



Journal of Recreation and Tourism Research

Journal home page: www.jrtr.org

ISSN:2148-5321

DOI: 10.31771/jrtr.2019.28

SEYAHAT ACENTASI YÖNETİCİLERİNİN KRİZ YÖNETİMİ UYGULAMALARI ÜZERİNE ANKARA'DA BİR ARAŞTIRMA

Pelin SARIALTUN^a 

Kurban ÜNLÜÖNEN^b 

^a Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Ankara, Türkiye (peлин.sarialtun@gmail.com)

^b Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Ankara, Türkiye (kurban.unluonen@hbv.edu.tr)

ARTICLE HISTORY

Received:

05.08.2019

Accepted:

20.09.2019

Anahtar Kelimeler:

Kriz
Kriz yönetimi
Seyahat acentesi
İşletme
Turizm

Keywords:

Crisis
Crisis management
Travel agency
Company
Tourism

Article Type: Research Paper

ÖZ

Bu çalışma, seyahat acentası yöneticilerinin kriz dönemlerinde seyahat acentalarında uyguladıkları kriz yönetimi stratejilerini ve kriz yönetimi hakkındaki düşüncelerini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Ankara'da faaliyet gösteren 135 A grubu seyahat acentası yöneticisi üzerinde yapılan bu çalışmada anket tekniği uygulanmıştır. Elde edilen veriler istatistik paket programı ile analiz edilmiştir. Seyahat acentaları yöneticilerinin kriz yönetimi algısını incelemek için yüzde ve frekans analizi yapılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, seyahat acentalarının çoğunun kriz yönetimi uygulamalarına gereken önemi vermediği ve bir kriz planına sahip olmadığı ortaya çıkmıştır.

ABSTRACT

This study aims to reveal the crisis management strategies used by travel agency managers in travel agencies during crisis periods and their thoughts about crisis management. In this study conducted on 135 A group travel agency managers operating in Ankara, questionnaire technique was applied. The data obtained were analyzed with statistical package program. Percentage and frequency analysis was conducted to examine the perception of crisis management of travel agency managers. According to the findings, it was found that most travel agencies do not give the necessary importance to crisis management practices and do not have a crisis plan.

***Sorumlu Yazar:** Pelin SARIALTUN

E posta: peлин.sarialtun@gmail.com

GİRİŞ

Krizlere karşı yüksek düzeyde hassasiyete sahip turizm işletmelerinde kriz yönetimi, işletmelerin yaşamlarını devam ettirebilmelerinde vazgeçilmez bir unsurdur. Bu araştırma seyahat acentası yöneticilerinin kriz konusuna bakış açısını ortaya koymak, işletmelerde kriz yönetiminin ne kadar yaygın kullanılıp kullanılmadığını saptamak, konuya ilişkin sonuç ve öneriler sunabilmek açısından büyük önem arz etmektedir. Araştırma ile bağlantılı bazı çalışmalar aşağıda sunulmuştur.

Köroğlu (2004)'nın çalışmasında, işletmelerin hayatta kalmalarında önemi büyük olan kriz kavramı detaylandırılmış ve işletmelere krizlerin önlenmesi ya da en az zararla atlatılabilmesi hususunda sonuç ve öneriler sunulmuştur. Araştırma uygulama alanında faaliyet gösteren birçok işletmenin kriz yönetimi olgusuna gereken önemin verilmediği daha çok krizin ortaya çıktığı kriz anı döneminde gerekli olabilecek stratejiler üretmeye çalıştıkları şeklinde sonuçlar ortaya çıkmıştır. Kriz daha ortaya çıkmadan alınacak önlemlerin işletmelerin hayatta kalmalarına yardımcı olacağı gibi öneriler sunulmuştur.

Durgun (2010)'un çalışmasında, 2007 yılının sonlarına doğru ortaya çıkan ve zaman içerisinde küresel boyutta etkisini gösteren küresel krizin turizm sektörünü etkileyip etkilemediğinin ölçülmesi ve Antalya ilinde bulunan konaklama işletmeleri üzerindeki etkilerinin tespitine yönelik bir amaç ortaya konulmuştur. Elde edilen sonuçlarda 2008 küresel krizinin dünya genelinde turizmi etkilediği sonucuna varılmıştır.

Sarı (2010)'nın çalışmasında, "Küresel ekonomik krizler karşısında işletmelerin uyguladığı kriz yönetim planlarının koruyucu etkisi yeterli olabilmekte midir?" problem cümlesine cevap aranarak yola çıkılmıştır. Turizm sektöründe dışsal krizler karşısında kriz yönetim planlarının etkinliğinin sorgulanması ile çalışmanın sağlayacağı bilimsel katkı ortaya konulmuştur. Konaklama işletmeleri açısından krize bağlı oluşan olumsuz etkilerin başında doluluk oranlarının düşmesine bağlı olarak kârlılığın azalması etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır.

Akıncı (2010)'nın çalışmasında, konaklama işletmelerinin hedeflerini ve varlığını tehdit eden, çok yönlü ve karmaşık bir özelliğe sahip kriz olgusu tanımlanmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda olası bir krizi önlemek, kriz döneminde çıkabilecek tehdit ve tehlikelerden en az zararla çıkabilmek, kriz ortamındaki gelişmeleri fırsata çevirebilmek gibi amaçlara yönelik yöntemlerin ortaya konulması amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda krizlerin konaklama işletmelerini çok yönlü olarak tehdit ettiği ortaya çıkmıştır. Krizin sonuç değil bir süreç olarak ele alınması; yöneticiler ve çalışanlar açısından kriz yönetimi; kriz öncesi, anı ve sonrası süreçleri ile bilindiği yaklaşımların oluşması gerekliliği şeklinde öneriler sunulmuştur.

Şen (2011)'in çalışmasında, kriz döneminde yönetici davranışlarının işletme başarısına etkisini araştırmak amacıyla Düzce ili sınırları içerisinde farklı sektörlerde faaliyet gösteren 16 işletmedeki yöneticiler üzerinde anket değerlendirmesi yapılmıştır. Elde edilen verilerde cinsiyet değişikçe yönetici kararlarının değişmediği ancak yöneticilerin medeni durumuna, hizmet sürelerine, yaşlarına ve mezuniyet durumlarına göre yönetici tutumlarında farklılıklar olduğu sonucuna varılmıştır.

Akkaşoğlu (2013)'nin çalışmasında, krizler işletmeler açısından ele alınmış, krizlerin sebep ve sonuçları ele alınarak, krize karşı izlenecek finansal stratejilere değinilmiştir. Araştırma sonucunda krize sebep olan en önemli etmenin ekonomik faktörler olduğu sonucuna varılmıştır.

KRİZ VE KRİZ YÖNETİMİ

Krizin Tanımı ve Kapsamı

Kriz sözcüğü Yunanca, ayırt etme veya karar anlamına gelen krisis kelimesinden gelmektedir (Glaesser, 2005, s.1). Kriz etimolojik olarak, bir hastalığın ilerleyerek ulaştığı doruk noktasıdır (Örnek ve Aydın, 2011, s.4). En basit anlamıyla kriz, açık sistemler olarak örgütlerin yaşam ve varlıklarını tehdit eden durum olarak tanımlanabilir (Şimşek, 2007, s.331).

Turizmde kriz ise, bütün sektör ya da birtakım işletmelerin, terör, sosyal ve ekonomik değişkenlikler, denetlenemeyen doğal afetler, doğru olmayan politikalar veya yönetim kusurlarıyla iflas ya da çok büyük zararlara uğrama durumları ile yüz yüze kalması, yaşanan bu sorunlardan kurtulabilmek adına farklı bir organizasyon yapısı arama biçimine girilmesi halidir (Aymanık, 2011, s.105).

Krizin Özellikleri ve Türleri

Krizin geldiğinde, tüm sektörleri vuracağı ve durumun düzelmeden önce daha da kötüleşeceği yönünde görüş birliği bulunur (Bate, 2008, s.145). Her kriz kendine özgü özellikler taşımaktadır. Dolayısıyla her kriz kendi koşulları içinde değerlendirilmelidir (Türk Ekonomi Bankası, 2009, s.46). Genel olarak örgütlerde yaşanan krizlerin özelliklerini şöyle belirtilebilir (Tengilimoğlu ve Öztürk, 2011, s.169; Ataman, 2009, s.275; Tutar, 2011, s.14):

- Acil müdahale gerektiren bir durumdur.
- Beklenilmeyen bir durumdur.
- Örgütün ayakta kalma çabalarını tehdit eder.
- Örgüt üyelerini strese sokar.
- Birden çok safhadan oluşan bir süreçtir.
- Krizde yüksek belirsizlik ortamı hâkimdir.
- Genel anlamda bir örgütsel sağlıksızlık durumudur.

Krizler genel olarak dört gruba ayrılır (Bozgeyik, 2008, s.61):

- Doğal felaketler (fırtınalar, depremler, volkanlar)
- Mekanik problemler (kırılma, metal yorgunluğu)
- İnsan hataları (yanlış hesaplamalar, yanlış iletişim)
- Yönetim kararları ya da kararsızlığı (kararsızlık bazen yanlış karardan daha zararlı olabilir)

Krizin Kaynakları

İşletmelerin iç ve dış çevrelerinde meydana gelen olaylar, fırsatların ortaya çıkmasına yol açtığı gibi aynı zamanda tehditlerin oluşmasına da sebep olmaktadır (Asunakutlu ve Safran, 2004, s.51). Krize sebep olan faktörler örgüt içi ve örgüt dışı olmak üzere iki ana grupta incelenebilir (Tengilimoğlu ve Öztürk, 2011, s.171).

