

İÇİNDEKİLER

Öz, Abstract.....	I
Çizelgeler Listesi.....	II
Şekiller Listesi.....	III
Giriş.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KRİZ KAVRAMI VE ÖZELLİKLERİ

1. Kriz Kavramı.....	5
2. Kriz Türleri.....	8
2.1. Dışsal Krizler.....	9
2.2. İçsel Krizler.....	12
2.2.1. İçsel Krizlerin Temel Özellikleri.....	16
2.2.1.1. Ortaya Çıkma Olasılığı.....	16
2.2.1.2. Tehlike ya da Fırsat İçerme.....	17
2.2.1.3. Ani ya da Öngörülebilir Olma.....	19

2.2.2. İçsel Krizleri Tetikleyebilen Belli Başlı Örgüt Dışı	
Faktörler.....	21
2.2.2.1. Genel Ekonomik Belirsizlik ve Dalgalanmalar.....	21
2.2.2.2. Teknolojik Yenilikler.....	24
2.2.2.3. Hukuki ve Politik Düzenlemeler.....	25
2.2.2.4. Rekabet.....	26
2.2.3. İçsel Krizleri Tetikleyebilen Belli Başlı Örgüt İçi	
Faktörler.....	28
2.2.3.1. Tepe Yöneticilerin Yetersizliği.....	28
2.2.3.2. Yönetimin Değerleri, İnanç ve Tutumları.....	29
2.2.3.3. İşletmenin Tarihi, Geçmişi ve Deneyimleri.....	30
3. Kriz Yönetimi.....	31

İKİNCİ BÖLÜM

SEYAHAT ACENTALARINDA İÇSEL KRİZLER

1. İçsel Teknolojik Etkenler ve Kazalar.....	39
1.1. Yangın Nedeniyle Kayıtların Yok Olması.....	40
1.2. Bilgisayar Sisteminin Çökmesi.....	41
1.3. Bilgisayar Sisteminin Sanal Korsanlar Tarafından Ele Geçirilmesi.....	42
1.4. Personel Kaybına Neden Olabilecek Geniş Çaplı Kazalar.....	43

2. İnsan Kaynaklı İçsel Krizler.....	45
2.1. Yöneticinin Vefatı ve Yerine Gececek Birinin Olmaması.....	45
2.2. Yönetim Kademesinde Büyük Anlaşmazlıkların Ortaya Çıkması.....	47
2.3. Tepe Yöneticilerin Beceriksizliği ve Deneyimsizliği.....	48
2.4. Kilit İşgören Kaybı ve Yöneticilerden Birinin İşten Ayrılması.....	51
2.5. İşgörenlerin Toplu Olarak İş Bırakmaları.....	53
3. Finansal Kaynaklı İçsel Krizler.....	53
3.1. İşletmenin Likidite Sıkıntısı Çekmesi.....	54
3.2. Oto Finansman.....	56
3.3. Alacakları Tahsil Etme Gücü.....	57
3.4. Kur Riski.....	58
4. Ürün Kaynaklı İçsel Krizler.....	59
4.1. Ürün İle İlgili Eksik veya Yanlış Bilgi Verme ve Ürünün Geri Çağırılması.....	59
4.2. Ürünün Tüketiciler Tarafından Boykot Edilmesi ve Medyanın Olumsuz Etkisi.....	61

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
SEYAHAT ACENTALARINDA İÇSEL KAYNAKLI KRİZLER:
KUŞADASI'NDA FAALİYET GÖSTEREN SEYAHAT ACENTALARI
ÜZERİNDE BİR UYGULAMA

