

TURİZM İŞLETMELERİNİN KRİZLERDEN ETKİLENME DÜZEYLERİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

Doç. Dr. Yüksel ÖZTÜRK*
Fatih TÜRKMEN"

ÖZET

Turizm işletmelerinin krizlerden ne düzeyde etkilendiklerini belirleyerek krizlerden etkilenme durumlarının faaliyette buldukları iller veya işletmelerinin türü itibarıyla farklılık gösterip göstermediği bu araştırmanın amacını oluşturmaktadır. Bu amaç doğrultusunda, ülkemizde turizm işletmelerinin en yoğun oranda bulunduğu Marmara Bölgesinde faaliyet gösteren 3, 4 ve 5 yıldızlı oteller ve A, AG, B ve C grubu seyahat acentaları bu araştırma kapsamına dahil edilerek söz konusu 364 adet işletme yöneticilerinin görüşlerine başvurulmuştur. Elde edilen veriler frekans, yüzde, aritmetik ortalama, Anova ve t-testine tabi tutulmuştur. Yapılan istatistiksel analizler sonucunda, turizm işletmelerinin dış kaynaklı krizler içerisinde en fazla oranda çevresel tahribat ve terörizm krizinden etkilendikleri, örgüt içinden kaynaklı kriz türleri içerisinde ise, en fazla oranda teknik arızalar ve hatalı personel seçimine yönelik oluşan krizden etkilendikleri tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler.- Otel, Seyahat Acentası, Kriz, Kriz Yönetimi.

A STUDY OF WHAT LEVEL TOURISM ESTABLISHMENTS ARE AFFECTED FROM CRISES

ABSTRACT

The aim of this study is to determine at what level tourism establishments are affected from crises and to find out whether the level of effect varies by the type of establishment and the location. To serve this

* Gazi Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Öğretim Üyesi

" Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü

purpose, A, AG, B and C group travel agencies and 3, 4, 5 star hotels operating in Marmara Region, where tourism establishments are dense, were included in the survey and the managers of these establishments, in total 364, were interviewed. Data obtained were analyzed through frequency, percentage, mean, Anova and t-test. The statistical analyses showed that of the external crises, tourism establishments were affected by environmental damage and terrorism most and of internal crises, technical failures and wrong choice of the staff.

Key Words: Hotel, Travel Agencies, Crises, Crises management.

GİRİŞ

Her alanda yaşanan gelişmeler işletmeler açısından faydalı olmakla birlikte bir takım olumsuzlukları da beraberinde getirebilmektedir. Özellikle hizmet sektörü içerisinde önemli bir paya sahip olan turizm sektörü, örgüt içi veya örgüt dışında meydana gelebilecek olumsuzluklardan özellikle yapısından dolayı daha büyük ölçüde ve daha çabuk etkilenilmekte, hatta bu olumsuz durumlar turizm işletmeleri bünyesinde krizlerin oluşmasına sebep olabilmektedir. Zira, günümüzde yaşanan hızlı değişim ortamı, örgütlerin amaçlarını gerçekleştirebilmesini ve yaşamlarını sürdürebilmesini büyük ölçüde çevreye uyum sağlayabilmelerine bağlı hale getirmektedir. Organizasyonun türü ne olursa olsun, faaliyet konusu hangi alanda bulunursa bulunsun örgütler hızlı ve sürekli değişen bir çevre içerisinde yer almaktadırlar. Bu durum, örgütleri çok çeşitli tehlike ve imkanlarla karşı karşıya bırakmaktadır. Örgütleri hayatta kalmaları, bu tehlike ve imkanlara karşı göstereceği duyarlılık, öngörü ve tedbirlere bağlıdır. Örgütler, ani ve belirsizlik arz eden tehlikeli durumlarla karşıtılıklarında çoğu zaman uygulanan klasik ve sıradan yöntemlerden bir sonuç alamamaktadırlar. Dolayısı ile, önceden sezileineyen ve aşılmasında güçlük çekilen sorunlar

örgütleri krizin yıkıcı etkileriyle karşılaştırmakta ve örgütün yaşam şansını tehlikeye atabilmektedir ('²³).

Bir çok araştırmacı (^{4 5 6 7 8 9}) kriz kavramı, yönetimi ve süreci üzerine araştırmalar yapmıştır. Kriz genel anlamda; düzgün olmayan, reform gerektiren istikrarsız bir durumdur. Dolayısıyla, bir örgütün rutin sistemini bozan ve aniden ortaya çıkan herhangi bir acil durum kriz olarak tanımlanabilir. Kriz durumları yöneticinin yakın dikkatini gerektirmektedir. Çünkü, sadece devam eden faaliyetleri değil aynı zamanda işletmenin yaşamını da tehdit eder, üretim kapasitesini kullanılamaz duruma getirir ve rekabeti sarsan bir durumdur. Ayrıca krizler, örgütün etkinleşmesi veya değişmesi yönünde kritik bir etkiye de sahiptir (¹⁰).

Krizler ani olarak veya kendini hissettirerek ortaya çıkar. Ne şekilde olursa olsun, işletmelerin krizle karşılaşmalarının temel nedeni, rekabetin acımasız koşullarında geri kalmalarıdır. Bu temel neden çeşitli faktörlere bağlıdır. Krize neden olan faktörler işletme dışı çevre faktörleri ve işletmenin kendi yapısal sorunları olmak üzere iki temel grupta toplanabilir *Al 12 13 14*.

1 Can, H (1990), Organizasyon ve Yönetim, Ankara Siyasal Kitapevi

2 [fasi, G. (1999), 'İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çıatması', Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Doktora Tezi).

3 Tutar, H. (2000), Kriz ve Stres Ortamında Yönetim. İstanbul: Hayat Yayınları

4 Silver, A D (1990), Taban Çöktüğü Zaman, Çeviren Naz Türer. İstanbul, form Yayınları.

5 Keown-Mcmullan, C. (1997), 'Crisis When Does A Molehill Become a Mountain?', Disaster Prevention and Management, I (6), 4-10.

6 Gültelcin, M. K. (2002), Krizde Yönetim Krizde Check-Up Krizden Çıkış Yolları. Ankara Alp Yayınevi.

7 Çelik, C. ve Özdevecioğlu, M (2002). 'Ote! İşletmelerinin ekonomik Krizden Etkilenme Düzeyleri ve Ktiz Dönemlerinde Uyguladıkları Politikalara İlişkin Bir Araştırma'. Çukurova Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyal Bilimler Dergisi, 9(9), 56-74

8 Tagraf, H. ve Arslan, N T (2003), 'Kriz Oluşum Süreci ve Kriz Yöneliminde Proaktif Yaklaşım' Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 1(4), 149-160.

9 Aktan, C. (2003), 'Kriz Yönetimi'. www.canaktan.org/canaktan_personal/canaktan-arastirmalar Erişim Tarihi: 08 11.200J.

10 Tüz, M. V. (1996), Kriz Dönemlerinde İşletme Yönetimi. Bursa: Ekin Kitapevi.

11 Tutar, (2000) a.g. e.

Kriz'e neden olan işletme dışı çevre faktörlerinden bazılarını şu şekilde ifade edilebilir; doğal çevre, ekonomik sistem ve ülkenin ekonomik durumu, teknolojik etmenler, sosyo-kültürel faktörlerdeki değişiklikler, hukuki ve politik düzenlemeler, uluslararası çevre faktörleri, terörizm gibi etkenlerdir (¹⁵ ¹⁶ ¹⁷ ¹⁸ ¹⁹ ²⁰ ²¹ ²² ²³ ²⁴). İşletmenin kontrolü dışındaki olan söz konusu bu faktörler, aynı anda tüm ülkeyi hatta dünyayı kontrolü altına alarak, pek çok işletmenin varlığına etkide bulunabilirler. Çevre faktörlerinin hızlı değişmesi, işletmelerinde bu değişikliğe hızlı uyum sağlamalarını gerektirir. Değişimin gerisinde kalma, diğer bir deyişle gecikilen her an krizin şiddetinin artmasına neden olacaktır.

Kriz'e neden olan iç faktörler ise, işletmenin kontrol sahasında kalan mikro faktörlerdir ve daha çok örgütten, yönetimden, yöneticiden, personelden, bütçeden, teknik donanımdan ileri gelen etmenlerdir. Örgütte problemler ve krizler ancak yetenekli yöneticiler ve elemanlar sayesinde çözülebilir. Aksi takdirde zayıf yöneticiler ve zayıf elemanlar örgütte bizzat kriz kaynağı olabilirler (²⁵).

Günümüzde şirketlerin karşılaştığı olağan durumların giderek azaldığı ve asıl olan yönetim biçiminin olağanüstü krizlere karşı sürekli

12 Tüz, (1996) a.g.e

13 Şimşek, M. Ş. (2001), Yönetim ve Organizasyon- Konya: Günay Ofset.

14 Dinçer, Ö. (1998), Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. İstanbul: Beta Basım.

15 Şimşek, (2001) a.g.e.

16 Tgpaloğlu, M ve Tunç. A. (1997), "Turizm İşletmelerinde Kriz Yönetimi", Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 1-2 (8), 88-94.