Örgüt İçi Kriz Faktörleri

İşletmeler, dıştan gelen etkilere olduğu kadar işletme içinde de sürekli hareketli bir yapıda kalarak krize önceden hazır bir görünüm sergilemelidir (Tekin ve Zerenler, 2017, s.59). Örgüt dışı kriz sebeplerinin kontrol edilememesi karşısında örgüt içi kriz sebepleri kontrol edilebilir (Tengilimoğlu ve Öztürk, 2011, s.171). Krizler, büyük ölçüde dış çevre faktörlerinden kaynaklanıyor olsalar bile, bunların ortaya çıkışlarında örgüt içi etkenler de önemli derecede rol oynayabilir (Şimşek, 2007, s.333). Örgüt içi kriz faktörleri; örgütsel yapı, yönetimin niteliği, bilgi toplamada ve değerlemede yetersizlik, işletmenin hayat safhası, işletmenin tarihi geçmişi ve tecrübeleri, işletmenin diğer özellikleri olarak sıralanabilir.

Örgüt Dışı Kriz Faktörleri

Örgüt dışı kriz sebepleri; örgütün dışında oluşan ve örgütün bunlara müdahale edemediği faktörlerdir (Tengilimoğlu ve Öztürk, 2011, s.173). Dış çevre unsurlarının sürekli değişimi, örgütleri de bu değişikliğe çabucak uyum sağlamak zorunda bırakır (Aydın ve Kılınç, 2004, s.10). Örgüt dışı kriz faktörleri; doğal çevre, ekonomik sistem ve ülkenin durumu, teknolojik gelişmeler, hukuki ve politik düzenlemeler, sosyal ve kültürel değişiklikler, yoğun rekabet, uluslararası çevre, terörizm olarak sıralanabilir.

Kriz Yönetimi

Beklenmedik bir anda meydana gelen, kurumların, işletmelerin, bölgelerin ya da ürünlerin imajını kötü yönde etkileyen veya ekonomik ve toplumsal kayıplara sebep olan olguların üstesinden gelebilmek için yapılan; bilginin toplanması, hazırlık ve önleme, denetim altına alma, öğrenme ve değerlendirme gibi görevleri kapsayan sürece kriz yönetimi denmektedir (T.C. Turizm Bakanlığı, 2002, s.3).

Kriz yönetimi süreci; işletmelerin bilgiye erişme ve bu bilgiyi kullanabilme süreçlerinde değişiklikler oluşturma ihtimali olan, ne zaman geleceği belli olmayan; işletmelerin hayatta kalmalarını etkileyebilecek, fakat bunun yanında belirli olanakları sunabilen; hızlı karar vermeyi zorunlu kılan; ortaklarla ilişkileri ve örgüt davranış biçimlerini etkileyebilecek eylem ya da olaylar dizisinin etkili şekilde planlanması, kriz ekibinin organizasyonu, işletme içi yürütme faaliyetlerinin doğruluğu, kayıpların azaltılması, iletişim ve eşgüdümleme sağlanıp olası senaryolar ile normal duruma geçişi sağlayabilmedir (Örnek ve Aydın, 2011, s.12).

Kriz Yönetiminin Özellikleri ve Türleri

Kriz yönetiminin temel hedefi örgütü, kriz durumuna karşı hazırlamaktır (Can, 1999, s.318). Kriz yönetiminin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Ataman, 2009, s.303-305):

- Kriz yönetimi, çok aşamalı karmaşık bir süreçtir.
- Kriz yönetimi, örgütün krize karşı hazırlıklı olmasını sağlar.
- Kriz yönetimi, yönetimin özel bir türüdür.
- Kriz yönetimi, örgütün varlığını sürdürmesini tehlikeye sokabilecek veya olanaksız hale getirecek nitelikteki olaylarla ilgilidir.
- Kriz yönetimi, krizin en az kayıpla ve zararlarla atlatılmasını sağlar.
- Kriz yönetimi, örgüte birtakım ek maliyetler yükler.

Kriz yönetiminin çeşitleri aktif kriz yönetimi (proaktif - önleyici) ve tepkici kriz yönetimi (reaktif) olmak üzere iki grupta ele alınabilir.

Aktif Kriz Yönetimi: Aktif kriz yönetimi saldırgan bir karaktere sahip olup, henüz krizin açıkça ortaya çıkmadığı, potansiyel kriz ve gizli kriz aşamalarına ilişkin olarak gerçekleştirilir (Ataman, 2009, s.308). Kendini gösterdiği zaman önlenemeyen ya da büyük harcamalara yol açan doğal afetler gibi gelecekteki bir durum için önceden harekete geçilerek önlem alınmasıyla işletmeler, meydana gelen kriz durumlarından daha az zararlarla çıkabilmektedir (Akıncı, 2010, s.99).

Tepkici Kriz Yönetimi: Savunmacı bir yapıya sahip olan tepkici kriz yönetimi, bu açıdan aktif kriz yönetiminden farklıdır. Krizin açıkça ortaya çıktığı kontrol edilebilir kriz ve kontrol edilemeyen kriz aşamalarında önem kazanır (Ataman, 2009, s.308-309). Açık bir şekilde meydana gelen krizlerin yok edilebilmesi ya da kötü etkilerinin en aza indirgenmesi durumları, tepkici kriz yönetiminin görevidir (Akıncı, 2010, s.99).

Kriz Yönetimi Süreci

Yalnızca kriz ortaya çıktıktan sonraki süreci kapsayan bir faaliyet değildir (Köroğlu, 2004, s.71). Kriz yönetimi, muhtemel başarı ve başarısızlık durumlarının iyi analiz edilmesini gerektiren bir süreçtir. Planlı, düzenli ve koordine edilmiş bir çabayı gerekli kılar (Sezgin, 2003, s.190). Yönetim, yönetici ve örgüt geliştirme faaliyetlerini de, kriz yönetim süreci içinde saymak gerekir (Tutar, 2011, s.94). Kriz yönetimi süreci sırasıyla; kriz sinyalinin alınması, krize hazırlık ve önleme, krizin denetim altına alınması, normal duruma geçiş, öğrenme ve değerlendirme olmak üzere beş aşamadan oluşmaktadır.

Kriz Yönetimi Yaklaşımları

Örgütlerde kriz meydana geldiğinde ya krizden kaçma yaklaşımı ya da krizi çözme yaklaşımı söz konusudur (Şimşek, 2007, s.339).

Krizden Kaçma Yaklaşımı: Diğer yaklaşıma göre daha çok savunmacı özellik taşımaktadır. Burada asıl amaç krizlerden fırsat oluşturabilmek değil, mevcut durumu en az kayıpla kapatabilmektir (Demir, 2014, s.240). Önleme aşaması, ilk aşamadır. Henüz ortaya çıkmamış olan potansiyel kriz durumunda olan bir olgudan kolayca kurtulabilmenin yolu olmakla birlikte, bu aşama genellikle bütünüyle atlanmaktadır (Harvard Business Review, 2000, s.17). Yönetici potansiyel krizlere karşı ne kadar hazırlıklı olabilirse, krizden o kadar kolay kurtulabilir.

Krizi Çözme Yaklaşımı: Bu aşamada, asıl olan hızdır. Kriz kesinlikle beklemeyecektir (Harvard Business Review, 2000, s.33). Kriz yönetiminde önemli olan, krizi bir fırsat bilip başarıya dönüştürmektir. Krizin başarıya

dönüştürülmesi, yönetimin duruma zamanında ve etkin müdahalesini gerekli kılar (Akıncı, 2010, s.95). Bu yaklaşıma göre; muhtemel kriz sinyallerinin alınması ve değerlendirilmesi, örgütün en az hasarla krizden kurtulabilmesi için gereken tedbirlerin alınması ve tatbik edilmesidir (Akıncı, 2010, s.96).

SEYAHAT ACENTALARININ YAPISAL DURUMU

Seyahat Acentası Tanımı ve Kapsamı

1618 sayılı Seyahat Acentaları ve Seyahat Acentaları Birliği Kanunu'na ve Yönetmeliğe göre; Seyahat Acentaları : “Kâr amacı ile turistlere, turizmle ilgili bilgiler vermeye, paket turları ve turları oluşturmaya, turizm amaçlı konaklama, ulaştırma, gezi, spor ve eğlence hizmetlerini görmeye yetkili olan, oluşturduğu ürünü kendi veya diğer seyahat acentaları vasıtası ile pazarlayabilen ticarî kuruluşlardır” (www.tursab.org.tr).

Seyahat Acentalarında Yönetim

Yönetim, eldeki kaynaklarla örgütsel hedeflere nasıl ulaşılacağı ile ilgilidir ve bu açıdan başkaları vasıtasıyla iş görme olarak nitelendirilebilir (Sökmen, 2006, s.8).

