope of the study a total of 3.560 complaints data and 2.753 complaint texts are examined. There are four subcategories under the category of tour services complaints which are namely tour program, accommodation, guide services and transportation. The study provides important insights for travel agencies in terms of learning in which topics they provide insufficient services. The study results suggest that the consumers complaints the most about accommodation, followed by guide service, transportation and excursion/tour program respectively. By using content analysis, it was found that the most repeated words in the complaints were bad (773), complaint (537), filthy (309), aggrieved (268), fiasco (173), irrelevant (147), rough (123) and inadequate (104).

**Key Words:** *Travel Agencies, Tour Services, Customer Complaints, Organisational Learning*

\* Yrd. Doç. Dr., Kırklareli Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Seyahat İşletmeciliği ve Turizm Rehberliği Bölümü [ozgurarpaci@klu.edu.tr](mailto:ozgurarpaci@klu.edu.tr)

## 1. GİRİŞ

Son zamanlarda hızla gelişen rekabet ortamı, örgütleri de bu hızlı gelişmelere ayak uydurmak zorunda bırakmıştır. Seyahat acentalarının da içinde bulunduğu turizm sektörü, pazar koşulları sürekli değişiklik gösterdiği için rekabetin yoğun olduğu bir sektördür. Örgütsel öğrenme; örgütün bilgi, beceri ve yeteneklerini sürekli geliştirdikleri, olaylara bakış açılarını sürekli olarak yeniledikleri ve sorgulayan bir süreç olarak nitelendirilmektedir.

Günümüzde seyahat acentaları sektöründeki söz sahibi işletmelerin temel vizyonu müşteri tatminidir. Müşteri tatmininin uzun süreli istenilen düzeyde sağlanması, gelişmelerin izlenerek müşterilerin talep edecekleri ürün ve hizmetlerin öngörülmesi ve iyileştirilmesi ile ilgilidir. Bu bağlamda, acentalar kendilerine yöneltilen şikâyetleri değerlendirerek, hizmetlerin iyileştirilmesi konusunda rekabette avantaj sağlayabilirler. Öğrenme ile ilgili süreçlerin incelenerek müşteri şikâyetlerinin etkin bir şekilde yönetilip tekrar aynı hatalara düşülmemesi, öğrenen örgütler ile sağlanabilir. Başarılı olabilmek ve rekabet avantajını yakalayabilmek için acentalar, örgütsel öğrenmeyi dikkate alan öğrenen örgütler olmalıdır.

Şikâyet, verilen hizmetlerin sürekli iyileştirilmesi için geri bildirimdir. Çoğu işletme kusursuz hizmet vermeyi hedeflese de eksikleri ve hataları tamamen ortadan kaldıramaz. Bu nedenle işletmeler, eksikleri ve hataları analiz ederek etkin bir şekilde çözmek ve uygulamak zorundadır. Bu yüzden işletmelerin yapılan şikâyetleri işletme lehine fırsata dönüştürmeleri, şikâyetlerden ders çıkarmaları ve aynı hatayı tekrar yapmamaları önemlidir. Şikâyet sürecini iyi yöneten ve müşterilerini memnun eden işletmelerin, müşterilerinin zihinlerinde oluşturdukları olumlu imaj güçlenecek ve personelinin hatasını öğrenmesi ile tekrar aynı hatayı yapmama yolunda önemli adım atması sağlanmış olacaktır. Hizmet kalitesinin artırılması ve sadık müşteriler yaratmada bir fırsat olarak değerlendirilmesi gereken müşteri şikâyetleri, aynı zamanda işletmelerin öğrenen örgüt olma yolundaki çalışmalarını yürütebilmeleri açısından iyi bir geri bildirimdir.

## 2. LİTERATÜR

### 2.1. Seyahat Acentası Kavramı:

Seyahat acentaları, turizm endüstrisi içinde turistik arz ile talebin irtibatını kolaylaştırıcı fonksiyonu yerine getiren ve hizmet üreten işletmelerdir (İçöz, 2000). Diğer bir tanıma göre seyahat acentaları, kar elde etmek amacıyla müşteri tatminini ön planda tutarak turistlere ulaştırma, konaklama, yeme-içme ve diğer tanımlayıcı hizmetler hakkında bilgiler vererek rezervasyon hizmeti sağlayan ve bu hizmetleri kendisi veya diğer seyahat işletmeleri aracılığıyla pazarlayan ticari işletmelerdir (Zengin ve Şen, 2015). Seyahat acentalarına ilişkin seyahat acentalarının ve şubelerinin kuruluş ve çalışma esaslarını, hizmetlerinin kapsamını ve niteliklerini, seyahat acentası sahibinin, personelinin ve işyerinin niteliklerini, teminatlarını,

kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları tarafından hazırlanan tanıtım amaçlı yazılı veya görsel materyali, turist taşıma araçlarının, transfer elemanlarının ve transfer araçlarının niteliklerine ilişkin usul ve esasları düzenleyen seyahat acentaları yönetmeliğine göre seyahat acentası, “kâr amacı ile turistlere, turizmle ilgili bilgiler vermeye, paket turları ve turları oluşturmaya, turizm amaçlı konaklama, ulaştırma, gezi, spor ve eğlence sağlayan hizmetleri görmeye yetkili olan, oluşturduğu ürünü kendi veya diğer seyahat acentaları vasıtasıyla pazarlayabilen ticarî kuruluştur” (Resmi Gazete, 2007/26664).

**Tablo 1. Türkiye'nin Yıllar İtibariyle Seyahat Acentası Sayısı**

Seyahat Acentası Sayısı	
Yıl	Sayı
2010	6035
2011	6399
2012	6912
2013	7283
2014	7950

**Kaynak:** <http://www.tursab.org.tr>

Tablo 1’de görüldüğü üzere Türkiye’nin yıllar itibariyle seyahat acentası sayısı 2010 yılında 6.035 acentaya ve 2014 yılı sonu itibariyle 7.950 acentaya ulaşmıştır. Seyahat acentaları yönetmeliğine göre seyahat acentaları yaptıkları hizmetler bakımından üç gruba ayrılır;

- “A Grubu Seyahat Acentası: Tüm seyahat acentalığı hizmetlerini yapar.
- B Grubu Seyahat Acentası: Kara, deniz ve hava ulaştırma araçlarına ilişkin rezervasyon ve bilet satışı hizmetleri ile A grubu seyahat acentalarının düzenledikleri turların biletlerinin rezervasyonunu ve satışını yapar.
- C Grubu Seyahat Acentası: Yalnız Türk vatandaşı için yurt içi turları tanıtır, üretir, pazarlar veya satar” (Resmi Gazete, 2007/26664).