1. Araştırmanın Amacı.....	64
1.1. Araştırmanın Önemi.....	64
1.2. Evren ve Örneklem.....	65
1.3. Materyal ve Yöntem.....	66
1.3.1. Anket (Ölçeğin Oluşturulması ve Geliştirilmesi).....	67
1.3.2. Yarı Yapılandırılmış Görüşme (Ölçeğin Oluşturulması ve Geliştirilmesi).....	72
2. Bulgular.....	75
2.1. Araştırmaya Katılanların Algı Sorularına Verdikleri Yanıtların Frekans ve Yüzdeler Dilimlere Göre Dağılımı.....	75
2.2. Ana Kriz Başlıkları Altında Seyahat Acentalarında Yaşanma Olasılığı En Yüksek Olan Kriz Türleri.....	78
2.3. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Cinsiyetleri, Turizm Eğitimi Alıp Almamaları ve Önceden Bir Kriz Yaşayıp Yaşamamalarıyla Algı Sorularına Verdikleri Yanıtlar Arasında İstatistiksel Açından Önemli Bir Fark Olup Olmadığına Yönelik Veriler.....	80

2.4. Kuşadası'ndaki A Grubu Seyahat Acentalarında İçsel Krizlere Yol Açabilen Tetikleyici Etkenler ve Yaşanmış İçsel Kriz Olayları.....	87
2.4.1. Kuşadası'ndaki A Grubu Seyahat Acentalarında Finansal Kaynaklı İçsel Krizlere Yol Açabilen Tetikleyici Etkenler ve Yaşanmış Örnek Olaylar.....	88
2.4.1.1.Acentaların Alacaklarını Zamanında ve Tam Olarak Tahsil Edememesi, Borçlarını Zamanında Ödeyememesi ve Likit Para Sıkıntısı Çekmesinin Yol Açtığı İçsel Krizler ve Tetikleyicileri.....	89
2.4.1.2.Kurdaki Dalgalanmalar Sonucu Yabancı Paranın Aşırı Değer Kazanması veya Kaybetmesinin Yol Açtığı Finansal Kaynaklı Krizler.....	92
2.4.2. Kuşadası'ndaki A Grubu Seyahat Acentalarında İnsan Kaynaklı İçsel Krizlere Yol Açabilen Tetikleyici Etkenler ve Yaşanmış Örnek Olaylar.....	94
2.4.2.1.Yöneticinin Sezon İçinde Acentadan İstifa Ederek Ayrılması veya Başka Bir İşletmeye Transfer Olması.....	94

2.4.2.2.Yöneticinin Sezon İçinde Elinde Olmayan	
Sebeplerle (Sağlık Sorunları, İş İlişkileri vb.)	
Acentadaki Yöneticilik Görevinden Uzak	
Kalması.....	96
2.4.2.3.Acenta Ortakları Arasında Yaşanan Sorunların	
Tetikleyebileceği İçsel Krizler.....	97
2.4.2.4.Acenta Yöneticilerinin Deneyimsiz Olmasının	
Tetikleyebileceği İçsel Krizler.....	99
2.4.2.5.Acenta Yöneticilerinin veya İşgörenlerin	
Yetkilerini Kötüye Kullanmalarının	
Tetikleyebileceği İçsel Krizler.....	100
2.4.2.6.Acentada Görev Yapan Kilit İşgörenlerin Sezon	
Sezon İçinde Kaybının (Transfer, İstifa vb.	
Sebeplerle) Tetikleyebileceği İçsel Krizler.....	102
2.4.3. Kuşadası'ndaki A Grubu Seyahat Acentalarında Ürün	
Kaynaklı İçsel Krizlere Yol Açabilen Tetikleyici	
Etkenler ve Yaşanmış Örnek Olaylar.....	104
2.4.3.1.Seyahat Acentalarında Yaşanan Reklamasyon	
Olayları ve Bunların Tetikleyebileceği	
İçsel Krizler.....	104
2.4.3.2.Seyahat Acentalarında Medya Kaynaklı Krizlere	
Neden Olabilecek Tetikleyici Etkenler ve	
Yaşanmış Bir Örnek Olay.....	108