Yönetimin Özellikleri

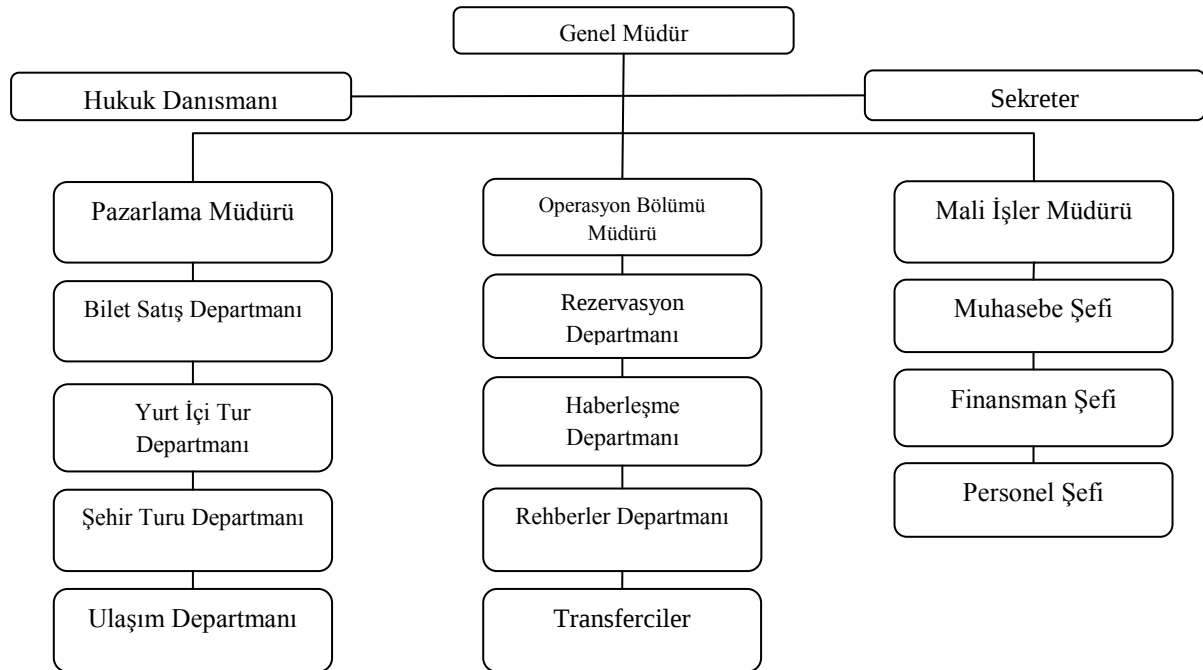
Yönetim, seyahat işletmelerinde, en güç ve en önemli bir görevdir. Zira yönetim insanlar ilgili bir konudur. İnsanların ya da çalışanların koordinasyonunu sağlayan, onları bir hedefe örgütleme ve yöneltme etkinliklerini tümüne yönetim denilmektedir. Yönetim sürecinin sosyal, beşeri ve toplumsal nitelikleri vardır. En önemli özelliği; birlikte çalışma, işbirliği, iş bölümü unsurları yönetimin temel felsefesini oluşturur. Yönetim hem de bir koordinasyon ve otorite sürecidir. Yetki kullanımı, emir-komuta fonksiyonu, yönetimin amaçlarına ulaşması için kullandığı araçlardır. Seyahat acentalarındaki yönetim süreci genel yönetim sürecinden pek farklı değildir. En önemli ayırt edici özellik, seyahat acentalarının bir hizmet işletmesi olmasından ileri gelmektedir (Hacıoğlu, 2013, s.157-158).

Yönetimin Fonksiyonları

Bütün işletmelerde olduğu gibi seyahat acentalarında da yönetim fonksiyonları; planlama, örgütleme-organizasyon, yöneltme-yürütme-emir komuta, koordinasyon-eşgüdümleme ve denetim-kontrol olarak sınıflandırılabilir.

Seyahat Acentalarının Organizasyon Yapısı

Şekil 1. A grubu bir seyahat acentasının organizasyon şeması



Kaynak: Hacıoğlu, 2013, s.168.

Seyahat acentaları hizmet üreticisi olan işletmelerdir. Bu sebeple örgüt yapıları mal üreticisi işletmelere göre farklılıklar gösterecektir (Köroğlu, 2004, s.60). Şekil 1.'de genel olarak A grubu bir seyahat acentasının organizasyon yapısı görülmektedir.

Seyahat Acentalarının Kriz Dönemi Uygulamaları

Turizm sektöründe üretici ve dağıtıcı rolünde bulunan seyahat acentaları hedef pazarlarını ve pazardaki konumlarını belirlerken, ürün/hizmet, dağıtım ve pazarlama politikalarını gözden geçirmeli ve bulundukları pazardaki müşterileri potansiyelinin özelliklerini belirlemelidir (Şapcılar, 2013, s.209). Turizmde kriz, çoğunlukla örgütün yönetim ile ilgili kabiliyetlerinde karmaşıklık meydana getirme, belirsizlik ögesini yüzeye çıkararak bunalım oluşturma niteliğindedir (Demir, 2010, s.35).

Kriz yönetimi, önemli açıkları oluşturan faktörlerin belirlenmesi ve bunların yok edilmesi sürecidir. Turizm sektörü açısından ele alındığında ön önemli yönetim açığı unsuru, krizin önceden tahmin edilememesi ya da belirtilerinin farkında olunmamasıdır. Bulunulan sektördeki yenilikler ve değişikliklerin takip edilmesi, gözle görülür biçimdeki olumsuzlukların ise dikkate alınması önem taşımaktadır. Gerçekleşen herhangi bir olumsuzluğa ilgisiz kalınmadan, hemen çözüm önerileri sunmak ve olası senaryoları oluşturmak gereklidir (Demir, 2010, s.94).

Turizm sektöründe yaşanan krizlerin tamamı beklenmedik bir anda, keskin ve önlenemez bir şekilde gelişmez. Önemli olan, kriz yönetiminde belirtileri önceden fark edebilmek ve gerekli tedbirleri alabilmektedir (Demir, 2014, s.236). Krizlerin; oluşturduğu tehditlerle beraber, kriz yönetimini başarabilen işletmelerin pazarda büyük avantajlar sağlayabildiği görülmektedir (Sarı, 2010, s.6). Seyahat acentalarının potansiyel bir krize karşı önceden hazırlıklı olabilmesi, diğer sektör işletmelerine karşı avantaj sağlamasına yardımcı olacaktır. Bu nedenle herhangi bir krize karşı hazırlığı olan bir işletme olarak, kriz geldiğinde vakit kaybetmeden oluşturulan stratejilerin uygulamaya konulması şarttır (Köroğlu, 2004, s.86).

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmanın Amacı

Ankara'da faaliyet gösteren seyahat acentası yöneticilerinin kriz öncesi ya da kriz anı dönemlerinde, işletmelerinde uyguladıkları yönetim stratejileri ve kriz yönetimi konusundaki düşüncelerinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Seyahat acentalarında kriz ve kriz yönetimi kavramlarının ne kadar yaygın olup olmadığının saptanması, kriz öncesi dönemde seyahat acentalarının krizleri önlemeye yönelik stratejiler belirleyip belirlemediği ve kriz anında seyahat acentalarının ne gibi stratejiler uyguladıkları bu araştırmanın temel amaçlarını oluşturmaktadır.

Evren ve Örneklem

Tablo 1. Ankara'da faaliyet gösteren seyahat acentaları (2018)

SEYAHAT ACENTALARI	
GRUBU	ADET
(A) Grubu	800
(AG) Grubu	22
(B) Grubu	4
(C) Grubu	5
TOPLAM	831

Kaynak: www.ankarakulturturizm.gov.tr

Kriz yönetim literatürü irdelendiğinde, kriz yönetimi ve kriz yönetimi stratejileri konularında ele alınan çalışmaların yönetim düzeyindeki ve bu düzeye yakın turizm işletmelerini konu edindiği görülmektedir (Blake ve Sinclair, 2003, s.817-825; Ritchie, 2004, s.673-679; Santana, 2004, s.308-311). Bu sebeple, seyahat acentalarını kapsam içerisine dâhil eden kriz yönetimi odaklı bu çalışmada araştırma evreni olarak A grubu seyahat acentaları benimsenmiştir. A grubu seyahat acentaları içerisinde ise Türkiye'deki illerden yalnızca Ankara İli araştırma kapsamına dâhil edilmiştir. Bu kapsamda, çizelge 1.'de görüldüğü üzere Ankara'daki A

grubu seyahat acentalarının sayısı 800'dür. Bu sebeple, araştırma evrenini, Ankara ilinde faaliyet gösteren 800 A grubu seyahat acentası yöneticileri oluşturmaktadır.

Yüzde beş örnekleme hatası ve yüzde doksan hassasiyet derecesinde homojen bir örneklem grubunun 800 nüfuslu bir evren birimini temsil edebileceği en az katılımcı sayısı 89'dur (Israel, 1992, s.3). Evreni temsil etmesini amaçlanan bu büyüklükte bir örneklem sayısına ulaşabilmek için seçkisiz olmayan örnekleme yöntemleri içerisinde yer alan uygun örnekleme yöntemi (Büyüköztürk ve arkadaşları, 2013, s.92) tercih edilmiştir. Bilindiği üzere, uygun örnekleme yönteminin sınırlılığı evreni temsil edecek örnekleme ulaşma üzerinedir (Etikan ve arkadaşları, 2016, s.4). Bu araştırmanın konu ettiği evren ise sayıca sınırlı olduğundan temsil güçlüğüne düzeyi oldukça sınırlıdır. Ayrıca, tercih edilen evrenin homojen bir nitelik göstermesi ve tek bir bölgenin araştırma sahası olarak tercih edilmiş olması sebebiyle, uygun örnekleme yönteminin evreni yansıtmaya gücü bakımından sınırlılıklarının bertaraf edildiği söylenebilir. Bu sebeple, örnekleme ulaşmada uygun örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Araştırmanın örneklemini 135 A grubu seyahat acentası yöneticisi oluşturmaktadır.