Seyahat acentaları tarafından sunulan hizmetler şu şekilde sıralanmaktadır; tur düzenlemek, transfer hizmeti vermek, rezervasyon hizmeti vermek, enformasyon hizmeti vermek, kongre ve konferans gibi organizasyonlar yapmak, turistik gezilere yönelik araç kiralamak, ulaştırma araçlarının bilet satış işlemlerini yapmak, turistik tanıtım malzemesi satışı, motorlu ve motorsuz ulaşım araçları kiralama, seyahat acentası ürününün satışı, seyahat sigorta işlemlerine aracılık ve diğer seyahat sektörü işlemleridir (Zengin ve Şen, 2015).

## 2.2. Örgütsel Öğrenme Kavramı:

Düşünürlere göre bilgi ve tecrübe neticesinde davranıştaki değişim olan öğrenme, düşünme, uygulama ve tecrübelerden elde edilen bilgiler ile insanın tutum ve davranışlarının değiştirilme sürecidir (Eren, 2012). Başka bir tanıma göre öğrenme, tekrarlar, yaşantılar ve tecrübeler sonucu insan davranışında meydana gelen kalıcı değişiklikler olarak tanımlanmaktadır (Güney, 2011). Örgütsel öğrenme literatürüne bakıldığında araştırmacıların bu kavramı açıklamak için psikoloji, sosyoloji, örgüt teorisi, yenilik yönetimi, stratejik yönetim ve endüstriyel yönetim gibi disiplinlerden yararlandıkları görülmektedir. Bundan dolayı “örgütsel öğrenme disiplinler arası bir teoridir” (Yılmaz, 2011: 321). Örgütsel öğrenme kavramı bir organizasyonun, devamlı olarak yaşadığı olumlu ya da olumsuz olaylardan sonuç çıkarması ve bu sonucu değişen çevre koşullarına ayak uydurmada kullanması, personelinin geliştirici bir sistem ortaya koyması ve böylelikle değişen ve gelişen bir organizasyonu olmasını ifade etmektedir (Özkalp ve Kirel, 2013). Örgütsel öğrenme bireysel, grup ve örgütsel şeklinde olup sosyal, psikolojik ve bilişsel bir süreç olarak eylemleri etkiler. “Örgütsel öğrenme bireysel ve grup öğrenmeden beslenen bir kurumsallaşma sürecidir” (Aponte ve Zapata, 2013: 442).

Birbirlerini tamamladıklarından dolayı örgütsel öğrenme ve öğrenen örgüt kavramları birbirinden bağımsız olarak değerlendirilemesi mümkün değildir. Öğrenen örgütlerde, öğrenme yönetilebilir ve yönetilmesi gereken bir kavram olarak ortaya çıkar. Buradan hareketle öğrenen örgütün örgütsel öğrenmeyi de kapsayan genişlikte bir kavram olduğu ortaya çıkmaktadır (Kapu ve Aybas, 2008). Öğrenen örgütler, “her tecrübe; gelecekteki öğrenmeye yardımcı olur, faydalı şeyler öğrenme şansı sağlayarak çalışanların motivasyonunu artırır” anlayışına sahiptirler (Calvert vd., 1994: 41). Örgütsel öğrenmenin daha iyi anlaşılabilmesi için belli başlı öğrenme düzeylerinin birbirinden ayrılması ve ayrı ayrı incelenmeleri daha anlaşılır olacaktır.

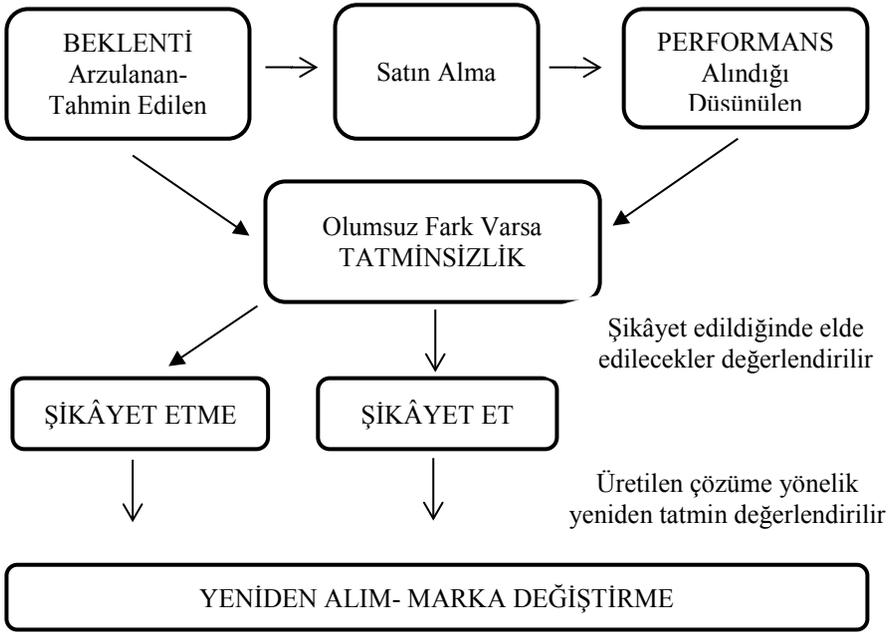
*Tek-Döngülü Öğrenme (Single-Loop Learning)*; bu tip öğrenmede kişiler hataları bulup düzelterek çevrelerindeki değişimlere tepkilerini gösterirler ancak organizasyonun mevcut davranışlarını koruyup, değiştirmezler. Bu düzey öğrenme sorgulamayı ya da düşünmeyi teşvik etmez. Mevcut olan sorunların çözümüne odaklanılır, problemleri meydana getiren nedenler incelenmez (Kutaniş, 2006). *Çift-Döngülü Öğrenme (Double-Loop Learning)*; bu öğrenme düzeyinde ortaya çıkan yanlışlıklar, hatalar tespit edilerek, bu tespitler neticesinde belirli amaçlar, fikirler ortaya konulmaktadır. Bununla birlikte tek döngülü öğrenmenin ötesine geçilerek yenilik fikirleri de ortaya konmaktadır (Kıngır ve Mesci, 2007). *İkincil Öğrenme (Deutero Learning)*; bu düzey öğrenmede kişiler, öğrenmeyi neyin kolaylaştırdığını ya da engellediğini keşfederek yeni öğrenme stratejilerini belirleyip değerlendirerek ve geliştirirler (Özen Kutaniş, 2002). Bu tip öğrenmede tek ve çift döngülü öğrenmeleri nasıl oluşturulacağı ve oluşturulan öğrenmeyi nasıl amaçlar doğrultusunda kullanılacağı gösterilir. Bununla birlikte bu öğrenmenin grup üyelerinin gelişimine ve yaratıcılığına katkısı vardır (Kıngır ve Mesci, 2007).