17 Doğanlar, H ve Bal. M. (2001), 'Global Kriz, Gelişmekte Olan Ülkeler ve Türkiye', Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1(4), 31-56

18 Yılmaz, M. (2001), 'Kriz ve Rekabet', www.iislc.org.tr/ivisvren 17 Erişim Tarihi: 07.10.2003

19 Haraçlı, H (2003), 'Kriz ve Teknoloji'. <http://www.ekotek.org> Erişim Tarihi 29.08.2003

20 Bayraktutan. Y. (2003), 'Küreselleşme. Kriz ve [MF]. www.liberal.dt.org.tr/dergiler Erişim Tarihi 07.10.2003.

21 Budak. G ve Budak, G (1995). Halkla İlişkiler. İstanbul: Beta Yayınları.

22 Mahmutogulları, M. (1999), 'Turizm, Çevre, Kizi', Türsaü. Kasım-1999, Sayı: 190, ss:58-60.

23 Yavaş. A. ve Aydoğdu, O (2004), 'Küresel Krizleri Yönet(eme)mek Turizm ve Terörizm', [Balıkesir Ulusal Turizm Kongresi, 15-16 Nisan 2004, Balıkesir

24 Tengilimoglu, D. ve Öztürk. Y. (2004). İşletmelerde Halkla İlişkiler, Ankara: Seçkin Kitabevi.

25 Peker. O ve Aytürk, N. (2000). Elgili Yönetim Becerileri. Ankara: Yargı Yayınevi

mücadele vermesi gerekliliği önem kazanmaktadır ⁽²⁶⁾. İşletmelerin faaliyette buldukları süre içerisinde karşılaşılabilecekleri örgütün kendi içinde oluşan ve krize sebep olan etmenleri; örgütün yapısı, yönetim şekli, bilgi toplamada ve değerlendirmede yetersizlik, işletmelerin içinde bulunduğu yaşam evresi, işletmenin tarihi geçmişi ve tecrübeleri ile işletmenin diğer özellikleri şeklinde gruplandırmak mümkündür (*).

Turizm sektörünün hassas yapısı ve çağımızda krizlerin daha sık yaşanır olması, turizm işletmelerinin krizlerden nasıl etkilendiklerine ilişkin mevcut durumun ortaya konulması fikrini ortaya çıkarmıştır. Bu kapsamda, turizm işletmelerinin sayıca en yoğun bulunduğu Marmara Bölgesinde faaliyet gösteren turizm işletmelerinden A, AG, B, C grubu seyahat acentaları ile 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri yöneticilerinin hangi krizlerden ne düzeyde etkilendikleri anket çalışması uygulanarak belirlenmeye çalışılmıştır. Yapılan bu araştırma sonuçları, turizm işletmelerinin türleri ve faaliyet yerleri itibariyle krizlerden etkilenme düzeylerinin ortaya konulması ve bu konulara yönelik öneri ve katkıların geliştirilmesi bakımından önem taşımaktadır.

TURİZM İŞLETMELERİNDE KRİZ YÖNETİMİ VE KRİZ YÖNETİM SÜRECİ

Yaşadığımız yüzyılda kriz bir sonuç değil içinde yaşanan bir süreç halini almaktadır. Bu süreç tüm işletmelerin, kurumların ve kişilerin yaşamında etkili olmaktadır ⁽³¹⁾. Açık bir sistem olan örgütler ⁽³²⁾, oluşan kriz sürecinden en yüksek derecede etkilenme ihtimaline sahiptirler. Tehdit

26 Turkd, S (2001), "Olağanüstü Durumlarda İşletmelerde Yönelim Sorunları", www tisk.org.tr/isveren Erişim Tarihi 07 10.2001

27Tuz, (1996), age.

28Diciv«, (1998), age.

29Tular,(2000), age.

50 Ataman, G. (2001), İşletme Yönetimi. İstanbul: Türkmen Kitapevi.

31Gultekin.(2002)a.g.e.s:S7

32 Arpacı, T , Ayhan, D.Y., Böge, E., Tuncer, D ve Üner, MM (1992), Pazarlama Ankara. Gazi Yayınlan.

edici şartlara müdahalede geç kalma veya hiç müdahale edememe yetersizliği, örgütsel açıdan bir belirsizlik durumu olan kriz ortamına girme ile aynı niteliktedir. Kriz durumu, genellikle örgütün yönetsel becerilerini etkileyerek karmaşıklık oluşturma, belirsizlik unsurunu en üst düzeye çıkarıp buhran ve gerilim oluşturma özelliğine sahiptir ().

Genel anlamda kriz yönetimi; kriz durumlarının belirlenmesi, incelenmesi, tahmin edilmesi ve işletmenin krizden korunması yada krizle başa çıkmasını sağlayacak yolların belirlenmesini sağlayacak bir dizi işlev yada süreç olarak tanımlanabilir (^M). Bir başka tanım da, kriz yönetimi; beklenmedik bir anda ortaya çıkan ve kötü sonuçlar doğurması muhtemel bir durumda, kurumun imajının yara almaması, hedef kitleleriyle iletişiminin zedelenmemesi için yapılan bilinçli ve programlı faaliyetler yapılmasıdır

Günümüzde işletmeler küreselleşme ile birlikte geçmiş dönemlerden çok daha yoğun bir rekabet ve belirsizlik ortamında faaliyetlerini sürdürmektedirler (³⁶). Bu bağlamda, turizm endüstrisinin de dünya çapında faaliyet gösteren endüstriler arasında yer almasından dolayı, turizm işletmelerinin çeşitli küresel risklerle karşılaşması kaçınılmaz bir durum haline gelmiştir. Bu riskler, turizm işletmelerinin faaliyetlerini engellemekte hatta çoğunlukla politik, ekonomik, sosyal ve ülkelerdeki teknolojik değişimler açısından tedbirsizlikler oluşturmakta ve mevcut durumun karmaşık bir hal almasını sağlamaktadır (³⁷). İşte bu riskler ve belirsizlik ortamları, turizm işletmelerinin hassas yapıya sahip olmaları sebebiyle çok

33 Topaloglu ve Tunç, (1997) age., s 88.

34 Güney, S. A. (2002), 'Kriz Yöneliminde Halkla İlişkilerin Bajan Şartları'. Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 1(20), 59-78

35 Paksoy, A Ç (1995), Türkiye'deki Halkla İlişkiler Uygulamaları. İstanbul: Rota Yayınları

36 Asunakutlu, T, Saffan, B ve Tosun, E (2003), 'Kriz Yönetimi Üzerine Bir Araştırma', Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,1(5), 141-163.

37 Ritchie, B W (2004), 'Chaos, Crises and Disasters: A Strategic Approach To Crisis Management In The Tourism Industry', Tourism Management, Sayı:25, ss:669-683

rahat krizlere dönüşebilmekte ve turizm işletmelerinin faaliyetlerini tehdit eder hale gelebilmektedir.

Turizm endüstrisi, gelişimi sürecinde, krizlere neden olan etkenlerle sürekli olarak karşı karşıya kaldığı gibi günümüzde de krizlere neden olan etkenleri sıklıkla yaşamaktadır. Ayrıca, günümüzde kriz türlerinin; doğal felaketler, ekonomik değişimler, terörizm, sabotaj, saldırı, sivil ayaklanma gibi psikoloji, sosyoloji yada politika gibi alanlara giren olayları kapsayacak nitelikte olması da turizm işletmeleri açısından krizlerin tanımlanabilmesini güçleştirmekle beraber, Dünya Turizm Örgütü (WTO) turizm endüstrisindeki krizi; "beklenmedik anlarda ortaya çıkan, turistlerin destinasyona olan güvenini azaltan ve turizm işletmelerinin olağan faaliyetlerini engelleyen olaylar bütünüdür" şeklinde tanımlanmaktadır⁽³⁵⁾.

Turizm endüstrisi açısından krizlerin önemi ortada olduğu halde, kriz yönetiminin turizm endüstrisi genelinde kapsamlı olarak ele alınmadığı görülmektedir. Bu konuda gerçekleştirilen çalışmalar, çoğunlukla turizm dışındaki disiplinlerde ortaya konulan kriz yönetimi yaklaşımlarını makro boyutta çekim yerleri üzerine uyarlamaktan ibaret olmuştur⁽³⁹⁾. Bu sebeple, genel olarak kriz yönetimi ve kriz yönetim sürecine ilişkin yapılan çalışmalar turizm işletmeleri için de geçerli olmakla birlikte, herhangi bir nedenle ortaya çıkabilecek ve turizm endüstrisini de etkileyebilecek krizler karşısında Dünya Turizm Örgütü; turizm işletmelerin iletişim, promosyon, güvenlik ve pazar araştırmaları konularında daha dikkatli olmaları gerektiğini önermektedir⁽⁴⁰⁾. Bu bağlamda, konuyla ilgili olarak Faulkner'in (41) çalışmasında, turizm işletmeleri için geliştirilen kriz yönetim modelini incelemek uygun olacaktır.

18 WTO (2001). 'Crisis Guidelines For The Tourism Industry'. v,w« world-tourism.org Erişim Tarihi 10 12 2004

M Türker. A. (2004). Seyahat Acertalanua Kriz Yemelimi, Turizm İlkeler ve Yemelim Editörler Yüksel. A ve Hançer. M . Ankara. Turhan Kitabevi

40 WTO. (2004), age.

41 fdülkner. 3 (2001). 'lowaida A framework Tor Tourism Disaster Managemera", Te-urism Management, Sayı.22, ss 135-147.