Veri Toplama Yöntemi

Verilen toplanmasında anket formu, Ankara ilinde faaliyet gösteren seyahat acentalarında uygulanmıştır. Anket oluşturulurken, 2004 yılında Ahmet Köroğlu'nun Turizmde Kriz Yönetimi (Otel İşletmelerinde ve Seyahat Acentalarında Bir Uygulama) isimli doktora tezinden faydalanılmıştır. Anket formu, bir işletmede kriz yönetimi konusunda ilk ve öncelikli rolün yöneticilere ait olduğu düşüncesi ile seyahat acentası yöneticilerine uygulanmıştır. Verilerin toplanması, araştırmacının kendisi ve çalışmakta olduğu kurum bünyesinde anlaşmalı bulunan tur operatörü ve otellerin irtibat halinde bulundukları seyahat acentaları ile gerçekleştirilmiştir. Veriler, 2019 Mart-Haziran aralığında toplanmıştır. Araştırma kapsamında 174 adet anket toplanmıştır. Yaklaşık 300 adet acentaya ulaşılmış ancak hepsinden geri dönüş alınamamıştır. 2018 yılı Ankara İl Kültür Ve Turizm Müdürlüğü İstatistikleri'ne bakıldığında Ankara'da 831 adet seyahat acentası bulunmaktadır. Ancak 2018'den bugüne yaşanan krizler neticesinde çoğu acenta tasfiye aşamasında olduklarını belirtmiştir. Bunun dışında anketleri geri çeviren çoğu acentadan, çok yoğun oldukları, sadece TÜRİSAB belgesine sahip olup acentacılık yapmadıkları ve herhangi bir kriz yönetimi çalışmalarının olmadığı şeklinde cevaplar alınmıştır. İnceleme sonrasında, 39 ankette katılımcıların ya ölçekteki tüm şıkları işaretledikleri ya da fazla sayıda eksik soru bıraktıkları görülmüştür. Sonuç olarak, toplamda 135 adet kullanılabılır anket formu elde edilmiştir.

BULGULAR

Araştırmaya Katılan Seyahat Acentası Yöneticilerine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Tablo 2. Katılımcılara yönelik tanımlayıcı bulgular

Tanımlayıcı Özellikler	Gruplar	f	%
Yaş	20-35 yaş	42	31,1
	36-45 yaş	47	34,8
	46 yaş ve üzeri	46	34,1
	Toplam	135	100,0
Mezun Olunan Bölüm	Muhasebe-Maliye-Ekonomi-İktisat-İstatistik	29	21,5
	İşletme-İletişim-Edebiyat-Sosyoloji-Halkla İlişkiler	35	25,9
	Turizm	71	52,6
	Toplam	135	100,0
Faaliyet Süresi	2-10 yıl	42	31,1
	11-20 yıl	57	42,2
	21 yıl ve üzeri	36	26,7
	Toplam	135	100,0
Çalışan Sayısı	2-10 kişi	52	38,5
	11-25 kişi	54	40,0
	26 kişi ve üzeri	29	21,5
	Toplam	135	100,0
Çalışma Süresi	1-5 yıl	42	31,1
	6-10 yıl	42	31,1
	11 yıl ve üzeri	51	37,8
	Toplam	135	100,0

Pozisyon Durumu	Ceo-Yönetici-Genel Müdür	56	41,5
	Yönetici Yard.-Genel Müdür Yard.-Departman Müd.	33	24,4
	İşletme Sahibi-İşletme Müdürü-Hissedar-Ortak	24	17,8
	Koordinatör-Uzman	22	16,3
	Toplam	135	100,0

Araştırmada 135 seyahat acentası yöneticisi yer almaktadır. Araştırmaya katılan yöneticilerin tamamı üniversite mezunudur. Araştırmaya katılan yöneticilere ve işletmelerine ait tanımlayıcı özelliklerin dağılımı çizelge 2.'de yer almaktadır. Öncelikle yaş değişkenine bakıldığında araştırmaya katılan yöneticilerin çoğunluğunun (% 34,8) 36-45 yaş aralığında olduğu görülmektedir. 46 yaş ve üzeri yaş aralığındaki yöneticilerin oranı 34,1 iken, 20-35 yaş aralığındaki yöneticilerin oranı ise 31,1'dir. Katılımcıların mezun oldukları bölüme bakıldığında (% 52,6) büyük çoğunluğun turizm alanından yani bulundukları sektöre ilişkin bir alandan mezun oldukları ortaya çıkmaktadır. İşletme-iletişim-edebiyat-sosyoloji-halkla ilişkiler gibi bölümlerin oranı da 25,9 iken, muhasebe-maliye-ekonomi-iktisat-istatistik gibi bölümlerin oranı 21,5'tir. Araştırma kapsamındaki seyahat acentalarının yüksek oranda (% 42,2) 11-20 yıl aralığında faaliyet gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır. 2-10 yıl aralığında faaliyet gösteren işletmelerin oranı 31,1 çıkarken, 21 yıl ve üzeri faaliyet gösterenlerin oranı 26,7'dir. Seyahat acentalarının çalışan sayısı en yüksek değer olarak (% 40,0) 11-25 kişi aralığında görülmektedir. Bunu takiben 38,5 oranla 2-10 kişi çalışana sahip işletmeler, 21,5 oranla 26 kişi ve üzeri çalışana sahiptir. Seyahat acentası yöneticilerinin çalışma sürelerine bakıldığında (% 37,8) 11 yıl ve üzeri sonucu çıkmıştır. 1-5 yıl ve 6-10 yıl çalışma süresine sahip yöneticilerin oranı ise 31,1 ile eşittir. Elde edilen verilere bakıldığında yöneticilerin bulundukları işletmedeki pozisyon durumlarında en yüksek kategori (% 41,5) ceo-yönetici-genel müdürdür. Bu kategoriyi % 24,4 ile yönetici yardımcısı-genel müdür yardımcısı-departman müdürü, % 17,8 ile işletme sahibi-işletme müdürü-hissedar-ortak ve % 16,3 ile koordinatör-uzman pozisyonları takip etmektedir.

Kriz Dönemi Sürecine İlişkin Bulgular

Bu kısımda seyahat acentaları faaliyetlerinin önem düzeyine, krize sebep olan faktörlere, işletmelerin kriz dönemi ve krizi önlemeye yönelik stratejilerine ilişkin istatistiki bulgulara yer verilmiştir.

Acenta Faaliyetlerinin Önem Düzeyine İlişkin Bulgular

Tablo 3. Acenta faaliyetlerinin önem düzeylerine göre dağılımı

Acenta Faaliyetleri	Önem Düzeyi	f		%	
Yurt içi tur düzenleme	Birinci Derece	29		21,5	
	İkinci Derece	9		6,7	
	Üçüncü Derece		15		11,1
Rezervasyon	Birinci Derece	19		14,1	
	İkinci Derece	38		28,1	
	Üçüncü Derece		22		16,3
Araç kiralama	Birinci Derece	3		2,2	
	İkinci Derece	10		7,4	
	Üçüncü Derece		24		17,8
Yurt dışı tur düzenleme	Birinci Derece	6		4,4	
	İkinci Derece	23		17,0	
	Üçüncü Derece		6		4,4
Transfer	Birinci Derece	6		4,4	
	İkinci Derece	13		9,6	
	Üçüncü Derece		28		20,7
Kongre-konferans organizasyonu	Birinci Derece	21		15,6	
	İkinci Derece	18		13,3	
	Üçüncü Derece		30		22,2
Ulaştırma araçları biletleri satma	Birinci Derece	50		37,0	
	İkinci Derece	24		17,8	
	Üçüncü Derece		10		7,4
Diğer	Birinci Derece	1		0,7	
	İkinci Derece	0		0	
	Üçüncü Derece		0		0
	Toplam	135		100,0	

Araştırmaya katılan seyahat acentası yöneticilerinin faaliyetlerinin önemine ilişkin faktörlerin dağılımı çizelge 3.'de yer almaktadır. Seyahat acentası faaliyetlerinin en yüksek oran aldığı önem düzeyi % 21,5 ile “yurt içi tur düzenleme” katılımcı acentalar tarafından birinci derecede önem düzeyine sahip faaliyetlerden biridir. % 28,1 ile “rezervasyon” faaliyetinin işletmeler açısından ikinci derece önem düzeyine sahip olduğu ortaya çıkmıştır. “Araç kiralama” faaliyeti 17,8 oran ile önem düzeyi sıralamasında en yüksek üçüncü derecededir. % 17,0 ile “yurt dışı tur düzenleme” faaliyeti ikinci derece önem düzeyindedir. “Transfer” seyahat acentaları tarafından 20,7 oran ile üçüncü derece önem düzeyinde bir faaliyet olarak görülmektedir. 22,2 oran ile işletmeler tarafından “kongre-konferans organizasyonu” üçüncü derece bir faaliyetlerden biridir. “Ulaştırma araçları biletleri satma” % 37,0 yüksek bir oran ile acentalar tarafından birinci derece önem düzeyine sahiptir. Seyahat acentaları tarafından “diğer” seçeneği 0,7 oran ile birinci derece olarak işaretlenmiştir.