### 2.3. Müşteri Şikâyeti Kavramı:

TDK şikâyeti “hoşnutsuzluk belirten söz veya yazı, sızlanma, sızıltı, yakınma, yakıntı” şeklinde tanımlamıştır (www.tdk.gov.tr). En basit ifadeyle şikâyet, karşılanmayan beklentilerin sözle ifadesidir. Bir ürün ya da hizmetin sorun çıkarması durumunda firmanın müşteriyle tekrardan bağlantı kurmasını sağlayan güzel bir fırsattır. Bu nedenle de, şikâyetler “müşteriler tarafından iş dünyasına sunulan armağanlardır” (Barlow ve Møller, 2009: 38). Tüketici şikâyetleri, müşterilerin istek, arzu, ihtiyaç ya da beklentilerinin karşılanmaması sonucu ortaya çıkan ve bir an önce çözüme kavuşturulması gereken olumsuz davranış veya yorumlardır (Saydan, 2008). Şikâyetler sadece ürünün ya da hizmetin ortaya çıkarttığı tatminsizlikten dolayı değil, bunun yanında ürünün ya da hizmetin satın alınması esnasında çalışanların kabalığı, ortamın uygunsuzluğu, gecikmeler gibi sebepler ile istenilen ürünün ya da hizmetin mevcut olmaması da şikâyet oluşturur. Her ne kadar sorunlu ve sancılı bir süreç olsa da müşteri şikâyetleri işletmelere tatmin olmamış olan müşteriyi geri kazanma, marka tercihinin değişmesine engel olma, olumsuz ağızdan ağıza iletişimi (wom) engelleme gibi fırsatlar sunar (Barış, 2006). Barış’a (2015) göre şikâyet yönetim adımları aşağıdaki gibidir (Barış, 2015: 9):

1. *“Şikâyet Çözüm Stratejisine Karar Ver: Maliyet mi? Fark yaratmak mı? Hangi strateji karar verilir.*
2. *Şikâyet Çözüm Prosedürü Oluştur: Doldurulacak formlar, ulaşılabilir kanallar belirlenir.*
3. *Şikâyeti Al: Şikâyeti anlama, müşteriyi dinleme, şikâyeti raporlama, belgeleme yapılır.*
4. *Şikâyeti İncele: Neden oldu, nasıl oldu, çözüm gerekli mi, çözüm ne? sorularına yanıt bulunur.*
5. *Şikâyeti Çöz: Şikâyetin çözümü gerçekleştirilir ve raporlanır.*
6. *Şikâyetçi Müşteriyi Kazan: Müşteri ile bağ kurulur ve yeni alımlar yapmaya motive edilir.*
7. *Tüm Şikâyetleri Analiz Et: Performans değerlemesi yapılır, iyileştirilecek noktalar belirlenir.*
8. *İş Süreçlerini Geliştir ve Hataları Düzelt: İş süreçleri geliştirilir, hatalar düzeltilir.*
9. *Sistemi Güncel Tut: Sistem güncel tutulur”.*

Şikâyetin işletmeye iletilmesiyle birlikte süreç başlar. Bu süreçte müşteri “Şikâyetim uygun, adil ve yerinde çözümlenip yanıtlandı mı?” sorusunu sorup değerlendirme yapar. Eğer müşteri şikâyetine çözüm üretilmediğine inanırsa alımlarını durdurarak veya başka bir markayı tercih ederek tepki gösterir. Şekil 1’de müşteri penceresinden şikâyet sürecinin nasıl başladığını gösterilmektedir (Barış, 2006: 24).



Kaynak: Barış, 2006: 25

### Şekil 1: Müşteri Açısından Şikâyet Etme Süreci

#### 2.4. E-Şikâyet ve www.sikayetvar.com:

İnternetin gelişmesi ile bu kanaldan şikâyet alma tekniklerinde çeşitlenme oluştu. Çevrimiçi veya elektronik yöntemlerle şikâyet alma'nın bazı türleri; e-mail, geri bildirim formları, forumlar, internetteki sanal topluluklar, müşteri hizmetleri, fakslar ve sanal şikâyet formlarıdır. Kolaylık ve hız bakımından internetin büyük oranda şikâyet davranışını kolaylaştırdığı söylenebilir. Özellikle çok uluslu şirketlere ulaşmada, şirketlere hızlı ulaşım aynı düzeyde çözüm arama ve muhatap bulma probleminin yaşanabildiği durumlarda elektronik şikâyet kanalları daha işlevsel olabilmektedir (www.megep.mep.gov.tr). Şikâyet forumları ve çevrimiçi şikâyet siteleri, tüketicilerin şikâyetlerini yazmalarına ve firmaların da haklarında yazılan şikâyetlere cevap yazmalarına olanak tanımaktadır. Şikâyet sitelerine yazılan şikâyetler, internet kullanıcıları tarafından okunarak, ürün alımlarında, önceden aynı ürünü alan tüketicilerin olumsuz deneyimlerinin yanı sıra firmaların çözümlerini okuyarak satın almaya karar verdikleri önemli bir fonksiyon görevi görmektedir. Bu gibi sitelere şikâyetleri bildirilen firmalar, şikâyeti yazan tüketici ile iletişime geçerek, şikâyetlerini çözüp, şikâyetlere çözüm bulduklarını ilgili sitede yazılmasını isteyerek marka imajını korumak isterler (Argan, 2013: 53).