Modelde, turizm işletmelerinin kriz süreci aşamaları altı basamakta değerlendirilmiş ve her bir aşama için yönetim öğeleri belirlenmiştir. Kriz yönetimi stratejilerinin başlıca unsurları ise, risk değerlendirme ve kriz olasılık planları olarak iki başlık dahilinde verilmiştir. Risk değerlendirmesinin, kriz öncesi aşamada tercih edildiği, kriz olasılık planlarının da kriz esnasında uygulanması gerektiği ifade edilmiştir. Buradan hareketle turizmde kriz yönetim planı hazırlanırken ortaya çıkabilecek riskleri belirlemek ve bu risklere karşı planlar hazırlamak turizm işletmelerinin öncelikli amacı olmalıdır denilebilir.

Krizin ortaya çıkması ile birlikte, işletmeler artık "kriz anı" sürecine girmiş olacaklardır. Bu süreç, işletmeler krizden kurtulana kadar devam eden bir zaman dilimini kapsamaktadır. Söz konusu süreç içerisinde uygulanması önerilen stratejiler kriz olasılık planları başlığı altında verilmeye çalışılarak bu duruma yönelik aşamalar; harekete geçme, olağanüstü durum, orta dönem ve uzun dönem ifadeleriyle nitelendirilmiştir. Bu dönemler için üzerinde durulması gereken en önemli hususlar; medya ile iyi ilişkiler kurabilme, yaşanan krizleri dürüstçe kamuoyu ile paylaşabilme, krizleri çözmek için uygun stratejileri uygulayabilme, işletmenin zararlarını onarmakla birlikte müşterilere ve bağlantıda bulunan diğer işletmelere yönelik iletişim ağı oluşturabilme şeklinde sıralanabilir. Kriz anında işletmelerin ilk hedefleri yaşanan krizin etkilerini azaltmak amacıyla stratejilerini belirleyerek, işletmenin finansal kaynaklarını kontrol altında tutabilmek olmalıdır. Bu sayede, işletmelerin bu dönemi daha az zararla atlatabileceği söylenebilir.

Son aşama olan çözüm aşaması, krizin etkilerinin ortadan kalktığı aşamadır. Çözüm aşamasına ulaşabilen işletmeler normal faaliyetlerine döneceklerinden bu süreç içerisinde yaşanan krize ilişkin gözden geçirme çalışmaları yanında yönetim stratejilerinin etkinliklerini yeniden değerlendirmeli ve gerekli gördükleri konularda kendilerini yenilemelidirler. Ayrıca, yaşanan krizden ders çıkarmak amacı ile yaşanan krizlerin yıldönümlerini hatırlamak bu günlerde müşterilerle, medya ile işletmenin

ilişkide olduğu diğer kurum ve kuruluşlarla paylaşmak da işletmeler için krizlere karşı direnç artırıcı bir tedbir olabilir.

ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Kriz dönemlerinde işletmeler büyük sorunlarla karşı karşıya kalabilmektedirler. Özellikle hizmet sektörü içerisinde önemli bir yere sahip olan turizm sektörü açısından kriz dönemleri daha çok sıkıntıları beraberinde getirmekte ve sonucunda işletmeleri yok olma durumunda bırakabilmektedir. Bu sebeple, çalışmada turizm işletmelerinin hangi kriz türlerinden etkilendikleri oransal olarak belirlenmeye çalışılmış ve etkilenen kriz türlerinin faaliyet yerleri ve işletme türleri itibariyle farklılık gösterip göstermediği tespit edilmeye çalışılmıştır.

Ayrıca, bu araştırma, turizm sektörünün en önemli parçalarını oluşturan otel işletmeleri ve seyahat acentalarına yönelik hazırlandığından ve konuyla ilgili yönetici konumundaki kişilerin görüşlerine başvurduğundan söz konusu işletmelerin krizlerden ne düzeyde etkilendiklerini belirleyebilmek açısından mevcut durumun ortaya konulmasında oldukça büyük önem taşımaktadır.

ARAŞTIRMA METODU

Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniğinden faydalanılmıştır. Anket formu turizm işletmeleri yöneticilerine (Genel Müdür, Departman Müdürü, Şef) uygulanmıştır. Öncelikle, yöneticiler ile ilgili kişisel bilgiler alınmış daha sonra işletmelerinin faaliyet yerleri ve türlerine ilişkin bilgiler toplanmıştır, ardından işletmelerin daha önce herhangi bir kriz ile karşılaşmış ve karşılaşmadığı sorulmuş krizle karşılaşan işletmelerin hangi krizlerden ne düzeyde etkilendikleri 5'li Likert ölçeği kullanılarak tespit edilmeye çalışılmıştır. Çalışmada veri toplama aracı olarak kullanılan anket, güvenilirlik analizine tabi tutulmuş ve Cronbach Alpha=0,89 olarak gerçekleştirilmiştir. Güvenirlik analizi her hangi bir konuda

örnekleme oluşturan birimler üzerinden veri toplamak amacı ile geliştirilen ölçme aracını oluşturan ifadelerin (yargı, önerme soru vb.), kendi aralarında tutarlılık gösterip göstermediğini test etmek amacı ile kullanılır. Ölçme aracını oluşturan ifadelerin birbiri ile tutarlılık gösterip göstermediğini, aralarındaki ilişkinin (korelasyonun) ölçülmesi ile ortaya çıkmaktadır. Güvenirlik katsayısı 0 ile 1 arasında değerler alır ve bu değer 1'e yaklaştıkça güvenirlik artar (⁴²). Bu bağlamda, araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan anketin güvenirlik düzeyinin oldukça yüksek olduğu söylenebilir.

Evren ve Örneklem

Ülkemizde turizm işletmelerinin sayıca en fazla oranda Marmara Bölgesinde bulunması sebebiyle bu araştırmanın evrenini, Marmara Bölgesi içinde yer alan 11 ildeki (İstanbul, Bursa, Balıkesir, Kocaeli, Çanakkale, Sakarya, Tekirdağ, Yalova, Edirne, Kırklareli, Bilecik) A, AG, B, C grubu seyahat acentaları ile 3, 4 ve 5 yıldızlı oteller oluşturmaktadır.

Tablo 1: Marmara Bölgesinde Yer Alan İllere Göre Acenta ve Otel Sayıları

İLLER	Oteller			Acentalar				Toplam
	3 Yıldız	4 Yıldız	5 Yıldız	A Grubu	AG Grubu	B grubu	C Grubu	
İstanbul	34	47	21	1081	188	105	153	1629
Bursa	13	5	3	44	6	8	46	125
Balıkesir	8	4	-	20	7	-	7	46
Kocaeli	1	-	-	18	-	3	16	38
Çanakkale	5	5	1	9	1	-	2	23
Sakarya	-	-	-	9	-	-	7	16
Tekirdağ	-	-	-	5	3	-	4	12
Yalova	-	-	-	5	-	-	5	10
Edirne	-	-	-	3	3	1	-	7
Kırklareli	-	-	-	6	-	-	1	7
Bilecik	-	-	-	1	-	-	2	3
GünelToplam								1916

.. Türkiye Seyahat Acentaları Birliği. (2004), www.tursab.org.tr Erişim Tarihi 04.05.2004.

Türkiye Hotel & Travel Guide (2004). www.travelguide.gen.tr/aul Erişim Tarihi 04 05 2004

42 Ural. A. ve Kılıç, I (2005), Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi Seyahat işletmeleri Yönetimi ve Ulaştırma Sistemleri. Ankara. Detay Yayıncılık.

Söz konusu anket uygulamasına 1 ve 2 yıldızlı oteller zaman ve maliyet kısıtlamalarının da göz önünde bulundurulması sebebiyle dahil edilmemiştir. Bu doğrultuda, araştırmanın evreni içerisinde yer alan işletme sayılarına ilişkin veriler Tablo 1'de yer aldığı şekliye tespit edilmiştir.

Baker ve arkadaşlarının (⁴³) ifade ettiği gibi araştırmalarda örnek sayısının belirlenmesi araştırmanın geçerliliği konusunda hayati bir önem arz etmektedir. Günümüzde araştırmacılar için örneklem sayısının belirlenmesi için bir çok yazar (^{44 45 46 47}) değişik formüller ortaya koymuşlardır. Bu çalışmada örnek sayısının belirlenmesinde Ryan (⁴⁸)'dan faydalanılmıştır. Ryan'ın geliştirdiği model şu şekildedir;

$$n = \frac{NPq}{(N-1) B^2 + Pq}$$

$$Z^2$$

Formülde yer alan sembollerin anlamları:

n= Örneklem sayısını

43 Baker, K, Hozier, G. ve Rogers, R (1994), 'Marketing Research and Methodology and the Tourism Industry A Non-technical Discussion', *Journal of Travel Research*, 32 (3), 3-7.

44 Cannon, J. (1994), 'Issues in Sampling and Sample Design: a Managerial Perspective', İçinde J. Ritchie, ve C. Goeldner, (Editörler), *Travel, Tourism, and Hospitality Research*, (ss. 131-143). New York: John Wiley and Sons Inc.