2.4.4. Kuşadası'ndaki A Grubu Seyahat Acentalarında	
Dağıtım Kanalı Kaynaklı İçsel Krizlere Yol Açabilen	
Tetikleyici Etkenler ve Yaşanmış Örnek Olaylar.....	110
2.4.4.1.Temsilciliği Yapılan Tur Operatörünün	
İflas Etmesi.....	110
2.4.4.2.Güvenilir Olmayan ve Pek Tanınmamış Tur	
Operatörleriyle Çalışmanın Tetikleyebileceği	
İçsel Kriz Olayları.....	111
2.4.4.3.Havayolu Taşımacılığı Sırasında Yaşanabilen	
Sorunların Tetikleyebileceği İçsel Kriz	
Durumları.....	112
2.4.5. Kuşadası'ndaki A Grubu Seyahat Acentalarında Krizlere	
Yol Açabilen İçsel Teknolojik Etkenler ve Kazalar.....	115
2.4.5.1.Hırsızlık Olaylarının Tetikleyebileceği İçsel	
Krizler ve Yaşanmış Örnek Olaylar.....	115
2.4.5.2.Acentadaki Bilgisayar Sisteminin Çökmesinin	
Tetikleyebileceği İçsel Krizler ve Yaşanmış	
Örnek Olaylar.....	117
2.4.5.3.Acentadaki Bilgisayar Sisteminin Sanal	
Korsanlar Tarafından Ele Geçirilmesinin	
Tetikleyebileceği İçsel Krizler ve Yaşanmış	
Örnek Olaylar	118

2.4.5.4.Müşteri Kaybına/Yaralanmasına Yol Açan

Kazaların Tetikleyebileceği İçsel Krizler.....	119
Sonuç ve Öneriler.....	122
Özet.....	128
Summary.....	129
Teşekkür.....	130
Kaynakça.....	131
Ekler.....	IV
Özgeçmiş.....	XX

Öz

Bu araştırmanın ilk aşamasında, içsel krizlerin geniş kapsamlı ve birbirlerinde farklı tanımları ve özellikleri açıklanmıştır. Daha sonra, örgüt içinden ve dışından hangi faktörlerin içsel krizleri tetikleyebileceği üzerinde durulmuştur. Bir seyahat acentasında yaşanması olası olan içsel krizler ana ve alt başlıklar altında okuyucuya sunulmuştur. Araştırma sonuçlarından elde edilen bulgular, Kuşadası'nda bulunan A grubu seyahat acentası yöneticilerinin içsel kriz algılarının cinsiyet, turizm eğitimi alma ve kriz deneyimi gibi demografik faktörlerden dolayı farklılaşmadığını ortaya koymuştur. Bu yüzden yöneticilerin seyahat acentalarında ne tür içsel krizlerle yüzleştikleri, bunları nasıl önlemeye çalışıp, nasıl çözdükleri daha derinlemesine işlenmiştir.

Anahtar Sözcükler: kriz, içsel krizler, kriz yönetimi, seyahat acentaları.

ABSTRACT

In the first phase of this research, organizational crises are explained with comprehensive and different definitions. Then after, it is also mentioned that factors from inside and outside can trigger organizational crises. That a probable crises which can be faced in a travel agency are presented to the reader with the main and the sub titles. As far as the results of this research are concerned the executives of A group licenced travel agencies in Kuşadası conceive organizational crises as no difference in demographic factors as sex, tourism education and crises experience. Consequently, it has been also examined in more details that how the executives in travel agencies come across what type of organizational crises and how they prevent and solve them.

Çizelgeler Listesi

Çizelge 1.	Öntestte Değerlendirilen On Altı Değişkene Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	69
Çizelge 2.	Ankete Katılan Yöneticilere ve Acentalara Ait Demografik Veriler.....	71
Çizelge 3.	Görüşmelere Katılan Yöneticilere Ait Demografik Veriler.....	74
Çizelge 4.	Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Algı Sorularına Verdikleri Yanıtların Frekans ve Yüzdeler Dilimlere Göre Dağılımı.....	76
Çizelge 5.	Kuşadası'nda Bulunan A Grubu Seyahat Acentalarını En Çok Olumsuz Etkileyen İçsel Kriz Başlıklarının Yaşanma Olasılığına Göre Dağılımı.....	78
Çizelge 6.	Kuşadası'nda Bulunan A Grubu Seyahat Acentalarını En Çok Olumsuz Etkileyen Ana ve Alt İçsel Kriz Başlıklarının Yaşanma Olasılığına Göre Dağılımı.....	79
Çizelge 7.	Kriz Deneyimine Göre Bağımsız Değişkenlere İlişkin T Testi.....	83
Çizelge 8.	Cinsiyete Göre Bağımsız Değişkenlere İlişkin T Testi.....	84
Çizelge 9.	Turizm Eğitimine Göre Bağımsız Değişkenlere İlişkin T Testi.....	85