www.sikayetvar.com, “tüketicilerin firmalar hakkındaki şikâyetlerine çözüm aradığı, site ziyaretçilerinin alışveriş öncesi referans sitesi olarak başvurduğu ve firmalar hakkında karara vardığı, firmaların müşterilerini geri kazanmak ve marka itibarını korumak için şikâyetlere çözüm ürettiği, müşteri ile marka arasında köprü görevi gören, tarafsız ve güvenilir olan, Türkiye’nin ilk ve en büyük şikâyet platformudur” (www.sikayetvar.com). Siteye yeni bir şikâyet ulaşınca öncelikle SMS ile kişi doğrulaması yapılarak kişilerin gerçekte var olmayan profil bilgileri ile şikâyet yazması ihtimaline karşı gerçek olmayan kişiler tespit edilir. Şikâyet filtrelenerek, şikâyetlerin konusunu mal veya hizmet alışverişinden kaynaklanan ve sonuç alınamayan sorunlar oluşturduğu belirlenir. Bu gerçeğe uymayan şikâyetler bu aşamada filtrelenir. İçerik filtrelenerek, hem şikâyet yazan kişi, hem kurum ya da firmanın imajı korunur. Hukukçu talimatları doğrultusunda şikâyetin; ticaret ve rekabet hukukuna, marka haklarına aykırı olup olmadığını denetlenir. Ayrıca olası anlam bozukluğunu gidermek için yazım yanlışlarını düzelterek varsa suç teşkil eden sözleri çıkararak şikâyeti yayıma hazır hale getirilir. Son kontrol yapılarak kişi, şikâyet ve içerik süzgecinden geçen şikâyet, sitede yayınlanmadan önce son kontrolden geçirilir. Şikâyetin yayınlanması, 24 saati aşmayacak şekilde bir dizi işleminden geçen şikâyet, biran önce çözüm sunabilmesi için söz konusu kurum ya da firmaya iletilir. Bu arada şikâyet, sitede yayımlanarak binlerce takipçiye de ulaşmış olur. Çözüm aşamasında ise, dört aşamadan geçen şikâyetin iletildiği kurum ya da firma, çözüm üretmek için ya sitede yayımlanmak üzere cevap yazar ya da şikâyetin sahibi ile iletişim kurar (www.sikayetvar.com).

### 3. YÖNTEM, AMAÇ VE KAPSAM

Bu çalışma nitel bir araştırma olarak tasarlanmış olup, araştırma kapsamında nitel araştırma türlerinden içerik analizi tekniği kullanılmıştır. Araştırmada, hemen her konuda tüketici şikâyetlerinin dile getirildiği bir platform olan www.sikayetvar.com sitesinde bulunan seyahat acentalarının tur hizmetlerine yönelik müşteri şikâyet verileri kullanılmış ve içerik analizi yöntemi ile şikâyetlerin hangi kategorilere ayrıldığı ve sıklıkları belirlenmiştir. Kategorilere ayırma işleminde www.sikayetvar.com’da yer alan kategoriler temel alınmış, elde edilen bulguların sayısallaştırılmasında ve yorumlanmasında betimsel istatistiklerden (ortalama, frekans ve yüzde) yararlanılmıştır. Ayrıca şikâyet metinlerinde müşterilerin kullandıkları kelimeler, ifadeler, sık tekrarlanan kelime ve ifadeler ve vurgulamalar yorumlanmış ve acenta hizmetlerinin eksik olduğu ve en fazla şikâyetlerin yapıldığı noktalara dikkat çekilmeye çalışılmıştır. İncelenen müşteri şikâyetlerinin tamamı, Türkiye’de faaliyet gösteren seyahat acentalarının tur hizmetlerine yönelik yapılmıştır. Çalışmanın amacı, seyahat acentalarının tur hizmetlerine yönelik müşteri şikâyetlerinin incelenmesi ve bu şikâyetlerin acentalar tarafından örgütsel öğrenme aracı olarak değerlendirilip-değerlendirilmediklerini ortaya koymaktır.

Araştırmanın kapsamını www.sikayetvar.com sitesindeki turizm başlığı altında, 01.01.2013 ile 01.08.2015 tarihleri arasında yer alan, seyahat acentalarının tur hizmetleri konusuna yönelik toplam 3.560 şikâyet verisi ve 2.753 şikâyet metni

oluşturmaktadır. Veriler analiz edilirken 2012 yılına ait şikâyetlere de ulaşılmış, ancak bu yıla ait verilerin az olması sebebiyle elde edilen sayısal sonuçlar düşük çıkacağından araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır. Tur hizmetleri şikâyet kategorisi altında gezi-tur programı, konaklama, rehber hizmeti ve ulaşım alt başlıkları bulunmaktadır. Araştırma için [www.sikayetvar.com](http://www.sikayetvar.com) sitesinin seçilme nedeni ise; tüketici şikâyetlerinin dile getirildiği bir platform ve alanında popüler olması, aylık yaklaşık 3 milyon ziyaretçinin siteyi ziyaret etmesi, 2 milyona yakın üyesinin bulunması, sınırları belirli şikâyet sürecinin uygulanması, şikâyetlerin gerçek kişiler tarafından yapıldığını doğrulayan kişi doğrulama sisteminin olması ve işletmeler tarafından şikâyetlere cevap veriliyor olması şeklinde sıralanmaktadır.