45 Davis, D ve Cosenza, R M (1988), *Business Research for Decision Making*. Boston. PWS-Kent Publishing Company

46 Ryan, C. (1995), *Researching Tourist Satisfaction Issues, Concepts, Problems*. London: Routledge.

47 Tatıldil, H. (1996), *Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Analiz*. Ankara: Cem Web Ofset Ltd. Şti.

48 Ryan (1995), a.g.e.

N- Araştırmaya konu olan topluluğu

P= Topluluk oranını veya tahminini

q- 1-P'yi

B= Katlanılabilir hata oranını

Z= İstenilen güven aralığını ifade etmektedir.

Buna göre;

N= 1916 işletme

P=0,5

q=0,5

B= 0.05

Z= 1,96

$$n = \frac{1916(0,5)(0,5)}{(1916-1)(0,05)^2 + (0,5)(0,5)}$$

(1,96)*

n= 365 işletme

Örnekleme sayısının belirlenmesi için araştırmacının önceden bazı kararlar vermesi gereklidir. Araştırma konusu ile ilgili daha önceden herhangi bir araştırma yapılmamış ise topluluk oranı ve tahminini ifade eden

P değeri 0,5 olarak alınır. Örnek sayısının belirlenmesinde katlanılabilir hata oranı Hurst'un da ⁽⁴⁹⁾ ifade ettiği gibi bir matematiksel kavram olup araştırmaya konu olan topluluk ile seçilen kitlenin uyumsuzluğunu gösterir ve araştırmacının bunu önceden tahmin etmesi gerekir. Katlanılabilir hata oranı %3-5 arasında tahmin edilmelidir, %3'e yaklaştıkça örneklem sayısı büyüyecek, bununla birlikte araştırmanın güvenilirliği artacak; %5'e yaklaştıkça ise örneklem sayısı azalacaktır. Bu araştırmada katlanıla bilinir hata oranı, maddi olanaklar ve zaman unsuru da dikkate alınarak %5 olarak belirlenmiştir. Bununla birlikte, araştırmalarda yapılan çalışmaların bir güven aralığında olması büyük önem arz etmektedir. Araştırmacıların tespit ettiği bu aralık ise artı eksi %2,5'dur diğer bir ifadeyle güven aralığı %95'dir. Buna bağlı olarak Z değeri ise 1,96'dır.

Anketin Uygulanması ve Verilerin Toplanması

Anket uygulaması 2004 yılının Ağustos ve Eylül ayları içerisinde yapılmıştır. Anket kapsamına giren faaliyet yerleri içinde en çok acenta ve otel bünyesinde barındıran İstanbul iline araştırmacılar bizzat giderek uygulama gerçekleştirilmiş diğer illere ise, posta ve e-mail yöntemi ile ulaşılmıştır. Çoğaltılıp dağıtılan 365 adet anketten 364 tanesi değerlendirmeye tabi tutulmuş, sonuçta geri dönüşüm % 99,7 oranında sağlanmıştır. Anketlerin işletmelere uygulanmasında tesadüfi örneklem yöntemi esas alınarak rasgele seçilen işletme yöneticilerinin görüşlerine başvurulmuştur.

Veri Çözümleme Yöntemi

Anket uygulaması gerçekleştirildikten sonra değerlendirmeye alınan veriler, ankette yer alan yöneticilerin kişisel özelliklerinin, işletmelerin

49 Hurst, F, (1994), "Eti route surveys' Travel, Tourism, and Hospitality Research- A Handbook for Managers and Researchers, Ritchie, J. ve Goeldner. C. (ed). John Wiley and Sons Inc., New York, ss: 453-477.

faaliyet yerlerinin, türlerinin ve işletmelerin daha önce herhangi bir krizle karşılaşmış ve karşılaşmadıklarını belirlemek için yüzde ve frekans yöntemi kullanılarak çözümlenmeye gidilmiştir. Devamında krizlerle karşılaşan işletmelerin hangi tür krizlerden ne düzeyde etkilendiklerini belirleyebilmek amacıyla kriz türlerine yönelik verilen yargılara ilişkin görüşler yüzde, frekans, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri belirlenerek analiz edilmiştir. Ardından krizlerden etkilenme düzeylerinin işletmelerinin faaliyet yerleri veya türleri itibarıyla anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin test edilmesi amacıyla da bağımsız örneklemeler için tek-faktörlü varyans analizi (One-Way Anova) yapılmıştır. Bağımsız örneklemeler için tek-faktörlü varyans analizi, tek bir bağımsız değişkene ilişkin iki ve daha fazla grubun bağımlı bir değişkene göre ortalamalarının karşılaştırılarak, ortalamalar arasındaki farkın belirli bir güven düzeyinde (% 95, % 99 gibi) anlamlı (önemli) olup olmadığını test etmek için kullanılan istatistiksel bir tekniktir (⁵⁰). Varyans analizinde gruplar topluca ele alınarak, aralarında bir fark bulunup bulunmadığı konusunda genel bir sonuca varılır. Fakat, varyans analizi farkın hangi gruplar arasında olduğu sorusuna cevap vermez (⁵¹). Araştırmada, belirlenen farklılıklar çoklu karşılaştırma yöntemlerinden olan *Tukey* testi kullanılarak analiz edilmeye çalışılmıştır. Analizlerde 0,05 anlamlılık düzeyi esas alınmıştır. Uygulamayla ilgili yukarıda belirtilen analizler SPSS 12.0 for Windows programıyla yapılmış olup, açıklanan söz konusu tüm analizler, amacına uygun olarak yorumlanmıştır.

BULGULAR

Turizm işletmelerinin kriz dönemlerinde uyguladıkları pazarlama stratejilerini belirlemeye ilişkin Marmara Bölgesinde yer alan turizm işletmelerinde (A, AG, B, C grubu seyahat acentaları ve 3, 4 ve 5 yıldızlı oteller) görev yapan yöneticilere uygulanan anket formları işletmelerin

50 Ural ve Kılıç, (2005) a g e , s: 185.

51 Bas, T. (2001), *Anket*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

değişik, kademelerinde görev yapan 364 yönetici tarafından doldurulmuştur. Tablo 2'de de görüldüğü üzere, ankete cevap veren yöneticilerin % 66,8'i (n=243) bay ve % 33,2'si (n=121) bayandır. Yine, araştırmaya katılan yöneticilerin eğitim durumlarına göre dağılımda en fazla yoğunlaşmanın % 40,7 (n=148) ile lisans ve % 39,3 (n=143) ile lise ve dengi derecesinde eğitim almış yönetici grupları üzerinde oluşmaktadır. Yöneticilerin % 12,4'ünün (n=45) ön lisans, % 4,1'inin (n=15) lisansüstü ve son olarak % 3,6'sının (n=13) ilköğretim derecesine sahip oldukları belirlenmiştir.

Tablo 2: Ankete Cevap Veren İşletmelere ve Yöneticilerine İlişkin Demografik Bulgular

Demografik Özellikler		Frekans (j)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Bay	243	66,8
	Bayan	121	33,2
Eğitim Düzeyi	İlköğretim	13	3,6
	Lise ve dengi	143	39,3
	Ön lisans	45	12,4
	Lisans	148	40,7
	Lisans üstü	15	4,1
Yaş	25 yaş altı	75	20,6
	26-35 yaş	198	54,4
	36-45 yaş	59	16,2
	46-55 yaş	30	8,2
	56 ve üzeri	2	0,5
Çalışma Süresi	1 yıldan az	31	8,5
	1-5 yıl	149	40,9
	6-10 yil	99	27,2
	11 yıl ve üzeri	85	23,4
Yönetmel Konum	Genel Müdür	94	25,8
	Departman Müdürü	132	36,3
	Şef	138	37,9
Toplam		364	100

Yöneticilerin yarısından fazlasının (% 54,4; n=198) 26-35 yaş diliminde oldukları ortaya çıkmıştır. Yine, aynı tabloya göre, yöneticilerin % 20,6'sının (n=75) 25 ve daha altında yaş, % 16,2'sinin (n=59) 36-45 yaş, % 8,2'sinin (n=30) 46-55 yaş ve son olarak % 0,5'inin (n=2) 56 ve üzerinde yaş aralığında oldukları görülmektedir. Tabloda ankete katılan yöneticilerin çalışma sürelerine göre frekans ve yüzde dağılımları verilmektedir. Buna göre yöneticilerin, % 8,5'i (n=31) 1 yıldan az, % 40,9'u (n=149) 1-5 yıl arası, % 27,2'si (n=99) 6-10 yıl arası, % 23,4'ü (n=85) 11 yıl ve üzerinde görev yapmakta oldukları görülmektedir. Tablo 2'ye göre, yöneticilerin % 25,8'i (n=94) genel müdür, % 36,3'ü (n=132) departman müdürü, % 37,9'unun (n=138) da şef düzeyinde olduğu görülmektedir (Bkz. Tablo 2).