İlgili çizelgeye genel olarak bakıldığında birinci derece önem düzeyinde % 37,0 oran ile en yüksek çıkan faaliyet “ulaştırma araçları biletleri satma” olmuştur. İkinci derece önem düzeyinde % 28,1 oran ile en yüksek faaliyet “Rezervasyon (Kara, deniz, hava araçları ve konaklama işletmeleri vb.)”dur. Üçüncü derece önem düzeyinde ise “transfer” faaliyeti en yüksek önem düzeyine % 20,7 ile ulaşmıştır.

Krizi Oluşturan Faktörlere İlişkin Bulgular

Tablo 4. Krizi oluşturan faktörlerin dağılımı

Krizi Oluşturan Faktörler	Etkili Olma Durumu	f	%
Ekonomik Faktörler	Etkili Olmuştur	121	89,6
	Etkili Olmamıştır	14	10,4
Sosyal ve Kültürel Faktörler	Etkili Olmuştur	8	5,9
	Etkili Olmamıştır	127	94,1
İşletme İçi Nedenler	Etkili Olmuştur	19	14,1
	Etkili Olmamıştır	116	85,9
Teknolojik Faktörler	Etkili Olmuştur	7	5,2
	Etkili Olmamıştır	128	94,8
Doğal Felaketler	Etkili Olmuştur	5	3,7
	Etkili Olmamıştır	130	96,3
Yasal ve Politik Faktörler	Etkili Olmuştur	73	54,1
	Etkili Olmamıştır	62	45,9
Rakip İşletmeler ve Artan Rekabet	Etkili Olmuştur	69	51,1
	Etkili Olmamıştır	66	48,9
Diğer Faktörler	Etkili Olmuştur	1	0,7
	Etkili Olmamıştır	134	99,3

Araştırmaya katılan seyahat acentaları için krizi oluşturan faktörlerin etkili olup olmama durumuna ilişkin faktörlerin dağılımı çizelge 4.'de yer almaktadır. “Ekonomik faktörler” 89,6 oran ile çok yüksek düzeyde seyahat acentaları açısından krize sebep olan bir faktördür. % 94,1 gibi yüksek bir oranda “sosyal ve kültürel faktörler” işletmeler açısından bir krize etki etmemiş görünmektedir. 85,9 oran ile “işletme içi nedenler” acentalar açısından yüksek düzeyde bir kriz oluşturan faktördür. “Teknolojik faktörler” % 94,8 ile işletmelerce krize sebebiyet verebilecek bir faktör olarak görülmemektedir. “Doğal felaketler” seyahat acentaları tarafından 96,3 oranla kriz oluşturabilecek bir faktör değildir. 54,1 oran ile “yasal ve politik faktörler” seyahat acentalarının krizde etkili iken, 45,9 oran ile etkili değildir. “Rakip işletmeler ve artan rekabet” işletmeler tarafından % 51,1 krizde etkili, % 48,9 krizde etkili değildir. Çok yüksek bir oran ile (% 99,3) diğer faktörler herhangi bir kriz durumunda etkiliye sahip değildir.

Kriz Dönemi Stratejilerine İlişkin Bulgular**Tablo 5. Kriz dönemi stratejilerine ilişkin faktörlerin uygulanma durumu**

Krizi Dönemi Stratejileri	Uygulanma Durumu	f	%
İşletmenin örgüt büyüklüğünün ve personel sayısının yeniden gözden geçirilmesi	Uygulanmıştır	80	59,3
	Uygulanmamıştır	55	40,7
İşletmede kaynak tüketiminde tasarrufa gidilmesi	Uygulanmıştır	103	76,3
	Uygulanmamıştır	32	23,7
Farklı satış tekniklerinin ve dağıtım kanallarının kullanılması	Uygulanmıştır	91	67,4
	Uygulanmamıştır	44	32,6
Farklı alanda faaliyet gösteren bir işletme ile entegrasyona gidilmesi	Uygulanmıştır	23	17,0
	Uygulanmamıştır	112	83,0
Benzer bir işletme ile entegrasyona gidilmesi	Uygulanmıştır	15	11,1
	Uygulanmamıştır	120	88,9
Müşteriye cazip teklifler ve tatil alternatiflerinin sunulması	Uygulanmıştır	62	45,9
	Uygulanmamıştır	73	54,1
Kredi ödemelerinin ertelenmesi	Uygulanmıştır	20	14,8
	Uygulanmamıştır	115	85,2
Reklam ve tanıtım harcamalarının artırılması	Uygulanmıştır	19	14,1
	Uygulanmamıştır	116	85,9

Araştırmaya katılan seyahat acentaları için kriz dönemi stratejilerinin uygulanma durumuna ilişkin faktörlerin dağılımı çizelge 5.'de yer almaktadır. % 59,3 ile "işletmenin örgüt büyüklüğünün ve personel sayısının yeniden gözden geçirilmesi" işletmeler tarafından uygulanan bir stratejidir. 76,3 oran ile "işletmede kaynak tüketiminde tasarrufa gidilmesi" kriz dönemlerinde uygulanan stratejilerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. "Farklı satış tekniklerinin ve dağıtım kanallarının kullanılması" 67,4 oranla acentalar tarafından kriz dönemlerinde uygulanma imkânı bulmuştur. "Farklı alanda faaliyet gösteren bir işletme ile entegrasyona gidilmesi" % 83,0 ile herhangi bir kriz döneminde kriz dönemi stratejisi olarak uygulanmamıştır. "Benzer bir işletme ile entegrasyona gidilmesi" 88,9 oranla acentalar tarafından kriz dönemi stratejisi olarak uygulamaya konulmamıştır. 54,1 oran ile "müşteriye cazip teklifler ve tatil alternatiflerinin sunulması" işletmeler için kriz dönemi stratejisi olamamıştır. "Kredi ödemelerinin ertelenmesi" 85,2 oran ile herhangi bir kriz döneminde strateji olarak uygulanmamıştır. % 85,9 ile "reklam ve tanıtım harcamalarının artırılması" kriz dönemi stratejisi olarak uygulanmamıştır.

Kriz Önleme Stratejilerine İlişkin Bulgular**Tablo 6. Kriz önleme stratejilerine ilişkin faktörlerin uygulanma durumu**

Krizi Önleme Stratejileri	Uygulanma Durumu	f	%
Turizm piyasasını ve seyahat işletmesini etkileyecek çevresel koşulların sürekli gözden geçirilmesi	Uygulanmıştır	114	84,4
	Uygulanmamıştır	21	15,6
İşletmede yeni yönetim tekniklerini kullanarak esnek ve yaratıcı örgüt yapısının oluşturulması	Uygulanmıştır	87	64,4
	Uygulanmamıştır	48	35,6
Olası turizm krizi senaryolarının oluşturulması	Uygulanmıştır	60	44,4
	Uygulanmamıştır	75	55,6
Oluşturulan senaryolara yönelik hareket kabiliyetinin geliştirilmesi	Uygulanmıştır	43	31,9
	Uygulanmamıştır	92	68,1
Tanıtım tekniklerini kullanarak imaj oluşturma çalışmaları	Uygulanmıştır	27	20,0
	Uygulanmamıştır	108	80,0
Kriz yönetim planı hazırlanarak kriz yönetim ekibinin oluşturulması	Uygulanmıştır	18	13,3
	Uygulanmamıştır	117	86,7
Stratejik ortaklıklar oluşturulması	Uygulanmıştır	53	39,3
	Uygulanmamıştır	82	60,7

Araştırmaya katılan seyahat acentaları için krizi önleme stratejilerinin uygulanma durumuna ilişkin faktörlerin dağılımı çizelge 6.'da yer almaktadır. "Turizm piyasasını ve seyahat işletmesini etkileyecek çevresel koşulların sürekli gözden geçirilmesi" işletmeler tarafından % 84,4 ile kriz dönemi stratejisidir. 64,4 oran ile "işletmede yeni yönetim tekniklerini kullanarak esnek ve yaratıcı örgüt yapısının oluşturulması" seyahat acentaları

tarafından uygulanan bir stratejidir. 55,6 oranla “olası turizm krizi senaryolarının oluşturulması” herhangi bir kriz önleme stratejisi olamamıştır. “Oluşturulan senaryolara yönelik hareket kabiliyetinin geliştirilmesi” 68,1 oran ile kriz önleme faktörü olarak uygulanmamıştır. “Tanıtma tekniklerini kullanarak imaj oluşturma çalışmaları” % 80,0 oranında strateji olarak uygulanmamıştır. “Kriz yönetim planı hazırlanarak kriz yönetim ekibinin oluşturulması” acentalar tarafından 86,7 oran ile kriz önleme stratejisi değildir. 60,7 oranla “stratejik ortaklıklar oluşturulması” krizi önleme stratejisi olarak uygulanma alanı bulamamıştır.

Kriz Dönemi Sonucuna İlişkin Bulgular

Bu kısımda seyahat acentalarının kriz dönemine yönelik olumlu ve olumsuz sonuçlarına, kriz yönetimi konusundaki genel değerlendirmelerine ilişkin istatistiki bulgulara yer verilmiştir.