#### 4. BULGULAR

Tüketici yorumlarının yer aldığı şikâyet forum sitelerinde, seyahat acentalarına yönelik tüketici yorumlarının kullanımına ilişkin önemli veriler bulunmaktadır. Bu araştırmanın çalışma sahası [www.sikayetvar.com](http://www.sikayetvar.com) sitesinde yer alan seyahat acentalarının tur hizmetleri konusuna yönelik şikâyetlerdir. Bulgular ile ilgili bilgiler ise şu şekildedir:

Tablo 2’de seyahat acentalarının tur hizmetlerine yönelik ilgili tarihler arasındaki şikâyet sayısı, şikâyet alan işletme sayısı ve işletme başına düşen şikâyet ortalamalarına yer verilmiştir. Buna göre 2013 yılında 115 işletme, 1386 şikâyet; 2014 yılında 119 işletme, 1284 şikâyet ve 2015 yılı ilk 8 ayında 108 işletme, 890 şikâyet aldığı görülmektedir. Bununla birlikte 2013 yılında işletme başına düşen şikâyet sayısı 12,05 iken, 2014 yılında 10,78’dir.

**Tablo 2. Seyahat Acentalarının Tur Hizmetlerine Yönelik Yıllara Göre Şikâyet Sayısı, Şikâyet Alan İşletme Sayısı ve Şikâyet Ortalaması**

Yıllar	Şikâyet Sayısı	İşletme Sayısı	Ortalama
2013	1386	115	12,05
2014	1284	119	10,78
2015	890	108	8,24

Tablo 3’te ilgili tarihler arasında seyahat acentalarının tur hizmetlerine yönelik şikâyetleri konularına göre ayrılmıştır. Bu ayırım, müşterilerin seyahat acentalarının tur hizmetlerini hangi konularda şikâyet ettiklerinin belirlemesine yöneliktir. Şikâyetlerin; gezi-tur programı, konaklama, rehber hizmeti ve ulaşım şeklinde sınıflandırıldığı görülmektedir. Buna göre 2013 yılındaki şikâyetlerin %7,79’u gezi-tur programına yönelik, %49,71’i konaklamaya yönelik, %26,19’u rehber hizmetine yönelik ve %16,31’i ulaşımına yönelik olduğu görülmektedir. 2014 yılındaki

şikâyetlerin %11,76'sı gezi-tur programına yönelik, %45,33'ü konaklamaya yönelik, %25,31'irehber hizmetine yönelik ve %17,60'ı ulaşımaya yönelik olduğu görülmektedir. 2015 yılı ilk 8 ayındaki şikâyetlerin ise, %14,38'i gezi-tur programına yönelik, %48,09'u konaklamaya yönelik, %19,10'u rehber hizmetine yönelik ve %18,43'ü ulaşımaya yönelik olduğu görülmektedir.

**Tablo 3. Seyahat Acentalarının Tur Hizmetlerine Yönelik Şikâyetlerin Yıllara ve Konularına Göre Dağılımı**

Şikâyet Konusu	2013		2014		2015	
	n	%	n	%	n	%
<b>Gezi-Tur Programı</b>	108	7,79	151	11,76	128	14,38
<b>Konaklama</b>	689	49,71	582	45,33	428	48,09
<b>Rehber Hizmeti</b>	363	26,19	325	25,31	170	19,10
<b>Ulaşım</b>	226	16,31	226	17,60	164	18,43
<b>Toplam</b>	1386	100,00	1284	100,00	890	100,00

Tablo 4'te seyahat acentalarının tur hizmetlerine yönelik yıllara göre şikâyet sayısı, cevaplanan şikâyet sayısı ve şikâyetlerin cevaplanma oranlarına yer verilmiştir. Buna göre şikâyetlerin 2013 yılında %32,47; 2014 yılında %40,96 ve 2015 yılı ilk 8 ayında ise %34,27'dir.

**Tablo 4. Seyahat Acentalarının Tur Hizmetlerine Yönelik Yıllara Göre Şikâyet Sayısı, Cevaplanan Şikâyet Sayısı ve Cevaplanma Oranı**

Yıllar	Şikâyet Sayısı	Cevaplanan Şikâyet Sayısı	%
<b>2013</b>	1386	450	32,47
<b>2014</b>	1284	526	40,96
<b>2015</b>	890	305	34,27

Tablo 5'te ilgili tarihler arasında seyahat acentalarının tur hizmetlerine yönelik cevaplanan şikâyetler ve cevaplanma oranı konularına göre yer verilmiştir. Bu ayırım seyahat acentalarının hangi şikâyet konularına cevap verdiklerinin belirlemesine

yöneliktir. Bu verilere göre 2013 yılında gezi-tur programına yönelik şikâyetlerin %30,55'i, konaklamaya yönelik şikâyetlerin %32,22'si, rehber hizmetine yönelik şikâyetlerin %36,91'i ve ulaşımaya yönelik şikâyetlerin %26,99'u cevaplandırılmıştır. 2014 yılında gezi-tur programına yönelik şikâyetlerin %42,38'i, konaklamaya yönelik şikâyetlerin %40,38'i, rehber hizmetine yönelik şikâyetlerin %45,23'ü ve ulaşımaya yönelik şikâyetlerin %35,40'ı cevaplandırılmıştır. 2015 yılı ilk 8 ayında ise, gezi-tur programına yönelik şikâyetlerin %35,15'i, konaklamaya yönelik şikâyetlerin %33,17'si, rehber hizmetine yönelik şikâyetlerin %44,11'i ve ulaşımaya yönelik şikâyetlerin %26,22'si cevaplandırılmıştır.