Tablo 3: Ankete Dahil Olan İşletmelerin Faaliyet Yerleri ve İşletme Türleri İtibariyle Dağılımları

İşletmelerin Dağılımları		Frekans (f)	Yüzde (%)
Faaliyet Yerlerine Göre	İstanbul	316	86,8
	Bursa	17	4,7
	Balıkesir	7	1,9
	Kocaeli	6	1,6
	Çanakkale	4	1,1
	Sakarya	9	2,5
	Tekirdağ	1	0,3
	Yalova	3	0,8
	Edime	-	-
	Kırklareli	1	0,3
	Bilecik	-	-
	Türlerine Göre	A Grubu Seyahat Acentası	268
AO Grubu Seyahat Acentası		6	1,6
B Grubu Seyahat Acentası		18	4,9
C Grubu Seyahat Acentası		31	8,5
5 Yıldızlı Otel		7	1,9
4 Yıldızlı Otel		25	6,9
3 Yıldızlı Otel		9	2,5
Toplam	364	100	

Tablo 3'e bakıldığında, ankete en çok acentalar katılım göstermiştir. Dağılımlar, A grubu seyahat acentaları için % 73,6 (n=268), AG grubu seyahat acentaları için % 1,6 (n=6), B grubu seyahat acentaları için % 4,9 (n=18), C grubu seyahat acentaları için ise % 8,5 (n=31) şeklinde gerçekleşmiştir. Ankete katılan otellerin yıldızları açısından frekans ve yüzde dağılımları ise şu şekildedir: 5 yıldızlı oteller için % 1,9 (n=7), 4 yıldızlı oteller için % 6,9 (n=25) ve 3 yıldızlı oteller için % 2,5'dur (n=9). Anket çalışmasının Marmara Bölgesindeki 3, 4 ve 5 yıldızlı otellere ve A, AG, B, C grubu seyahat acentalarına yönelik olması, işletmelerin faaliyet yerleri ve türleri itibarıyla dağılımlarını gerekli kılmıştır. Elde edilen bulgular, ankete işletmeler bazında en fazla oranda (%73,6) A grubu seyahat acentalarının katıldığını, iller bazında ise, en fazla katılımın (% 86,8) oranında İstanbul ilinden olduğunu göstermektedir.

işletmelerin daha önce karşılaştıkları krizlerden etkilenip etkilenmediklerini belirlemek amacıyla sorulan soruya ankete katılan yöneticilerin % 86,3'ü (n=314) evet seçeneğini işaretleyerek krizlerden etkilendiklerini, % 13,7'si (n=50) ise, hayır seçeneğini işaretleyerek krizlerden etkilenmediklerini belirtmişlerdir. Ankete katılan işletmelerin krizlerden etkilenme oranlarına bakıldığında, geçmiş krizlerden işletmelerin çoğunun (% 86,3'ünün) etkilendiği görülmektedir. Bu sonuç, turizm işletmelerinin krizler karşısında hassas bir yapıya sahip olduklarını ve yöneticilerin kriz durumlarına karşı işletmelerinde tedbir almaları gerektiğini gösteren bir orandır.

Tablo 4: Ankete Katılan Turizm İşletmelerinin Daha önce Herhangi Bir Krizden Etkilenme Durumları

Krizden Etkilenme Durumu	/	%
Evet	314	86,3
Hayır	50	13,7
Toplam	364	100

Tablo 5'te daha önce krizle karşılaşmış olan işletmelerin hangi krizlerden ne düzeyde etkilendiklerinin frekans, yüzde dağılımları ile aritmetik ortalama ve standart sapmalarıyla ilgili elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Buna göre; yöneticilerin doğal afetler ilgili krizlerle karşılaşma düzeyi orta düzeyde olmuştur ($X = 2,90$). Diğer bir kriz türü olan 'ülke ekonomisindeki dalgalanmalar' konusunda işletme yöneticilerinin % 50.0'si etkilendiklerini ifade etmişlerdir. 'Teknolojik yenilikleri takip edememe' sonucu karşılaşılan krizlerden etkilenme konusunda yöneticilerin ağırlıklı olarak hiç ve az seçeneklerini işaretlemeleri, işletmelerin yarıdan fazlasının teknolojik yenilikleri takip edememe korkusundan krizden etkilenmediklerini gösterir. Nitekim bu sonucu aritmetik ortalama ($X = 1,57$) destekler niteliktedir. 'Toplumumuzun sosyo-kültürel yapısı' ile ilgili olarak karşılaşılan krizden etkilenme düzeyine yönelik yönetici görüşlerine bakıldığında, işletmelerin yarıdan fazlası (% 52,9) söz konusu krizden hiç etkilenmediklerini ifade etmişlerdir. 'Hükümetlerin yaptığı hukuki/politik düzenlemeler' sebebiyle karşılaşılan kriz türü ile ilgili işletme yöneticilerinin verdiği cevaplara bakıldığında söz konusu kriz türünden işletmelerin az seviyede bir etkiyle karşılaşmışlardır ($X^{TM} 2,45$). Yöneticilerin İkinci en fazla etkilendikleri kriz türü ise, uluslar arası boyutta yaşanan olumsuzluklardır. Zira, aritmetik ortalama 3,50 dir. İşletme dışından kaynaklanan son kriz türü olarak yer alan 'çevresel tahribat ve terörizm' krizine ilişkin yöneticiler görüşlerini; % 13,1 hiç, % 10,5 az, % 10,8 orta, % 28 fazla ve % 37,6 çok fazla etkilendiklerini belirtmişlerdir. Bu durum, yöneticilerin karşılaştıkları kriz türleri içerisinde en çok etkilendiklerini belirttikleri kriz türü olduğunu ortaya çıkarmaktadır ($X = 3,66$).

Yine, Tablo 5'e göre, örgüt içinden kaynaklı krizlerden; 'işletmedeki hiyerarşik yapı', 'işletme üst yöneticilerinin yetersizliği', 'işletmenin çevresel değişimle ilgili yeterli bilgi toplayamaması' ve 'işletmenin geçmişte yaşadığı olumsuz durumlar' şeklinde verilen kriz türlerine ilişkin olarak,

işletme yöneticilerinin aynı düzeyde az derecede etkilendiği görülmektedir ($X= 1,78$; $X= 1,79$; $X= 1,65$ ve $X= 1,79$).

Tablo 5'den de anlaşılacağı üzere; yönetici görüşleri dış kaynaklı krizler içinde en fazla oranda, çevresel tahribat ve terörizm krizi üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu kriz türünü uluslararası boyutta yaşanan savaşlar, fiyat dalgalanmaları vb. olumsuz olaylara ilişkin kriz türü takip etmektedir. Dış kaynaklı krizler içerisinde işletmelerin en az etkilendikleri kriz türünün ise, teknolojik yenilikleri takip edememekten kaynaklanan krizler olduğu belirlenmiştir. Örgüt içinden kaynaklanan krizleri belirlemek açısından yönetici görüşleri incelendiğinde ise, örgüt içinden kaynaklı kriz türleri içerisinde yöneticilerin en fazla oranda, işletmelerinin karşılaştığı teknik arızalar ve hatalı personel seçimine yönelik görüş belirttikleri belirlenmiştir. Bu kriz türünün ardından işletmelerindeki hiyerarşik yapının, üst yöneticilerin yetersiz oluşunun ve işletmelerinin geçmişte yaşadığı olumsuzlukların da örgüt içi krizler açısından önemli olduğu söylenebilir. İşletme yöneticilerinin örgüt içinden kaynaklı krizler adına en az etkilendikleri kriz türü ise, işletmelerinin faaliyet süresine ilişkin yaşanan krizler olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 5: Krizden Etkilenen İşletmelerin Etkilendikleri Kriz Türleri

Karşılaşılan Kriz Türleri	Hiç		Az		Orta		Fazla		Çok fazla		n	Ort	s.s
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
Doğal afetler (yangın, sel, deprem vb.)	88	28	41	13,1	52	16,6	80	25,5	53	16,9	314	2,90	1,47
Ülke ekonomisindeki dalgalanmalar	37	11,8	35	11,1	85	27,1	103	32,8	54	17,2		3,32	1,22
Teknolojik yenilikleri takip edememe	207	65,9	68	21,7	16	5,1	12	3,8	11	3,5		1,57	0,99 j
Toplumumuzun sosyo-kültürel yapısı	166	52,9	51	16,2	55	17,5	13	4,1	29	9,2		2,00	1,30 !
Hükümetlerin yaptığı hukuki/politik düzenlemeler	106	33,8	62	19,7	65	20,7	59	18,8	22	7,0		2,45	1,31
Uluslararası boyuna yaşanan olumsuzluklar (savaşlar, fiyat dalgalanmaları vb. olaylar)	50	15,9	23	7,3	49	15,6	101	32,2	91	29,0		3,50	1,39
Çevresel tahribat ve terörizm	41	13,1	33	10,5	34	10,8	88	28	118	37,6		3,66	1,40
İşletmenizdeki hiyerarşik yapı (ast-üst ilişkisinin esnek olmaması)	189	60,2	52	16,6	38	12,1	20	6,4	15	4,8		1,78	1,16
İşletmeniz üst yöneticilerinin yetersizliği	194	61,8	54	17,2	28	8,9	11	3,5	27	8,6		1,79	1,25
İşletmenizin çevresel değişimlerle ilgili yeterli bilgi toplayamaması	200	63,7	53	16,9	43	13,7	4	1,3	14	4,5		1,65	1,05
İşletmenizin faaliyet süresinin uzun/kısa oluşu	227	72,3	39	12,4	26	8,3	7	2,2	15	4,8		1,54	1,06
İşletmenizin geçmişte yaşadığı olumsuz durumlar	191	60,8	51	16,2	38	12,1	13	4,1	21	6,7		1,79	1,20
İşletmenizde meydana gelen diğer olumsuzluklar (teknik arızalar, hatalı personel)	149	47,5	96	30,6	37	11,8	14	4,5	18	5,7	1,90	1,13	

Sonuç olarak, turizm işletmelerinin hizmetlerin üretilmesinde ve sunulmasında insana odaklı işletmeler olması nedeni ile, dış çevrede meydana gelen krizlerden daha fazla etkilendiği Tablo 5'de görülmektedir. Özellikle, kişi güvenliğini tehlikeye sokan savaş, terör faaliyetleri yanında doğal afetler de işletmeleri yoğun biçimde etkileyen dışsal kaynaklı kriz türleridir. Bunlara ek olarak, işletmenin dışında gelişen olumsuz ekonomik, politik ve kültürel faaliyetlerin de işletmeleri dış çevreden etkileyen krizler olduğu görülmektedir. Öte yandan, örgüt içinden kaynaklı kriz türlerine ilişkin yönetici görüşleri incelendiğinde; işletme yöneticilerinin bu tür krizlerden çok fazla etkilenmediklerini belirttikleri tespit edilmiştir. Bu bilgiler ışığında, yöneticilerin örgüt içinden kaynaklanan krizleri çözmede daha başarılı oldukları fakat örgüt dışında oluşan krizler karşısında aynı başarıyı yakalamakta zorlandıkları ve dış çevreden kaynaklı krizlerin sonuçlarından işletmelerinin zarar görmesini engelleyemedikleri söylene bilinir.