Kriz Döneminin Olumlu Sonuçlarına İlişkin Bulgular

Tablo 7. Kriz dönemi olumlu sonuçlarına yönelik ifadelerin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri

İfadeler	Aritmetik Ortalama ($\bar{x}$)	Standart Sapma (ss)
Yeni yönetim teknikleri uygulanmaya başlamıştır.	3,99	0,95
Krizle mücadelede etkin stratejiler geliştirme öğrenilmiştir.	3,95	0,90
Gelecekte oluşabilecek krizlere karşı hazırlıklı duruma gelinmiştir.	3,87	0,88
Devletin turizm sektörüne desteği artmıştır.	2,49	1,25
Kriz fırsat olarak değerlendirilmiştir.	3,42	1,14

Araştırmaya katılan seyahat acentaları için kriz dönemi olumlu sonuçlarına ilişkin faktörlerin dağılımı çizelge 7.’de yer almaktadır. Olumlu sonuçlarda, en yüksek ortalama “yeni yönetim teknikleri uygulanmaya başlamıştır” ifadesinde bulunmuştur ($\bar{x}=3,99$). Yani kriz dönemi olumlu sonuçları dendiğinde yeni yönetim tekniklerinin uygulanmaya başlanması sonucuna varılmıştır. Ortalama olarak en düşük, “devletin turizm sektörüne desteği artmıştır” ifadesi hesaplanmıştır ($\bar{x}=2,49$). Bulgular kriz dönemlerinde seyahat acentalarının devletin desteği konusunda sorun yaşadıklarını ortaya koymaktadır. Ayrıca “krizle mücadelede etkin stratejiler geliştirme öğrenilmiştir” ifadesinin de çok yüksek bir ortalama sahip olduğu belirlenmiştir ($\bar{x}=3,95$).

Kriz Döneminin Olumsuz Sonuçlarına İlişkin Bulgular

Tablo 8. Kriz dönemi olumsuz sonuçlarına yönelik ifadelerin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri

İfadeler	Aritmetik Ortalama ($\bar{x}$)	Standart Sapma (ss)
Hızlı karar alma zorunluluğu ortaya çıkmıştır.	4,34	3,52
Yüksek personel devri olmuştur.	2,86	1,12
İşletme personeli üzerinde stres ve huzursuzluğa yol açmıştır.	3,62	1,16
Doluluk oranları düşmüştür.	3,29	1,18
Sunulan hizmetin kalitesi düşmüştür.	2,74	1,38
Rekabet artmıştır.	3,71	1,09

Araştırmaya katılan seyahat acentaları için kriz dönemi olumsuz sonuçlarına ilişkin faktörlerin dağılımı çizelge 8.’de yer almaktadır. Olumsuz sonuçlarda, en yüksek ortalama “hızlı karar alma zorunluluğu ortaya çıkmıştır” ifadesinde hesaplanmıştır ($\bar{x}=4,34$). Diğer bir deyişle, kriz dönemi olumsuz sonuçları dendiğinde hızlı karar alma zorunluluğunun oluşması sonucuna varılmıştır. Ortalama olarak en düşük, “sunulan hizmetin kalitesi düşmüştür” ifadesi bulunmuştur ($\bar{x}=2,74$). Bulgular kriz dönemlerinde sunulan hizmet kalitesinin düşmediği yönünde düşünceye varmıştır. Bunları dışında “rekabet artmıştır” ifadesi de yüksek bir ortalama sahiptir ($\bar{x}=3,71$). Buna göre kriz döneminin önemli olumsuz sonuçlarından biri rekabetin artması olarak belirlenmiştir.

Kriz Yönetimi Konusunda Seyahat Acentası Yöneticilerinin Genel Değerlendirmelerine Yönelik Bulgular**Tablo 9. Kriz yönetimi konusunda seyahat acentası yöneticilerinin genel değerlendirmelerine ilişkin ifadelerin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri**

İfadeler	Aritmetik Ortalama ($\bar{x}$)	Standart Sapma (ss)
Yaşanan krizler seyahat acentalarını kriz yönetimi konusunda bilgi sahibi olmaya zorlamaktadır.	4,46	0,80
Kriz yönetimi seyahat acentaları için yüksek maliyetli, uzmanlık gerektiren lüks bir faaliyettir.	3,51	1,28
Kriz yönetimi Türkiye’deki seyahat acentaları tarafından tam anlamıyla bilinmeyen yeni bir konudur.	3,80	1,20
Turizmde yaşanan her kriz özeldir, bu nedenle kriz yönetimi konusunda kapsamlı bir hazırlık çalışması yapılması gerekir.	4,22	0,93

Araştırmaya katılan seyahat acentaları için kriz dönemi olumsuz sonuçlarına ilişkin faktörlerin dağılımı çizelge 9.’da yer almaktadır. Kriz yönetimi hakkındaki genel değerlendirmede, “yaşanan krizler seyahat acentalarını kriz yönetimi konusunda bilgi sahibi olmaya zorlamaktadır” ifadesi en yüksek ortalama ile hesaplanmıştır ($\bar{x}=4,46$). Diğer bir deyişle, kriz yönetimine ilişkin genel değerlendirme dendiğinde yaşanan kriz tecrübelerinin seyahat acentalarını kriz yönetimi hakkında bilgi sahibi olmaya zorladığı sonucuna varılmaktadır. Ortalama olarak en düşük, “kriz yönetimi seyahat acentaları için yüksek maliyetli, uzmanlık gerektiren lüks bir faaliyettir” ifadesi bulunmuştur ($\bar{x}=3,51$). Ayrıca, “turizmde yaşanan her kriz özeldir, bu sebeple kriz yönetimi konusunda kapsamlı bir hazırlık çalışması yapılması gerekir” ifadesinin de çok yüksek bir ortalamaya sahip olduğu belirlenmiştir ($\bar{x}=4,22$).

Kriz Yönetimine İlişkin Bulgular

Bu kısımda seyahat acentası çalışanlarının kriz yönetimi hususunda bilgilendirilmesine, seyahat acentalarının kriz yönetimi planı hazırlaması ve işletmelere planı hazırlamaya sebep olan etkenlere, kriz yönetimi planını kimlerin hazırladığına, kriz yönetimi planının uygulanma durumu ve hangi tür krizler karşısında uygulanma fırsatı bulunduğu ile ilgili istatistik bulgulara yer verilmiştir.

Çalışanların Kriz Yönetimiyle İlgili Bilgilendirilmesine İlişkin Bulgular**Tablo 10. Çalışanlara kriz yönetimiyle ilgili bilgi verilip verilmediği**

Kriz Yönetimi Hakkında Bilgi	F	%
Evet verildi	92	68,1
Hayır verilmedi	43	31,9
TOPLAM	135	100

Araştırmaya katılan seyahat acentalarının çalışanlarını kriz yönetimiyle ilgili bilgilendirmesine ilişkin faktörlerin dağılımı çizelge 10.’da yer almaktadır. Araştırmaya katılan seyahat acentalarının % 68,1’i çalışanlarına kriz yönetimine ilişkin eğitim verirken, 31,9’u kriz yönetimi hususunda herhangi bir bilgilendirme yapmamaktadır.

Seyahat Acentalarında Kriz Yönetimi Planı Hazırlanıp Hazırlanmadığına İlişkin Bulgular**Tablo 11. Seyahat acentalarında kriz yönetimi planı hazırlanıp hazırlanmadığı**

Kriz Yönetimi Planı	F	%
Evet hazırlandı	57	42,2
Hayır hazırlanmadı	78	57,8
TOPLAM	135	100

Araştırmaya katılan seyahat acentalarının muhtemel kriz ihtimallerine karşı kriz yönetimi planı hazırlamasına ilişkin faktörlerin dağılımı çizelge 11.’de yer almaktadır. Araştırmaya katılan seyahat acentalarının % 57,8’i kriz ihtimallerine karşı hazırlamış olduğu bir kriz yönetimi planı mevcut değilken, 42,2’sinin kriz ihtimallerine karşı hazırlamış olduğu kriz yönetimi planı bulunmamaktadır.

Kriz Yönetimi Planı Hazırlamaya Yönelten Sebeplere İlişkin Bulgular**Tablo 12. Kriz yönetimi planına ilişkin ifadelerin etkili olup olmama durumu**

İfadeler	Etkili Olma Durumu	f	%
Krizin oluşturabileceği belirsizliklerle daha iyi mücadele edebilme şansına kavuşmak	Etkili Olmuştur	45	33,3
	Etkili Olmamıştır	12	8,9
Daha önce hazırlıksız olarak yakalanılmış olan bir kriz karşısında önemli zararlarla karşılaşılması	Etkili Olmuştur	28	20,7
	Etkili Olmamıştır	29	21,5
Bir kriz karşısında işletme kaynaklarını daha etkin olarak kullanabilmek	Etkili Olmuştur	31	23,0
	Etkili Olmamıştır	26	19,3
Muhtemel bir kriz karşısında hedef pazarlardaki medya baskısını azaltabilmek	Etkili Olmuştur	4	3,0
	Etkili Olmamıştır	53	39,3

Araştırmaya katılan seyahat acentalarını kriz yönetimi planı hazırlamasına iten sebeplere ilişkin faktörlerin dağılımı çizelge 12.'de yer almaktadır. Bir önceki bulguda 57 seyahat acentasının kriz yönetimi planına sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre, 33,3 oranla “krizin oluşturabileceği belirsizliklerle daha iyi mücadele edebilme şansına kavuşmak” ifadesi kriz yönetimi planı hazırlanmasında etkili olmuştur. 23,0 oranla “bir kriz karşısında işletme kaynaklarını daha etkin olarak kullanabilmek” kriz yönetimi planı hazırlamakta etkili olan ifadelerdendir. “Muhtemel bir kriz karşısında hedef pazarlardaki medya baskısını azaltabilmek” ifadesi % 39,3 ile acentalar için kriz yönetimi planı hazırlamada bir etken değildir. “Daha önce hazırlıksız olarak yakalanılmış olan bir kriz karşısında önemli zararlarla karşılaşılması” ifadesi % 21,5 ile etkili olmamış, % 20,7 ile etkili olmuş görülmektedir. Birbirine çok yakın oranlar bulunduğu belirlenmiştir.