**Tablo 5. Seyahat Acentalarının Tur Hizmetlerine Yönelik Yıllara ve Konulara Göre Şikâyet Sayısı, Cevaplanan, Şikâyet Sayısı ve Cevaplanma Oranı**

Şikâyet Konuları	Yıllar	2013	2014	2015
Gezi-Tur Programı	Şikâyet Sayısı	108	151	128
	Cevaplanan Şikâyet	33	64	45
	%	30,55	42,38	35,15
Konaklama	Şikâyet Sayısı	689	582	428
	Cevaplanan Şikâyet	222	235	142
	%	32,22	40,38	33,17
Rehber Hizmeti	Şikâyet Sayısı	363	325	170
	Cevaplanan Şikâyet	134	147	75
	%	36,91	45,23	44,11
Ulaşım	Şikâyet Sayısı	226	226	164
	Cevaplanan Şikâyet	61	80	43
	%	26,99	35,40	26,22

Tablo 6'da ilgili tarihler arasında seyahat acentalarının tur hizmetlerine yönelik şikâyette bulunan müşterilerin yıllara göre cinsiyet, eğitim ve yaş ortalaması

bilgilerine yer verilmiştir. 2013 yılında şikâyette bulunanların %46'sı kadın, %54'ü erkek iken; 2015 yılının ilk 8 ayında ise %44,59'u kadın, %55,41'i ise erkektir. 2013 yılında şikâyette bulunanların %1,42'si ilköğretim, %10,30'u ortaöğretim, %9,82'si ön lisans, %55,74'ü lisans ve %22,72'si lisansüstü mezunu iken; 2015 yılı ilk 8 ayında ise %1,17'si ilköğretim, %13,67'si ortaöğretim, %12,90'ı ön lisans, %52,73'ü lisans ve %19,53'ü ise lisansüstü mezunudur. 2013 yılında şikâyette bulunan müşterilerin yaş ortalaması 38 iken, 2015 yılı ilk 8 ayında ise 35'dir.

**Tablo 6. Seyahat Acentalarının Tur Hizmetlerine Yönelik Şikâyette Bulunan Müşterilerin Yıllara Göre Cinsiyet, Eğitim ve Yaş Ortalaması**

Yıllar	2013	2014	2015	
<b>Cinsiyet</b>	<b>Kadın %</b>	46,00	48,13	44,59
	<b>Erkek %</b>	54,00	51,87	55,41
<b>Eğitim</b>	<b>İlköğretim %</b>	1,42	0,80	1,17
	<b>Ortaöğretim %</b>	10,30	9,90	13,67
	<b>Ön Lisans %</b>	9,82	8,70	12,90
	<b>Lisans %</b>	55,74	57,30	52,73
	<b>Lisansüstü %</b>	22,72	23,30	19,53
<b>Yaş Ortalaması</b>	38	37	35	

Seyahat acentalarının tur hizmetleri konusuna yönelik 2.753 şikâyet metni incelendiğinde 4 ana boyut oluşturulmuş ve örnek ifadelerle bu boyutlar desteklenmiştir. Bu boyutlar tablo 7'de gösterilmiştir. Ana boyutların başlıkları seyahat acentalarının tur hizmetleri konusunda yapmakla yükümlü olduğu gezi-tur programı, konaklama, rehber hizmeti ve ulaşım temel işleri dikkate alınarak oluşturulmuştur. Örnek şikâyetler ise; gezi-tur programının içeriği, rehberin donanım eksikliği (dil, bilgi yetersizliği vs.), rehberle ulaşamama, rehberin olumsuz davranışları, hakaret-saygısızlık (özellikle rehberlerin tutumu), otelin konumu ve temizlik-hijyeni, otel hakkında yeterli enformasyon verilmemesi, otel-agenta arası iletişim eksikliği, ulaşım aracının teçhizat sorunu (bozuk klima, kırık koltuk) ve temizliği, şoförün olumsuz davranışları, otobüs ikramları gibi şikâyet konularından oluşmaktadır. 2.753 şikâyet metni, 224.207 sözcük içinde 7.189 tur, 401 gezi, 1.606

rehber, 5.739 otel, 436 konaklama, 996 otobüs, 258 araç, 313 şoför ve 104 ulaşım, 139 personel kelimesi kullanılmıştır. Olumsuz ifadeler olarak kullanılan kötü 773, şikâyet 537, pis 309, mağdur 268, fiyasko 173, ilgisiz 147, kaba 123, yetersiz 104, bilmiyor 87, eksik 81, bozuk 78, kalitesiz 42, saygısız 37, sorumsuz 33 ve bilgiziz 32 keredir.

**Tablo 7. Seyahat Acentalarının Tur Hizmetlerine Yönelik Örnek Şikâyetleri**

<b>Ana Başlıklar</b>	<b>Örnek Şikâyetler</b>
<b>Gezi-Tur Programı</b>	<p>"otelde değişiklik olduğunu turdan bir gün önce söylediler" "bir türlü varılmayan varış noktaları, zaten kısıtlı olan zaman diliminde iyi organize edilememiş bir tur" "... turuna katılmayanları, yol üstü bir benzincide, çoluk çocuk 2,5 saat beklettiler" "tur bizi bilgilendirmeden emrivaki yaparak son anda programı değiştirdi..." "eşimle beraber katıldığım 10 günlük lanse edilip 7 tam gün yapılan..." "kaldığımız oteller otel kategorisi değil pansiyon bile olamazdı" "kalkış yerine yarım saat önce gelmemize ve arayıp bilgi vermemize rağmen bize haber verilmeden otobüs kalkmıştı" "kalkış zamanı otobüsler 1 saat gecikmeli geldi" "otobüs her yerde söylediğinden 15-10 dk. daha fazla süre durdu, hatta mola yerleri dışında benzinliklerde sigara molaları verildi" "internet sitesine konulan otel oda resimleriyle, kaldığımız odaların alakası yok." "otele gittiğimizde, otel kelimesinin tam anlamı ile hayal kırıklığı, gösterilen fotoğraflar ile alakası yok" "sıcak su ve TV olmayan delux oda!" "tuvaletler çok kirli, eğlence zayıf, yataklar kötü, odalar çok küçük" "kötü servis, başboş personel, ucuz ve kısıtlı yemekler" "tesisin ise temizliğinden ve odasından hiç memnun kalmadım" "bornozlardan birinin kirli olduğunu ve değiştirilmesini resepsiyondan talep etmeme rağmen ve oda temizlenmesine rağmen yine bu bornozun değiştirilmediğini gördüm" "restoranda kötü bir koku, laubali personeller ve en son odadaki kirli çarşafklar" "banyonun pisliğinden elinizi yıkamak için bile banyoya giremiyorsunuz" "sözüm ona 5 yıldızlı olan otelin odası leş gibi, banyodaki çöp kutusu boşaltılmamış"</p>
<b>Konaklama</b>	