Ankete katılan 364 işletmeden 314'ünün (% 86,3) krizden etkilendiği daha önce verilen Tablo 4'de belirtilmişti. Bu paralelde, krizden etkilenen 314 işletmenin faaliyet yerleri ve türleri bakımından karşılaştırılması test edilmeye çalışılmıştır. İşletmelerin faaliyet gösterdikleri iller çerçevesinde toplanan verilerin bazı illerde çok az olması nedeniyle grupların karşılaştırılmasına ilişkin varyans analizi yapabilmek için veriler gruplandırılma (birleştirilme) yoluna gidilmiştir. Buna göre; 1=İstanbul, 2=Bursa ve Balıkesir, 3=Diğer iller (Kocaeli, Çanakkale, Sakarya, Tekirdağ, Yalova, Edime, Kırklareli, Bilecik) olarak gruplandırılmıştır.

Tablo 6: Turizm İşletmelerinin Krizlerden Etkilenme Düzeylerinin Faaliyet Yerlerine Göre Karşılaştırılması

iller	<i>N</i>	<i>Ort.</i>	<i>s. s.</i>	F	<i>P(sig)</i>
1 istanbul	272	2,31	0,75	0,733	0,481
2 Bursa ve Balıkesir	20	2,35	0,46		
3 Diğer iller (Kocaeli, Çanakkale, Sakarya, Tekirdağ, Yalova, Edirne, Kırklareli, Bilecik)	22	2,12	0,57		
Toplam	314				
P>0,05					

Tablo 6'ya göre, krizden etkilenen işletmelerin krizden etkilenme düzeyleri faaliyet yerlerine göre farklılık göstermemiştir ($F=0,733$; $P>0,05$). Bu sonuçtan, turizm işletmelerinin dış kaynaklı yada örgüt içinden kaynaklı olsun yaşanan krizlerden etkilenmelerinin iller itibariyle farklılık göstermediği ortaya çıkmıştır. Özellikle dışsal krizler ortaya çıktığında, sadece tek bir ilden veya bölgeden ziyade, ülke genelinde olumsuz sonuçları da beraberinde getirebilmektedir. Öyle ki, doğal afet, savaş ve terörist saldırılara yönelik dışsal krizler tüm dünya işletmelerinin faaliyetlerinin aksamasına da sebep olabilmektedir. Bununla birlikte, gelişen örgüt yapıları günümüz işletmelerinde içsel krizlerin yaşanabilirliğini de artırmış durumdadır. Hemen hemen her örgüt kendi bünyesinde bir takım aksilikler yaşayabilir. Bu olumsuzluklar çalışanlardan kaynaklanabileceği gibi teknolojik yeniliklerden, teknik arızalardan veya işletmenin geçmişte yaşadıklarından da kaynaklanabilir önemli olan bu aksaklıkları krizlere dönüşmeden önleyebilmektir. Bu nedenle, dışsal yada içsel krizlerden işletmelerin, özellikle turizm işletmelerinin faaliyet yerleri neresi olursa olsun etkilenmemeleri pek mümkün değildir.

Tablo 7: Turizm İşletmelerinin Krizlerden Etkilenme Düzeylerinin İşletme Türlerine Göre Karşılaştırılması

İşletme Türleri	N	Ort.	s.s.	F	P (sig)
A Grubu Seyahat Acentası	235	2,364	0,75	3,443	0,003
AG Grubu Seyahat Acentası	5	2,030	0,20		
B Grubu Seyahat Acentası	13	1,763	0,47		
C Grubu Seyahat Acentası	26	1,970	0,49		
5 Yıldızlı Otel	7	2,098	0,34		
4 Yıldızlı Otel	21	2,304	0,73		
3 Yıldızlı Otel	7	2,868	0,19		
Toplam	314				

P>0,05

Tablo 7'deki sonuçlara göre, verilen ortalamalar doğrultusunda değişkenler arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir (F=3,443; P<0,05). Söz konusu bu farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını saptamak amacıyla *Tukey* testi yapılmıştır (Bkz Tablo 8).

Aşağıdaki Tablo 8'e göre; işletme türleri itibariyle krizlerden etkilenme düzeylerine ilişkin anlamlı farklılık gösteren işletmeler (***) işaretiyle simgelenmiştir. Bu doğrultuda Tablo incelendiğinde, A grubu seyahat acentaları ile B grubu seyahat acentaları, B grubu seyahat acentaları ile 3 yıldızlı oteller, C grubu seyahat acentaları ile 3 yıldızlı oteller arasında anlamlı farklılıklar olduğu söylenebilir. Daha açık bir ifade ile, A grubu seyahat acentalarının krizlerden etkilenme düzeyleri (X=2,364), B grubu seyahat acentalarının krizlerden etkilenme düzeylerinden (X=1,763) daha yüksektir. Anket sonuçları, acentalar içerisinde krizlerden en çok etkilenen işletmelerin A grubu seyahat acentaları olduğunu, en az etkilenen işletmelerin ise B grubu seyahat acentaları olduğunu göstermiştir. Bu durum, A grubu seyahat acentalarının faaliyet alanlarının daha geniş olması sebebiyle daha fazla personele ihtiyaç duymaları, faaliyette buldukları süreç içerisinde maliyetlerinin yüksek olması dolayısıyla daha fazla risk altında olmaları ile açıklanabilir. B grubu seyahat acentaları, A grubu seyahat acentalarına nazaran daha az sorumluluk sahibidirler. Çünkü, B grubu seyahat acentaları tur ve organizasyon faaliyetleri düzenlemek yerine

A grubu seyahat acentalarının düzenledikleri organizasyonlara ilişkin biletleri satmakla yükümlüdürler (⁵² "). Ayrıca, işletme belgesi almak için döviz transferi yapmalarına gerek olmadığından mali açıdan yaşayacakları riskler de azdır. Tüm bu avantajlar B grubu seyahat acentalarının krizler karşısındaki dirençlerini diğer acentalara göre daha pozitif yönde artırmalarını sağlamaktadır.

Bunlara ek olarak, *Tukey* testi sonuçları, 3 yıldızlı otellerin krizlerden etkilenme düzeyleri ($X=2,868$), B grubu seyahat acentalarının krizlerden etkilenme düzeylerinden ($X=1,763$) daha yüksek olduğunu göstermiştir. Aslında ankete katılan otel işletmeleri içerisinde krizlerden en yoğun etkilenen işletmelerin 3 yıldızlı oteller, en az etkilenen işletmelerin de 5 yıldızlı oteller olduğu Tablo 7'de görülmektedir. Otel işletmeleri açısından, işletmelerin büyük oluşu krizler karşısında bir avantaj oluşturmaktadır. Çünkü, en alt kademeden en üst kademeye kadar tüm çalışanlar titizlikle işletmeye dahil edilirler ve gerekli eğitimlere tabi tutulurlar bunun yanında sunulan kaliteli inşaat ve hizmetler müşteri devamlılığını da sağlayarak işletmenin her dönem aktif biçimde faaliyetlerini sürdürmesine yardımcı olur. Bu olumlu durumlar, 5 yıldızlı otellerin krizler karşısında daha avantajlı olmalarını sağlamaktadır. *Tukey* testi sonuçlarına göre, B grubu seyahat acentaları ile 3 yıldızlı oteller arasında farklılık tespit edilmesi genel olarak işletmeler bazında krizlerden en az etkilenen işletmelerin B grubu seyahat acentaları olması yanında krizlerden en fazla etkilenen işletmelerin 3 yıldızlı oteller olması sebebiyle açıklanabilir.

52 Hacıoğlu, N. (1995), Seyahat Acentaları ve Tur Operatörlüğü Bursa. Uludağ Üniversitesi Basımevi.

53 İçöz, O (1998). Seyahat Acentaları ve Tur Operatörlüğü Yönetimi. Ankara Tuihan Kitapevi.