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Kriz Aşamaları.....	33
-------------------------------------	----

GİRİŞ

Yaşam boyunca çeşitli tiplerde sıkıntılarla ve felaketlerle karşılaşılabilir. Bilinçli veya düzenli olsun ya da olmasın yine de krizler planlanır ve onların etkileri en aza indirilmeye çalışılır. Arabalarımızda bulunan hava yastıkları, evlerimizde bulunan karbonmonoksit duman tarayıcıları ve çocuklarımıza yaptırdığımız yıllık aşilar bunun basit bir göstergesidir. İşsizlik için ödediğimiz kesintiler; satın aldığımız ev, araç, sağlık ve hayat sigortaları hayatımızı etkileyebilecek parasal sıkıntıları hafifletmek amaçlıdır. Yine işletmeler açısından bakıldığında onların felaketlere ve sıkıntılara karşı bağımsız olmadıkları görülmektedir. Özellikle bu felaketler büyük ölçekli olarak ortaya çıktığında durumun önemi daha da artmaktadır.

Krizler sadece işletmeyle ilişkili olan ya da işletmenin bir parçası olan bileşenleri etkilemezler. Aynı zamanda toptancılar, müşteriler, ortaklar ve toplum gibi işletme yapısının temelini oluşturan bileşenler üzerinde de büyük zarara yol açabilirler, hatta işletmenin tamamen yıkılmasına da yol açabilirler. Bu tür geniş çaplı potansiyel etkiler göz önüne alındığında, işletmelerin kriz yaşamının olası olduğu her alanda krizlere karşı korunmak için sorumluluk yüklü oldukları görülür (Spillan and Hough, 2003; 398).

Krizler söz konusu olduğunda, işletme literatürünün içsel ve dışsal krizler olarak ikiye ayrıldığı görülmektedir. Dışsal krizler, üzerinde kontrol sağlama olanağı daha zor olan ve tamamen işletme dışı kaynaklardan etki eden krizlerdir. Örneğin doğal afetler, terör olayları, ülke genelindeki büyük ekonomik krizler vb. gibi. Bir işletmenin bu olaylar üzerinde tek başına kontrol sağlaması mümkün değildir. İçsel krizler ise dışsal krizlerle karşılaştırıldıklarında işletmelerin üzerinde daha fazla kontrol olanağının olduğu krizlerdir. Çünkü bunlar çoğu zaman örgüt içi faktörlerden doğabilmektedirler, dolayısıyla kontrol edilme olanağı çok daha yüksektir. Örneğin bilgisayar sisteminin çökmesi, bir ürünün tüketiciler tarafından boykot edilmesi vb. gibi.

İçsel krizlerin öneminin farkında olan işletmeler, bu tür krizlerin yaşanma olasılığına karşı sürekli tetiktedirler. Bu yönde kriz planları ya da kriz yönetim planları oluşturan işletmeler, yaşabilecekleri olası kriz risklerinin bir listesini yapıp hangi durumda nasıl hareket edilmesi gerekeceğini önceden belirlemektedirler. Çünkü içsel bir kriz herhangi bir işletmenin çökmesine ya da iflas etmesine neden olabilecek bir olaydır. Sözelimi, bir seyahat acentasının likit para sıkıntısı çekmesi onun faaliyetlerini durdurabilmektedir. Daha açık bir örnekle, araçlarının bakımını zamanında yaptırmayan bir seyahat acentası birlikte çalıştığı tur operatörünü kaybedebilmektedir. Yöneticilerin bu tür ciddi kriz tetikleyicilerinin farkında olmaları gerekmektedir. Diğer yandan bir seyahat acentası yöneticisinin her şeyi kontrol etmesi de mümkün değildir. Yöneticiler her ne kadar tehlikelere karşı gözlerini ve kulaklarını açık tutsalar bile bazen krizler kaçınılmaz olabilmektedir. Acenta otobüslerinden birinin kaza yapması ve müşterilerin yaşamlarını yitirmesi bu tür beklenmeyecek krizlere bir örnek olarak gösterilebilir. Yöneticiler bu tür acil durumları nasıl yönetmeleri gerektiğini iyi bilmelidirler.