**Rehber Hizmeti**

“organizasyon yeteneğinden yoksun bir rehber”  
 “rehber olacak kişi yok” “grubumuzla geziyi rehbersiz yaptık, yolda çoğu zaman kaybolduk, yanlış yerlere girdik”  
 “bize hiç bir rehberlik yapmadılar”  
 “bize eşlik eden rehber arkadaşımızda tur yerlerini bizimle beraber öğrendi”  
 “rehber görevini yapmadı”  
 “rehberin azarına uğradım”  
 “rehber çok ilgisizdi!”  
 “rehber kendi umresinin derindeymiş gibiydi”  
 “Medine’ de tahsis edilen rehber ise elinde sigarasıyla akıl verip ortadan kaybolan biriydi”  
 “otelde sarhoş olup garsona tekrar tekrar saldıran rehber”  
 “rehbere sorular yöneltiyorsun, laubali tavır ve davranışlar sergiliyor”  
 “50 kişilik otobüste 2 kişinin eksik olduğunu fark bile etmemiş”  
 “rehber A\*\*\* G\*\*\*’ in kaba tavrı”

**Ulaşım**

“kafamıza klimanın suları aktı” “klima bozuk, televizyonlar kapanmıyor”  
 “koltuklarının büyük bölümü arızalı, mikrofon arızalıydı”  
 “bakımsız oldukça eski araçları ayrıca çokta pisti”  
 “otobüs şoförleri kendi aralarında yumruk yumruğa kavga etti”  
 “yolda verilen arada şoförlerden biri bir yolcuya sözlü saldırıda bulundu”  
 “dönüşte şoför yolcular indikçe arkalarından söylendi”  
 “hiçbir ikram olmadı”  
 “araç içi kahvaltı verilmedi”  
 “14,5 saatlik yol boyunca tek ikram 1 poğaçaya ve 1 meyve suyuydu, ne su vardı ne de başka bir şey”  
 “sabah geç çıkılmış, poğaçaya ve ikramlar yapılmamıştır”  
 “sözleşmede yazan lüks otobüs yerine, küllüstür bir midibüs ile karşılaştık”  
 “hurraa 30 kişi Muğla sanayi sitesine. Usta ara onu bul otobüsün altına girebilmek için kuyu ara onu bul, yağ ara yağı bul, koymaya adam ara...”

**5. SONUÇ VE ÖNERİLER**

Kavram olarak şikâyet son yıllarda müşteri memnuniyetinin ön planda tutulmaya başlanması ile birlikte önem kazanmıştır. Müşteri memnuniyetini önemseyen işletmeler, müşterinin memnun olmadığı noktaları belirleyerek, memnuniyetlerini arttırmak ve işletmeye bağlı kalmalarını sağlamayı hedeflemektedirler. Özellikle memnun olmamış müşteriler işletmeye şikâyette bulunarak hala işletme ile ilişki içerisinde olduğunu ifade etmekte ve yapılan her şikâyet, işletmenin daha iyi olması

için müşterinin işletmeye fırsat tanınması demektir. Tanınan bu fırsatı avantaj çevirerek, işletmelerin şikâyeti değerlendirip aynı hatayı tekrar yapmaması önem arz etmektedir. Bu ise örgütsel öğrenme ile olmaktadır. Müşteriyi memnun etme sürecinde işletmeler açısından örgütsel öğrenme daha da önem kazanmaktadır.

Çalışmada seyahat acentalarına yöneltilen şikâyetler incelenmiştir. Seyahat acentalarının tur hizmetleri konusuna yöneltilen şikâyetlerin başında, konaklama konusunda iletilen şikâyetlerin yer aldığı görülmektedir. Tur programı süresince kalınacak konaklama işletmelerinin istenilen standartta olmaması müşteriyi mağdur etmektedir. Bununla birlikte gezi-tur programının amatörce yapılıp müşteri odaklı yapılmaması ve fazla değişiklik yapılması bu konuda acentaların yetersiz kaldıklarını göstermektedir. Oysaki acentanın ana faaliyet alanı turlardır ve turların profesyonelce hazırlanması gerekmektedir. Rehberin bilgisinin yetersizliği ve müşteri ilişkileri konusunda yaptığı hatalar, incelenen şikâyet metinlerinde göze çarpmaktadır. Ulaşım araçlarının kötü olması ve şoför hataları da müşterilerin şikâyet ettiği önemli konular arasında yer almaktadır. Bir acentanın yapması gereken ana faaliyet ve yükümlülükler konusunda alınan şikâyetlerin çokluğu, işletmeler tarafında gözden geçirilip tekrar yapılmaması konusunda gerekli tedbirlerin alınması gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Seyahat acentaları gelen şikâyetleri bir öğrenme aracı olarak görmelidirler. Bununla birlikte şikâyet yönetimi sürecinin etkin ve verimli bir şekilde yönetilerek acentaların bedel ödmeden elde ettikleri bilgileri çok iyi değerlendirmeleri ve bu şikâyetleri öğrenme aracı olarak kullanmaları acentaların yararına olacaktır. Bu nedenle acentalar öğrenme kapsamında her türlü kaynağı değerlendirmeli ve müşteri şikâyetlerini değerli bir kaynak olarak görmelidirler. Araştırma ile ilgili olarak elde edilen sonuçlar kapsamında geliştirilen öneriler şu şekildedir:

- Seyahat acentalarına yönelik şikâyet sayısı yıllara göre azalış gösterirken, acentaların cevapladığı şikâyet sayısında artış görülmektedir (2015 yılı için ilk 8 ayı göz önünde bulundurularak doğru orantı kurulmuştur). Siteye gelen şikâyet sayısının her geçen yıl arttığı da göz önünde bulundurulursa, seyahat acentalarının tur hizmetlerine yönelik şikâyet konularında örgütsel öğrenme gerçekleştirdikleri söylenebilir. Ancak cevaplanan şikâyet sayısının tüm şikâyetlere karşılık düşük bir yüzdeye denk gelmesi, seyahat acentalarının şikâyet yönetimi konusunda yetersiz kaldıklarını göstermektedir. Seyahat acentalarına yönelik şikâyetlerin acentalar tarafından değerlendirilip öğrenilmesi, aynı hatanın tekrar edilmemesi konusunda işlevsel bir süreç takip edilmelidir.
- Seyahat acentalarının şikâyetleri cevaplandırmada yetersiz kaldığı görülmektedir. Şikâyetler memnuniyetle karşılanmalı ve örgütsel öğrenme açısından şikâyetler fırsat olarak değerlendirilmelidir.