Kriz Yönetimi Planını Kimlerin Hazırladığına İlişkin Bulgular**Tablo 13. Kriz yönetimi planını kimlerin hazırladığı**

Kriz Yönetimi Planı Hazırlayıcıları	Hazırlama Durumu	f	%
İşletme üst yönetimi	Hazırlamıştır	38	28,1
	Hazırlamamıştır	19	14,1
Danışmanlık şirketleri	Hazırlamıştır	9	6,7
	Hazırlamamıştır	48	35,6
Üniversitelerin ilgili bölümleri	Hazırlamıştır	0	0
	Hazırlamamıştır	57	42,2
İşletme içi ve işletme dışı uzmanların oluşturduğu kriz yönetim ekibi	Hazırlamıştır	10	7,4
	Hazırlamamıştır	47	34,8

Araştırmaya katılan seyahat acentalarının kriz yönetimi planlarını kimlerin hazırladığına ilişkin faktörlerin dağılımı çizelge 13.'de yer almaktadır. Kriz yönetimi planını “işletme üst yönetimi” % 28,1 ile hazırlamıştır. 35,6 oranla “danışmanlık şirketleri” kriz yönetimi planı hazırlanmasında işletmelerin başvurdukları merkezlerdir. 42,2 oranla “üniversitelerin ilgili bölümleri” hiçbir şekilde kriz yönetimi planı için başvuru yapılmayan kurumlardır. 34,8 oranla “işletme içi ve işletme dışı uzmanların oluşturduğu kriz yönetim ekibi” yüksek düzeyde kriz yönetimi planı hazırlayanlar olarak belirlenmiştir. Bulgulara göre seyahat acentalarının kriz yönetimi planı oluşturmaya karar verdiklerinde en önce başvurdukları birimin “işletme üst yönetimi” olduğu belirlenmiştir.

Kriz Yönetimi Planının Uygulanma Durumuna İlişkin Bulgular**Tablo 14. Kriz yönetimi planının uygulanıp uygulanmadığı**

Kriz Yönetimi Planı Uygulanma Durumu	f	%
Evet uygulandı	52	38,5
Hayır uygulanmadı	5	3,7
TOPLAM	57	42,2

Araştırmaya katılan seyahat acentalarının kriz yönetimi planlarını herhangi bir kriz karşısında uygulama durumlarına ilişkin faktörlerin dağılımı çizelge 14.'de yer almaktadır. Araştırmaya katılan seyahat acentalarının 42,2'sinin kriz ihtimallerine karşı hazırlamış olduğu kriz yönetimi planı mevcut idi. Buna göre, 38,5 orandaki

seyahat acentası kriz yönetimi planını herhangi bir kriz karşısında uygulama fırsatı bulmuş iken, 3,7 orandaki seyahat acentası uygulama fırsatı bulamamıştır.

Kriz Yönetimi Planının Hangi Tür Krizler Karşısında Uygulandığına İlişkin Bulgular

Tablo 15. Kriz yönetimi planının hangi tür krizler karşısında uygulandığı

Kriz Türleri	Uygulanma Durumu	f	%
Ekonomik kaynaklı krizlerde	Uygulanmıştır	49	36,3
	Uygulanmamıştır	3	2,2
Siyasi bunalımların olduğu dönemlerde	Uygulanmıştır	17	12,6
	Uygulanmamıştır	35	25,9
Terör olayları karşısında	Uygulanmıştır	28	20,7
	Uygulanmamıştır	24	17,8
Doğal afetlerde	Uygulanmıştır	6	4,4
	Uygulanmamıştır	46	34,1
Artan rekabet ortamında	Uygulanmıştır	14	10,4
	Uygulanmamıştır	38	28,1

Araştırmaya katılan seyahat acentalarının kriz yönetimi planlarını hangi tür krizler karşısında uygulandığına ilişkin faktörlerin dağılımı çizelge 15.'de yer almaktadır. 36,3 oranla seyahat acentaları “ekonomik kaynaklı krizlerde” kriz yönetimi planlarını uygulama fırsatı bulmuştur. 25,9 oranla “siyasi bunalımların olduğu dönemlerde” kriz yönetimi planlarını uygulamaya koymadıkları belirlenmiştir. “Terör olayları karşısında” 20,7 oranla planlarını uygulama fırsatı buldukları görülmektedir. “Doğal afetlerde” % 34,1 ile kriz yönetimi planlarını uygulayamamışlardır. 28,1 oran ile “artan rekabet ortamında” kriz yönetimi planlarını uyguladıkları belirlenmiştir. En çok hangi kriz türlerinde kriz yönetimi planları uygulanmıştır olarak bakıldığında “ekonomik kaynaklı krizlerde” ve “terör olayları karşısında” ifadeleri ilk sıralarda yer almaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma kapsamında elde edilen bulgulara göre seyahat acentalarının büyük çoğunluğunun kriz yönetimi planlarının olmadığı görülmüştür. Araştırmaya dâhil seyahat acentalarının % 57,8'inin kriz ihtimallerine karşı hazırlanmış olan bir kriz yönetimi planı bulunmazken, 42,2'sinin kriz yönetimi planı bulunmaktadır. Araştırmada yer alan seyahat acentası yöneticilerinin tamamı üniversite mezunudur.

Araştırma sonuçlarına bakıldığında Ankara'da faaliyet gösteren A grubu seyahat acentalarının çoğunun kriz yönetimi uygulamalarına gereken önemi vermediği görülmektedir. Kriz dönemleri iyi değerlendirilebilirse işletmeler açısından itibarlarının daha da yükseldiği yeni bir döneme geçiş sağlayabilir. Seyahat acentaları açısından krize sebep olan en önemli etken ekonomik faktörlerdir. Bu sebeple acentaların kendi ülkelerinde ve dünyada oluşan ekonomik değişiklikleri takip eden bir politikada izlemeleri gerekmektedir. Kriz oluşturabilecek diğer etkenler olan, yasal ve politik faktörler ile rakip işletmeler ve artan rekabet konularında da acentaların dikkatli olmaları gerekir. Ekonomik faktörlerde olduğu gibi yasal ve politik etkenler açısından da ülke ve dünya genelinden haberdar olmalıdırlar. Kendi acentacılık anlayışlarına rakip oluşturan işletmeleri izlemeli, pazar araştırmalarına önem vermelidirler. Seyahat acentaları herhangi bir kriz dönemine girdiklerinde, krizin etkilerini azaltmaya yönelik strateji izlemektedir. En önce başvurdukları strateji, işletmede kaynak tüketiminde tasarrufa gidilmesidir. Bunun dışında benzer bir strateji olarak, işletmenin örgüt büyüklüğünün ve personel sayısının yeniden gözden geçirilmesi söylenebilir. Bu politikalar direkt olarak işletmeyi korumaya yönelik gibi görünse de krizin işletme üzerindeki olumsuz etkilerinin artmasına da sebep olabilir. Bu sebeple işletmelerin artık savunmaya yönelik politikalar yerine krizin etkilerini azaltmaya ilişkin hızlı kararlar alarak bu kararlarına işletme çalışanlarını da dâhil ederek beraberlik içerisinde mevcut krizin üzerine gidebilmeyi tercih etmeleri gerekmektedir.

Bununla beraber işletmelerin kriz önlemek için başvurdukları politikalar, bulunulan sektörü veya işletmeleri etkileyen çevresel, sosyal, politik değişikliklere karşı duyarlı olunması, işletmede geliştirilen daha öncekilerden farklı yönetim stratejilerinin kullanılarak esnek örgüt yapısının oluşturulması ve olası turizm krizi senaryolarının kullanılmasıdır. Bu üç strateji de kriz önlemede çok büyük öneme sahiptir. İşletmelerin çevre koşullarını iyi değerlendirip, ilgili koşulları kendilerinin de etkileyebileceği aktif bir konuma geçmek için çalışmaları şarttır. Kriz dönemleri hızlı ve yeni kararlar alabilmeyi de beraberinde getirdiğinden işletmeler esnek bir örgüt yapısı ile

oluşturulan kriz senaryolarını uygulayabilecekleri bir ortama ihtiyaç duyacaklardır. Bu akışın sağlıklı bir şekilde sağlanması gerekli olacaktır.