İçsel ve dışsal kriz faktörlerini kesin çizgilerle birbirinden tamamen ayırmak mümkün değildir. Bazen örgüt dışı kriz faktörleri örgüt içindeki bazı tetikleyicileri harekete geçirebilmektedir. Örneğin bir savaş olayı, işletmede finansal bir kriz oluşturabilecek tetikleyicileri harekete geçirebilmektedir. Bu noktada yöneticilerin hem örgüt içindeki hem de örgüt dışındaki tetikleyicilere karşı yaklaşımlarında bunu göz önüne almaları gereklidir.

Bu çalışmanın yapılmasındaki temel amaç, içsel kriz algısının Kuşadası'ndaki A grubu seyahat acentalarındaki yöneticilerde ne derecede yerleşip yerleşmediğini saptamak ve hangi tür içsel krizlerin yaşanabileceğini, bunların acentalar üzerinde ne gibi etkilerinin olabileceğini ve nasıl çözümlenebileceğini belirlemektir.

Yöneticilerin içsel kriz algılarıyla kuramsal açıklamalar arasında farklılıkların belirlenmesi, bizlere yöneticilerin hangi konularda içsel krizleri yanlış ele aldıklarını belirleme olanağı verecektir ve yöneticilere hatalarını görme olanağı doğuracaktır. Bu çalışmada, içsel krizlerle ilgili yönetici algılarının bazı demografik faktörlerle (cinsiyet, eğitim vb.) farklılaşıp farklılaşmadığı da test edilmiştir.

Öte yandan sadece yöneticilerin içsel kriz algıları üzerinde çalışmak yetersizdir. Bir seyahat acentası yöneticinin içsel krizlerin potansiyel tehlikelerinin farkında olması, onun bir kriz durumunda hiç hata yapmayacağı sonucunu doğurmayacaktır. Çünkü içsel krizler bir belirsizlik durumu oluşturmaktadırlar. Kriz durumunda verilen bir kararın ne gibi bir etki yaratacağını önceden kestirmek çok güçtür. Dolayısıyla içsel krizler yöneticiler açısından çok bilinmeyenli bir denklem konumundadırlar.

Her ne kadar seyahat acentalarında görev yapan yöneticiler, kişisel deneyimleri sonucunda pek çok kriz olayı yaşamış ve bunları başarıyla yönetip çözümlenmiş olsalar bile, bu tür birikimler daha önceden bir kaynak altına toplanmamıştır. Bu noktada önemli olan, bir seyahat acentasında nelerin içsel krizlere sebep olabileceğini, bunların nasıl bir belirsizlik durumu yaratabileceğini, ne gibi etkiler doğurabileceğini, nasıl çözülebileceğini ve bir daha aynı durumun yaşanmaması için nelerin yapılabileceğini ortaya koymaktır. Böyle bir çalışma içsel kriz kavramı üzerindeki belirsizlik ve sis perdesini kısmen de olsa aralama fırsatı sağlayacaktır.

Bu çalışma üç ana bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde, kriz kavramı genel olarak açıklanmış, hemen arkasından içsel kriz kavramı dışsal krizlerle olan farklılıkları da tartışılarak açıklanmıştır. Daha sonra içsel krizlerin bazı özellikleri açıklanarak, örgüt dışından ve örgüt içinden belli başlı hangi faktörlerin içsel krizlerin oluşmasını tetikleyebileceği belirtilmiştir. Son olarak kriz yönetimi kavramı üzerinde durulmuş, kriz yönetiminin ne olduğu açıklandıktan sonra iki ayrı yazarın oluşturduğu beşer basamaklı iki kriz yönetim planı karşılıklı olarak incelenmiştir.