- Seyahat acentaları tur hizmetlerine yönelik şikâyetleri doğrultusunda üzerinde durulması gereken konular konaklama, rehber hizmeti, ulaşım ve gezi-tur hizmetleri şeklindedir.
- En fazla şikâyet alan konulardan olan konaklama konusunda acentaların anlaşma yapacağı otelleri titizlikle seçmeleri gerekmekte ve acentalar müşteriye otel hakkında yanıltıcı bilgi vermemelidir.
- Acentalar çalıştıracağı rehberleri iyi seçmeli, gerekli donanıma sahip olmayan rehberlere eğitim vermeli ve özellikle müşteri ilişkileri konusunda hizmet içi eğitimler vermelidirler.
- Acentaların kullandıkları ulaşım araçları güvenilir, temiz, donanımlı ve konforlu olmalı; şoförler müşteri ilişkileri konusunda eğitilmelidir.
- Acentaları, erkek müşteriler kadın müşterilere göre daha çok şikâyet etmişlerdir. Bu ise erkeklerin şikâyet konusunda kadınlara göre daha bilinçli olduklarını göstermektedir.
- Acentaları, lisans mezunları daha fazla şikâyet etmişlerdir. Eğitim düzeyi arttıkça şikâyette bulunma artmaktadır. Bu ise eğitilmiş tüketicilerin haklarını daha fazla aradığını göstermektedir.

Sonuç olarak şikâyet her ne kadar olumsuz bir kavram olsa da işletmelerin müşteri memnuniyetini sağlamasında önemli yol göstericidir. Şikâyet, hatalı iş süreçlerini gözden geçirmelerine olanak sağlaması açısından işletmeler tarafından değerlendirilmesi gereken önemli bir kavramdır. İşletmeler şikâyetleri bir öğrenme aracı olarak görerek, örgütün öğrenmesine katkı sağlayacak önemli bir yöntem olduğunu gözden kaçırmamalıdır.

## **6. KAYNAKLAR**

Aponte, D., Zapata, C. (2013), "A Model of Organizational Learning in Practice", *Estudios Gerenciales*, Vol: 29, s: 439-444.

Argan, M. T. (2013), "E-Şikâyetle İlgili Tanımlayıcı Bir Çalışma: Şikâyet Forumu Olarak Bir Web Sitesinin Sosyal Ağ Analizi", *İnternet Uygulamaları ve Yönetimi IUYD*, 5 (1), 49-66.

Barış, G. (2015), *Şikâyet Yönetimi Rehberi*, İstanbul: MediaCat Yayınları.

Barış, G. (2006), *Kusursuz Müşteri Memnuniyeti İçin Şikâyet Yönetimi*, İstanbul: MediaCat Yayınları.

Barlow, J., Møller, C. (2009), *Her Şikâyet Bir Armağandır*, Çeviri: Gülden Bilgili, İstanbul: Rota Yayınları.

Calvert, G., Mobley S., Marshal, L. (1994), "Graspingthe Learning Organization", Training and Development, Vol: 48, Num: 6, ss: 38-43.

Eren, E. (2012), Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 13. Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık.

İçöz, O. (2000), Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü, Ankara: Turhan Kitapevi.

Güney, S. (2011), Örgütsel Davranış, 2. Basım, Ankara: Nobel Yayıncılık.

Kapu, H., Aybas, M. (2008), "Bilgi ve Öğrenme Üzerinde Tartışmalar ve Kapsayıcı Bir Kavram Olarak Örgütsel Öğrenme Yönetimi", Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Yıl:10 Sayı: 15, s: 80-100.

Kıngır, S., Mesci, M. (2007), "Öğrenen Organizasyonlar", Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 6, Sayı: 19, ss: 63-81.

Kutaniş, R. Ö. (2006), Örgüt Kültürü (Ders Notları), Sakarya: Sakarya Kitapevi.

Kutaniş, R. Ö. (2002), Öğrenen Organizasyonlar, Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları, Ed: İsmail Dalay, Recai Çoşkun, Remzi Altunışık, (ss: 257-282), İstanbul: Beta Basım-Yayın Dağıtım A.Ş.

Resmi Gazete, Seyahat Acentaları Yönetmeliği, 2007/26664.

Saydan, R. (2008), Müşteri Memnuniyeti, Güncel Pazarlama Yaklaşımlarından Seçmeler, Ed: İnci Varinli ve Kahraman Çatı, Ankara: Detay Yayıncılık.

Yılmaz, M. (2011), "Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Öğrenme İlişkisi", Atatürk Üniversitesi, Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü Dergisi, Sayı: 46, s: 313-332.

Özkalp, E., Kirel, Ç. (2013). Örgütsel Davranış, 6. Baskı, Bursa: Ekin Yayınları.

Zengin, B., Şen, L. M. (2015), Seyahat İşletmeleri, Turizm İşletmeleri, Ed: Burhanettin Zengin ve Şehnaz Demirkol, İstanbul: Değişim Yayınları.

<http://www.tursab.org.tr> (Erişim: 25.08.2015).

[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5587e00d2f1c41.58756100](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5587e00d2f1c41.58756100) (Erişim: 25.08.2015).

<https://www.sikayetvar.com/home/hakkimizda/> (Erişim: 30.08.2015).

[https://www.sikayetvar.com/main/home/sikayet\\_sureci](https://www.sikayetvar.com/main/home/sikayet_sureci) (Erişim: 22.08.2015).

[http://www.megep.meb.gov.tr/mte\\_program\\_modul/M%C3%BC%C5%9Fteri%20%C5%9Eik%C3%A2yetleri.pdf](http://www.megep.meb.gov.tr/mte_program_modul/M%C3%BC%C5%9Fteri%20%C5%9Eik%C3%A2yetleri.pdf) (Erişim: 15.08.2015).