Tablo 8: Turizm İşletmelerinin Krizlerden Etkilenme Düzeylerinin İşletme Türlerine Göre Karşılaştırılması (Tukey Testi)

(İşletme Türleri)	<i>A Grubu Seyahat Acentası</i>	<i>Ag Grubu Seyahat Acentası</i>	<i>B Grubu Seyahat Acentası</i>	<i>C Grubu Seyahat Acentası</i>	<i>5 Yıldızlı Otel</i>	<i>4 Yıldızlı Otel</i>	<i>3 Yıldızlı Otel</i>
A Grubu Seyahat Acentası	...	—	***	—	...
AG Grubu Seyahat Acentası
B Grubu Seyahat Acentası	***#	—	—	...	***
C Grubu Seyahat Acentası	—	***
5 Yıldızlı Otel	—	—	—	—	—	—	—
4 Yıldızlı Otel	—	...	—	—	—	—	—
3 Yıldızlı Otel	...	—	***	***	—	—	—

Tablo 7'ye göre son olarak, 3 yıldızlı otellerin krizlerden etkilenme düzeylerinin ($X=2,868$), C grubu seyahat acentalarının krizlerden etkilenme düzeylerinden ($X=1,763$) daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Yine bu farklılık, 3 yıldızlı otellerin, C grubu seyahat acentalarına göre daha fazla personel istihdamı, maliyetlerinin yüksek oluşu, daha çok ekipmana ihtiyaç duyması ve gelirlerinin bu ihtiyaçlara yeterince cevap verememesiyle ilgili olabilmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde turizm işletmelerinin faaliyetlerini devam ettirebilmeleri, büyük ölçüde yöneticilerinin işletmeleri içinde ve dışında gelişen olayları yakından takip ederek içinde bulunulan duruma yönelik çalışmalarda bulunmalarına bağlıdır. Unutmamak gerekir ki, turizm işletmeleri birer hizmet işletmeleridir ve bu işletmelere hayat veren en önemli unsur iyi yetişmiş insan kaynağıdır.

Artan turizm talebine bağlı olarak çoğalan turizm işletmelerinin en küçüğünden en büyüğüne kadar hepsinde yöneticilere büyük görevler düşmektedir. Yöneticiler işletmeleri adına sadece faaliyette buldukları alanlarla sınırlı kalmadan ülkelerini hatta dünyayı tüm işletmeler bazında izlemeyi, analiz etmeyi bilmelidirler. Çünkü, işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri artık yöneticilerin örgütleri içinde ve dışında gelişebilecek olumsuzluklara karşı işletmelerini hazırlıklı duruma getirmesiyle mümkün hale gelmiştir. Aksi halde karşılaşılan olumsuz durumların atlatılamaması beraberinde çığ misali büyüyen krizleri getirebilmektedir. Bu krizler işletme dışından kaynaklanabileceği gibi işletme içinden de kaynaklanabilmektedir. Turizm işletmeleri yöneticilerinin karşılaşılabilecekleri işletme dışından kaynaklanan krizlerden en önemlileri; doğal afetler, ülke ekonomisinde meydana gelen dalgalanmalar, teknolojik yenilikleri takip edememe, toplumların sosyo-kültürel bakış açısı, hükümetlerin yapacağı hukuksal ve siyasi düzenlemeler, uluslararası boyutta yaşanan savaş vb. olaylar son olarak da çevresel tahribat ve terörist faaliyetler şeklinde sıralanabilir. Bunların yanında beklenmedik zamanlarda ortaya çıkması muhtemel örgüt içi krizlerde işletmeler için birer tehdit unsuru olabilmektedir bu kriz türleri ise; işletmelerdeki hiyerarşik yapıdan, üst yöneticilerin yetersiz oluşundan, işletmenin çevresel değişimlerle ilgili bilgi toplayamamasından, işletmenin faaliyet süresinin uzun/kısa oluşundan, işletmelerin geçmişte yaşamış oldukları olumsuz durumlardan ve yine işletme içinde hatalı personel

seçimine, oluşabilecek teknik arızalara dayalı diğer olumsuzluklardan kaynaklanabilmektedir.

Yapılan bu araştırmada, Marmara Bölgesindeki A, AG, B ve C grubu seyahat acentaları ile 3, 4 ve 5 yıldızlı oteller kapsamında ankete katılan işletme yöneticilerinin görüşleri % 86,3 oranında krizlerden etkilendikleri yönündedir. Yine, krizlerden etkilenen işletme yöneticileri için hangi krizlerden etkilendiklerinin düzeyel bazda (5'li Likert ölçeğine göre) belirlenmesine yönelik verilen Tablo 5 incelendiğinde; yönetici görüşleri dış kaynaklı krizler içinde en fazla oranda, çevresel tahribat ve terörizm krizi üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu kriz türünü uluslararası boyutta yaşanan savaşlar, fiyat dalgalanmaları vb. olumsuz olaylara ilişkin kriz türü takip etmektedir. Dış kaynaklı krizler içerisinde işletmelerin en az etkilendikleri kriz türünün ise, teknolojik yenilikleri takip edememekten kaynaklanan krizler olduğu belirlenmiştir. Zaten işletmelerin etkilendiği en son krizi belirlemeye ilişkin verilen "işletmenizin etkilendiği en son kriz hangisidir?" açık uçlu sorusuna da yöneticiler; 2003 yılında meydana gelen İstanbul'daki konsolosluklara ve HSBC bankasına yönelik bombalama olayları ile Irak savaşını örnek olarak göstermişlerdir. Bu sonuç, çevresel tahribat ve terörizm krizlerine ilişkin Yavaş ve Aydoğdu⁽⁵⁴⁾ ile Tanrısevdi ve Hançer'in⁽⁵⁵⁾ çalışmalarını destekler niteliktedir.

Örgüt içinden kaynaklanan krizleri belirlemek açısından yönetici görüşleri incelendiğinde ise, ortalamaların genelde birbirine yakın olduğu söylenebilir ancak yine de bu örgüt içinden kaynaklı kriz türleri içerisinde yöneticilerin en fazla oranda, işletmelerinin karşılaştığı teknik arızalar ve hatalı personel seçimine yönelik görüş belirttikleri belirlenmiştir. Bu kriz türünün ardından işletmelerindeki hiyerarşik yapının, üst yöneticilerin yetersiz oluşunun ve işletmelerinin geçmişte yaşadığı olumsuzlukların da

54 Yavaş ve Aydoğdu, (2004 J, a g e

55 Tanrısevdi, A. ve Hançer, M. (2003), Krizlere Yönelik Stratejiler ve Bu Stratejilerin Uygulanması: Türkiye Seyahat Acenteleri Örneği', *Anadolular Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2 (14), 119-131.

örgüt içi krizler açısından önemli olduğu söylenebilir, işletme yöneticilerinin örgüt içinden kaynaklı krizler adına en az etkilendikleri kriz türü ise işletmelerinin faaliyet süresine ilişkin yaşanan krizler olduğu tespit edilmiştir.

Bu durumda, işletmeleri etkileyen en önemli krizlerin dış kaynaklı olduğu ve özellikle, işletmelerin karşılaştığı krizlerin terör ve savaşlar sonucu meydana geldiği söylenebilir. Bu sonuç, tüm turizm işletmeleri açısından, dünyanın her yerinde değişmez bir gerçektir. Çünkü, turizm faaliyetine katılan kişiler öncelikle kendilerini güvende hissetmelidirler, aksi bir durumda kişilerin turizm faaliyetlerine katılması söz konusu olamaz. Bunun yanında, örgüt içinden kaynaklanabilecek krizlerden olan, personel seçimi ve işletmede oluşabilecek teknik arızalara ilişkin krizlerin varlığını unutmamak ve bu kriz durumlarına da her an hazırlıklı olmak gerekmektedir.

Yapılan araştırmada, turizm işletmelerinin krizlerden etkilenme düzeylerine yönelik olarak yönetici görüşleri arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde bazı sonuçlar elde edilmiştir. Buna göre; turizm işletmelerinin faaliyet yerleri ile krizlerden etkilenme düzeyleri arasında bir farklılık bulunamamıştır. Yani, karşılaşılan krizlerden işletmenin faaliyette bulunduğu yer nerede olursa olsun hepsinin etkilendiği söylenebilir. Bu durumun aksine, işletmelerin türleri ile krizlerden etkilenme düzeyleri arasında farklılıklar göze çarpmaktadır. Öyle ki, A grubu seyahat acentalarının krizlerden B grubu seyahat acentalarına göre daha fazla etkilendiği belirlenmiştir. Yine, yapılan analizler doğrultusunda, 3 yıldızlı otellerin B ve C grubu seyahat acentalarına oranla krizlerden daha fazla etkilendiği söylenebilir. Çalışmaya katılan işletmeler içerisinde de en çok krizden etkilenen işletmelerin 3 yıldızlı oteller ve A grubu seyahat acentaları olduğu tespit edilmekle birlikte, krizlerden en az etkilenen işletmeler de B grubu seyahat acentaları ve C grubu seyahat acentaları olarak belirlenmiştir.