İkinci bölümde seyahat acentalarında yaşanma olasılığı olan içsel krizler dört ana başlık altında (içsel teknolojik etkenler, insan kaynaklı krizler, finansal kaynaklı krizler ve ürün kaynaklı krizler) açıklanmıştır. Her ana başlığın altında o başlığın açıkladığı alt krizler temel hatlarıyla açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde ise araştırmanın Kuşadası'ndaki A grubu seyahat acentaları üzerinde yapılmış uygulamasının sonuçlarından elde edilen veriler raporlanmıştır. Bu bulgular raporlanmadan önce çeşitli testlerden ve değerlendirmelerden geçirilmiştir. Üçüncü bölümde amaç, içsel kriz algısının Kuşadası'nda bulunan A grubu seyahat acentalarında nasıl şekillendiğini saptamak, ve literatürde genel olarak açıklanmış içsel krizlerden başka, seyahat acentalarına özgü ne tür içsel krizlerin yaşanabileceğini; bunların ne gibi etkiler bırakabileceğini, nasıl önlenip çözülebileceğini ortaya koymaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KRİZ KAVRAMI VE ÖZELLİKLERİ

Çağımızda krizler, işletmeleri, kurum ve kuruluşları, aileleri, devletleri ve bireyleri sürekli olarak güç durumlarda bırakabilmektedir. Öyle ki krizler günümüzde artık günlük yaşamın bir parçası haline bile almışlardır. Krizlerle mücadele etmek ise o denli kolay olamamaktadır. Zira kriz kavramının taşıdığı özellikler, sihirli bir formül üreterek uygulamanın zorluğuna işaret etmektedir.

Krizler kategorik halde incelendiğinde ise, iki tür krizden söz etmek mümkündür: dışsal ve içsel krizler. Çalışmanın temel amacı içsel krizlerin seyahat acentaları açısından anatomisini çıkartmak olduğundan dışsal krizler üzerinde çok ayrıntılı durulmamıştır.

1. Kriz Kavramı

Kriz kavramının sözcük anlamına bakıldığında, bir sorunun ya da durumun çok kötü ya da çok tehlikeli bir hal aldığı zaman şeklinde tanımlandığı görülmektedir (Longman, 2000). Oxford İngilizce Sözlüğü'nde ise kriz kavramı; sonuca götüren an, dönüm noktası, büyük bir sorunun olduğu zaman olarak açıklanmıştır (Brown, 2003; 194). Burada sözü edilen tanımlar kriz kavramını sözcük anlamıyla ve çok geniş bir boyutta açıklamaktadır. Oysa farklı yazınlarda kriz farklı biçimlerde tanımlanmaktadır.

Genel olarak kriz kavramının neleri içerdiğine göz atılmadan önce, kriz ve felaket kavramları arasındaki ayrıma dikkat edilmesi gereklidir. Literatürde kriz kavramını açıklayan araştırmacılar felaket kavramını da sıklıkla kullanmışlardır. Yazın taraması sırasında çoğu zaman bu iki kavramın birbirleriyle karıştırıldığı hatta felaket kavramı kriz kavramı yerine kullanılabildiği görülmüştür.

Öncelikle felaket bir kriz değildir. Felaketler, insan yaşamına ya da maddi varlıklara zarar veren, toplumsal ve ekonomik yönlerden olumsuz sonuçlara yol açan olaylardır (Sönmez ve Tarlow, 1997; 17 içinde Tanrısevdi, 2002). Ölçeklerine ve etki alanlarının büyüklüklerine bakarak krizle felaket arasındaki farkı tanımlamak mümkündür. Felaketler doğal ya da insan kaynaklı olaylardır ve insanlar tarafından kontrol edilmeleri mümkün değildir. Sadece olumsuz etkileri söz konusudur. Öte yandan krizler insan kaynaklı olaylardır ve hem olumlu hem de olumsuz tarafları söz konusudur (Faulkner, 2002; 279).