Krizlerin işletmelerde ortaya çıkardığı en olumlu sonuç, yeni yönetim tekniklerinin uygulanmaya başlanmasıdır. Krizler aynı zamanda bir öğrenme ve yenilenme sürecidir. Bu sebeple işletmeler açısından yeni yönetim tekniklerinin oluşturulabilmesi krizin meydana getirdiği en başarılı etki denilebilir. İşletmeler kriz dönemlerinde devlet desteği alamadıkları için mağdur olabilmektedir. Devletler, bacasız sanayi olarak bilinen en hassas sektörlerden biri turizm bünyesindeki işletmelerine gereken önemi ve desteği verebilmelidir. Bunların yanında, krizlerin işletmelerde ortaya çıkardığı en olumsuz sonuç ise, hızlı karar alma zorunluluğudur. Bu sonuç özellikle üst yönetimi zorlamaktadır. Yöneticilerin kriz zamanlarında liderlik görevi de üstlenebilmesi gerekmektedir. Üst yönetimin gelecek bir krizi tahmin edebilmesi, olası kriz senaryolarını oluşturabilmesi, bu senaryoları çalışanlarına aktarabilmesi, son olarak bir kriz yönetimi planı hazırlamaya yönelik çalışmalarda bulunabilmesi önem arz etmektedir.

Kriz yönetimi oldukça karmaşık bir süreçtir. Buna istinaden işletmelerin kriz yönetimi hakkındaki düşünceleri, yaşanan krizlerin seyahat acentalarını kriz yönetimi konusunda bilgi sahibi olmaya zorladığıdır. Turizm sektörü açısından kriz yönetimi hayati bir önem arz eder. Etkin bir kriz yönetimi uygulayabilmek, bilgi odaklı bir yönetim anlayışının gerekliliğidir. Kriz yönetimi sürecinde üst yönetim başta olmak üzere tüm çalışanlar belirli fedakârlıklar göstermelidir.

Araştırma kapsamındaki acentaların çoğunluğu kriz yönetimi planına sahip değildir. Kriz yönetimine sahip işletmelerin rakiplerine göre büyük avantajlar sağladığı bilincinin işletmeler genelinde yayılması gerekmektedir. Kriz yönetimine sahip olan işletmeler ise, bu konuda çalışanlarına eğitim verebilmektedir. Kriz yönetiminde ekip çalışması çok önemlidir. Bu bilince sahip işletmeler kriz yönetimi avantajlarından faydalanabileceklerdir.

İşletmeleri kriz yönetimi planı hazırlamaya teşvik eden en önemli sebep, krizin oluşturabileceği belirsizliklerle daha iyi mücadele edebilme şansına kavuşmaktır. Bunu sırasıyla; herhangi bir kriz durumunda işletme varlıklarını daha aktif kullanabilmek veya herhangi bir önlem alınmadan yakalanılmış olan bir kriz karşısında önemli zararlarla karşılaşılması takip etmektedir. Kriz durumlarına karşı daha önce önlem almış olan bir işletmenin sektörde bulunduğu diğer işletmelere göre daha avantajlı olacağı ortadadır. Bu sebeple kriz yönetimi planının belirli aralıklarla gözden geçirilmesi ve zamanın şartlarına uygun şekilde aktif tutulması şarttır. İşletmelerin kriz dönemlerinde karşılaşılabilecekleri tehlikelerden en az zararla kurtulabilmeleri etkin bir kriz yönetimi ile mümkün olacaktır.

Krizlere karşı yüksek düzeyde hassasiyete sahip turizm işletmelerinde kriz yönetimi, işletmelerin yaşamlarını devam ettirebilmelerinde vazgeçilmez bir unsurdur. Bu araştırma seyahat acentası yöneticilerinin kriz konusuna bakış açısını ortaya koymak, işletmelerde kriz yönetiminin ne kadar yaygın kullanılıp kullanılmadığını saptamak, konuya ilişkin sonuç ve öneriler sunabilmek açısından büyük önem arz etmektedir.

KAYNAKÇA

- Akıncı, Z. (2010). *Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi: Alanya Bölgesindeki Konaklama İşletmelerinde Kriz Sürecinde Karşılaşılan Sorunların Tespit ve Çözümüne Yönelik Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Akkaşoğlu, S. (2013). *Krizlere Karşı Finansal Stratejiler: Antalya'da Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Ankara İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü (2019) , <http://www.ankarakulturturizm.gov.tr/TR-201880/istatistikler.html> , [Erişim Tarihi 30 Mayıs 2019]
- Asunakutlu, T., ve Safran, B. (2004). Stratejik yönetim açısından kriz kaynaklarına ilişkin bir değerlendirme. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 6 (21), 51-58.
- Ataman, G. (2009). *İşletme Yönetimi* (Üçüncü Baskı). İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Aydın, M. D. ve Kılınç, İ. (2004). *İşletmelerde Kriz Yönetimi ve İletişimi*. Ankara: Turhan Kitabevi.

- Aymankuy, Ş. Y. (2001). Turizm sektöründe kriz yönetimi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. (6), 105-118.
- Bate, Nicholas. (2008). *Krizde Ne Yapmalı*. (Çev. Kıvanç Tanrıyar). İstanbul: Optimist Yayın Dağıtım.
- Blake, A., ve Sinclair, M. T. (2003). Tourism crisis management: US response to September 11. *Annals of Tourism Research*. 30 (4), 813-832.
- Bozgeyik, A. (2008). *Krizlerden Yükselerek Çıkın* (Birinci Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., ve Demirel, F. (2013). Bilimsel araştırma yöntemleri. *Pegem Atf İndeksi*, 1-360.
- Can, H. (1999). *Organizasyon ve Yönetim* (Beşinci Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Demir, E. Ö. (2010). *Turizm Sektöründe Kriz ve Kriz Yönetimi*. Yayımlanmış Uzmanlık Tezi, Kültür ve Turizm Bakanlığı Tanıtma Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Demir, M. (2014). *Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü İlkeler ve Yönetim* (Birinci Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Durgun, A. (2010). *Ekonomik Krizlerin Turizm Sektörüne Etkileri 2008 Küresel Krizin Antalya Konaklama İşletmelerine Etkilerinin Analizi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Etikan, I., Musa, S. A., ve Alkassim, R. S. (2016). Comparison of convenience sampling and purposive sampling. *American journal of theoretical and applied statistics*. 5 (1), 1-4.
- Glaesser, Dirk. (2005). *Turizm Sektöründe Kriz Yönetimi*. (Çev. A. Bahadır Ahıska). İstanbul: Set-Systems Yayıncılık.
- Hacıoğlu, N. (2013). *Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü* (Yedinci Baskı). Ankara: Detay Akademik Yayıncılık.
- Harvard Business Review. (2000). *Kriz Yönetimi*. (Çev. Salim Atay). İstanbul: Acar Matbaacılık.
- Israel, G. D. (1992). Determining sample size. *University of Florida, Florida Cooperative Extension Service*. 1-5.
- Köroğlu, A. (2004). Turizm işletmelerinin muhtemel krizlere yönelik hazırlık çalışmaları ve seyahat acentalarında bir uygulama. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 7 (12), 69-87.
- Köroğlu, A. (2004). *Turizmde Kriz Yönetimi (Otel İşletmelerinde ve Seyahat Acentalarında Bir Uygulama)*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Örnek, A. Ş., ve Aydın, Ş. (2011). *Kriz ve Stres Yönetimi* (Üçüncü Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Ritchie, B. W. (2004). Chaos, crises and disasters: a strategic approach to crisis management in the tourism industry. *Tourism management*. 25 (6), 669-683.
- Santana, G. (2004). Crisis management and tourism: Beyond the rhetoric. *Journal of Travel & Tourism Marketing*. 15(4), 299-321.
- Sarı, D. (2010). *Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi: 2009 Küresel Ekonomik Krize Yönelik Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Sezgin, F. (2003). Kriz yönetimi. *Kırğızistan Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. (8), 181-195.
- Sökmen, A. (2006). *Yiyecek İçecek Hizmetleri Yönetimi ve İşletmeciliği* (Üçüncü Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Şapcılar, M. C. (2013). *Tüketicilerin Satın Alma Davranışını Etkileyen Sosyal Faktörlerin Seyahat Acentaları Açısından Analizi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Şen, F. (2011). *Kriz Yönetimi Ve Kriz Döneminde Yönetici Davranışlarının İşletme Başarısına Olan Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Şimşek, M. Ş. (2007). *Yönetim ve Organizasyon* (Dokuzuncu Baskı). Konya: Adım Yayıncılık.
- T.C. Turizm Bakanlığı. (2002). *Turizmde Kriz Yönetimi*. Ankara: Nokta Ofset Yayıncılık.
- Tekin, M., ve Zerenler, M. (2017). *İşletmelerde Kriz Yönetimi* (Altıncı Baskı). Konya: Günay Ofset.
- Tengilimoğlu, D., ve Öztürk, Y. (2011). *İşletmelerde Halkla İlişkiler* (Üçüncü Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tutar, H. (2011). *Kriz ve Stres Yönetimi* (Üçüncü Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Türk Ekonomi Bankası. (2009). *Kriz Ortamında İşletme Yönetimi*. İstanbul: Tempo Matbaacılık.
- Türkiye Seyahat Acentaları Birliği (1972), Seyahat Acentaları ve Seyahat Acentaları Birliği Kanunu , https://www.tursab.org.tr/e-dergi?pdf=apps/OldFiles//dosya/7221/1618sk05072012tarihlideiiklikilenmihali_7221_3807623.pdf , [Erişim Tarihi 22 Mayıs 2019]
- Türkiye Seyahat Acentaları Birliği (2007), Seyahat Acentaları Yönetmeliği , https://www.tursab.org.tr/apps/OldFiles//dosya/7233/seyahat-acentalari-yonetmeli_7233_4836936.pdf , [Erişim Tarihi 03 Haziran 2019]
- Yarcan, Ş. (1980). *Seyahat İşletmeleri*. İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi – Turizm ve Otel Yöneticiliği Şubesi.