Turizm işletmelerinin krizlerden etkilenme düzeylerine yönelik genel kanı, büyük işletmelerin krizlerden az etkilendiği, küçük işletmelerin

krizlerden daha fazla etkilendiği yönünde olabilir. Genel anlamda, büyük işletmelerin sermayeleri, çalışanları, müşterileri ve faaliyetleri küçük işletmelere göre daha geniş olduğundan krizlere dayanıklı olabilecekleri düşünülür. Nitekim, ankette katılan otel işletmeleri içerisinde krizlerden en az etkilenen işletmeler 5 yıldızlı oteller olurken en fazla etkilenen işletmeler 3 yıldızlı oteller olmuştur. 5 yıldızlı otellerin genelde zincir işletme yapısına sahip olmaları, büyük tur operatörleri ile çalışmaları, tüm bölümleri için eğitilmiş ve tecrübeli personel istihdam etmeleri (özellikle yönetsel pozisyonlar için), kaliteli ürünleri müşterilerine sunmaları onların krizlerden etkilenmelerini azaltmaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre; A grubu seyahat acentaları, seyahat acentaları içerisinde en geniş kapsamlı faaliyet gösteren acentalar olmalarına rağmen krizlerden diğer acentalara oranla daha fazla etkilenmişlerdir. Bu durumun ülkemizdeki acentalar açısından en önemli nedenleri; A grubu seyahat acentalarının işletme belgelerinin devamlılığını sağlayabilmek için iki yıl içerisinde 80.000 dolar döviz girişi sağlamak zorunda olmaları ve yönetsel pozisyonların az olması sebebiyle acenta genel müdürünün tüm faaliyetlerden sorumlu olmalarıdır. B ve C grubu seyahat acentaları bu konuda A grubu acentalara göre daha az risk altındadırlar hem döviz girişi sağlamak için bir zorunlulukları yoktur hem de faaliyetlerinin sınırlı olması sebebiyle daha az insan gücüne ihtiyaç duyarlar dolayısıyla sorumlulukları ve maliyetleri bu noktada azalma göstereceğinden krizlere karşı daha dirençli oldukları söylenebilir.

Bu çalışma, insan ilişkilerinin yoğun olduğu hizmet işletmelerinde, gerek yöneticilere ve gerekse çalışanlara bir ön fikir vermekle birlikte ileriye dönük düşüncelerine olumlu yönde katkıda bulunabilir. Marmara Bölgesinde faaliyet gösteren A, AG, B, C grubu seyahat acentaları ile 3, 4 ve 5 yıldızlı otel yöneticilerinin görüşleriyle sınırlı olan bu çalışma, aynı veya değişik evrenler üzerinde farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletme yöneticilerinin

aynı konu hakkındaki görüşlerinin incelenmesine yönelik yapılacak araştırmalarla karşılaştırma imkanı sunması bakımından faydalı olacaktır.

KAYNAKLAR

- Aktan. C. (2003), 'Kriz Yönetimi', www.canaktan.org/canaktan_personal/canaktan-arastirmalar Erişim Tarihi: 08.11.2003.
- Asunakutlu, T., Safran, B. ve Tosun, E. (2003), 'Kriz Yönetimi Üzerine Bir Araştırma', Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,1(5), 141-163.
- Arpacı, T., Ayhan, D.Y., Böge, E., Tuncer, D. ve Üner, M.M. (1992), Pazarlama. Ankara: Gazi Yayınları.
- Ataman, G. (2001), İşletme Yönetimi. İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Baker, K, Hozier, G. ve Rogers, R. (1994), 'Marketing Research and Methodology and the Tourism Industry: A Non-technical Discussion', Journal of Travel Research, 32 (3), 3-7.
- Baraçlı, H. (2003), 'Kriz ve Teknoloji', <http://www.ekotek.org> Erişim Tarihi: 29.08.2003.
- Baş, T. (2001), Anket. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Bayraktutan, Y. (2003), 'Küreselleşme, Kriz ve IMF', www.liberal-dt.org.tr/dergiler Erişim Tarihi: 07.10.2003.
- Budak, G. ve Budak, G. (1995), Halkla İlişkiler. İstanbul: Beta Yayınları.
- Can, H. (1999), Organizasyon ve Yönetim. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Cannon, J. (1994), 'Issues in Sampling and Sample Design: a Managerial Perspective', İçinde J. Ritchie, ve C. Goeldner, (Editörler), Travel, Tourism, and Hospitality Research, (ss: 131-143). New York: John Wiley and Sons Inc.
- Çelik, C. ve Özdevecioğlu, M. (2002), 'Otel İşletmelerinin Ekonomik Krizden Etkilenme Düzeyleri ve Kriz Dönemlerinde Uyguladıkları Politikalara İlişkin Bir Araştırma', Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyal Bilimler Dergisi, 9(9), 56-74.
- Davis, D. ve Cosenza, R. M. (1988), Business Research for Decision Making. Boston: PWS-Kent Publishing Company.
- Diñer, Ö. (1998), Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. İstanbul: Beta Basım.
- Doğanlar, H. ve Bal, M. (2001), 'Global Kriz, Gelişmekte Olan Ülkeler ve Türkiye', Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1(4), 31-56.

- Faulkner, B. (2001), 'Towards A Framework For Tourism Disaster Management', **Tourism Management**, Sayi:22, ss: 135-147.
- Gültekin, M. K. (2002), **Krizde Yönetim Krizde Check-Up Krizden Çıkış Yolları**. Ankara: Alp Yayınevi.
- Güney, S. A. (2002), 'Kriz Yönetiminde Halkla ilişkilerin Başarı Şartları', **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 1(20), 59-78.
- Hacıoğlu, N. (1995), **Seyahat Acentaları ve Tur Operatörlüğü**. Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi.
- Haşit, G. (1999), 'İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması', **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü** (Yayınlanmamış Doktora Tezi).
- Hurst, F. (1994), 'En route surveys' **Travel, Tourism, and Hospitality Research- A Handbook for Managers and Researchers**, Ritchie, J. ve Goeldner, C. (ed.), John Wiley and Sons Inc., New York, ss: 453-471.
- İçöz, Ö. (1998), **Seyahat Acentaları ve Tur Operatörlüğü Yönetimi**. Ankara: Turhan Kitapevi.
- Keown-Mcmullan, C. (1997), 'Crisis: When Does A Molehill Become a Mountain?', **Disaster Prevention and Management**, 1 (6), 4-10.
- Mahmutoğulları, M. (1999), 'Turizm, Çevre, Kriz', **Türsab**, Kasım-1999, Sayı: 190, ss:58-60.
- Paksoy, A. Ç. (1999), **Türkiye'deki Halkla İlişkiler Uygulamaları**. İstanbul: Rota Yayınları.
- Peker, Ö. ve Aytürk, N. (2000), **Etkili Yönetim Becerileri**. Ankara: Yargı Yayınevi.
- Ritchie, B. W. (2004), 'Chaos, Crises and Disasters: A Strategic Approach To Crisis Management In The Tourism Industry', **Tourism Management**, Sayi:25, ss:669-683.
- Ryan, C. (1995), **Researching Tourist Satisfaction Issues, Concepts, Problems**. London: Routledge.
- Silver, A.D. (1990), **Taban Çöktüğü Zaman**, Çeviren: Naz Türer, İstanbul: Fomı Yayınları.
- Şimşek, M. Ş. (2001), **Yönetim ve Organizasyon**. Konya: Günay Ofset.
- Tağraf, H. ve Arslan, N. T. (2003), 'Kriz Oluşum Süreci ve Kriz Yönetiminde Proaktif Yaklaşım' **Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 1(4), 149-160.

- Tannsevdı, A. (2004), **Seyahat Acentalarında Kriz Yönetimi, Turizm İlkeler ve Yönetim**. Editörler: Yüksel, A. ve Hançer, M., Ankara: Turhan Kitabevi.
- Tannsevdı, A. ve Hançer, M. (2003), 'Krizlere Yönelik Stratejiler ve Bu Stratejilerin Uygulanması: Türkiye Seyahat Acenteleri Örneği', **Anatolia:Turizm Araştırmaları Dergisi**, 2 (14), 119-131.
- Tatlıdil, H. (1996), **Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Analiz**. Ankara: Cem Web Ofset Ltd. Şrt.
- Tengilimoğlu, D. ve Öztürk, Y. (2004), **İşletmelerde Halkla İlişkiler**. Ankara: Seçkin Kitabevi.
- Topaloğlu, M. ve Tunç, A. (1997), 'Turizm İşletmelerinde Kriz Yönetimi', **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, 1-2 (8), 88-94.
- Tutar, H. (2000), **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Türkel, S. (2001), 'Olağanüstü Durumlarda İşletmelerde Yönetim Sorunları', www.tisk.org.tr/isveren Erişim Tarihi: 07.10.2003.
- Türkiye Hotel & Travel Guide (2004), www.travelguide.gen.tr/otel Erişim Tarihi: 04.05.2004.
- Türkiye Seyahat Acentaları Birliği. (2004), www.tursab.org.tr Erişim Tarihi: 04.05.2004.
- Tüz, M. V. (1996), **Kriz Dönemlerinde İşletme Yönetimi**. Bursa: Ekin Kitabevi.
- WTO. (2004), 'Crisis Guidelines For The Tourism Industry', www.world-tourism.org Erişim Tarihi: 10.12.2004.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2005), **Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi Seyahat İşletmeleri Yönetimi ve Ulaştırma Sistemleri**. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yavaş, A. ve Aydoğdu, Ö. (2004), 'Küresel Krizleri Yöner(eme)mek Tuizm ve Terörizm', I. Balıkesir Ulusal Turizm Kongresi, 15-16 Nisan 2004, Balıkesir.
- Yılmaz, M. (2001), 'Kriz ve Rekabet', www.tisk.org.tr/isveren 17 Erişim Tarihi: 07.10.2003.