Bir diğer önemli fark ise felaketlerin daha çok dışsal sebeplerle ortaya çıkmaları ve daha geniş bir yıkım alanına sahip olmaları; öte yandan krizlerin içsel nedenlerle de ortaya çıkabilmeleri ve kısmen de olsa kontrol edilebilmeleridir. Her ne kadar felaket krizden farklı olsa da bu iki olayın bazı ortak noktaları da vardır. Bu iki kavramın birbiriyle bağlantısı çok yakın olduğundan birbirlerinden kesin sınırlarla ayırmak her zaman mümkün olmamaktadır. Örneğin endüstriyel bir felaket krizle ilişkili bir olaydır ve gelişmeye devam edip bir kriz durumu ortaya çıkartacak olursa endüstriyel kriz olarak adlandırılacaktır (Shaluf, Ahmadun ve Said, 2003; 24). Sonuç olarak eğer krizler doğru bir şekilde ele alınıp yönetilirse felaketler gibi büyük kayıplara ya da zararlara yol açmazlar, hatta daha ortaya çıkmadan uyarı işaretlerini saptayıp oluşumlarını engellemek mümkündür; öte yandan felaketlerde zaten gerçekleşmiş olan bir yıkım ve kayıp olayının varlığı söz konusudur (Lin, 2000; 291).

Yönetim literatüründe yer alan genel kriz tanımlarından bazıları şunlardır:

Shrivastava (1992), Pauchant and Mitroff (1992) atf Santana (1995), krizlerin, çevre ve örgüt yapıları arasında sıkışıp kalan insanın, teknoloji ile kurduğu karmaşık etkileşimler sonucunda meydana geldiğini ifade etmişlerdir.

Hermann, krizleri, işletmenin öncelikli hedeflerini tehdit eden, etkilerini en aza indirmek için çok sınırlı bir zamanın olduğu endişe ve stres yaratan durumlar olarak açıklamıştır. Mitroff (1993), ise yaptığı bir araştırmada işletme yöneticilerinin kriz kavramına yönelik yaklaşımlarını belirlemeyi amaçlamış ve bu araştırma sonucunda yöneticilerin krizleri; *“çok önemli, hemen çözülmesi gereken, sürpriz olarak gerçekleşen, işletmenin kontrolü dışında işletme varlığını ve ürünlerini tehdit eden her durum ya da olay”* olarak ifade ettiklerini belirlemiştir (Haşit, 2000).

Mobarek (1999), krizleri makro boyutta ele almıştır. Mobarek birey, grup ya da örgütlerin olağan çabalar göstererek üstesinden gelmekte başarısız oldukları durumları, kriz durumu olarak tanımlamıştır.

Çöklü (2000) ise krizleri mikro boyutta ele almıştır. Çöklü, kriz kavramına yönetimin zaman ve yer konumlandırma açısından tahmin edemediği, işletme içinde ya da işletme dışında meydana gelen değişmelere bağlı olarak; ürün, hizmet, kurum imajı gibi unsurları etkileyen, yönetimlerin en kısa süre içerisinde en fazla faydayı sağlayacak çözümleri aktarmaları gereken olaylar olarak açıklık getirmiştir. Küskü (2000) de kriz kavramına, işletme yönetimlerinin beklentileri ile işletmenin iç/dış çevresinde ortaya çıkan değişimler arasındaki uyumsuzluklar olarak yaklaşmıştır.

Can (2001), krizleri mevcut durumda kontrol edilemeyen güçler tarafından oluşturulan radikal değişiklikler olarak tanımlamıştır.

Selbst and Ulmer *atıf* Faulkner and Vikolov (2001), bir örgütün fonksiyonlarını, amaçlarını ve varlığını kesintiye uğratan; çalışanlar, müşteriler ve diğer paydaşlar tarafından olumsuz yönde algılanan, medya ilgisine yol açan ve tehlike yaratan herhangi bir olay ya da başarısızlık durumunu kriz olarak tanımlamışlardır.

Özdevecioğlu (2002), beklenilmeyen ve önceden sezilemeyen ve işletmeleri zor durumda bırakan gerilim durumlarını kriz olarak tanımlamıştır. Yazara göre, krizler işletmelerin karar mekanizmalarını ve rasyonel süreçlerini yetersiz hale getirmektedir.

Genel anlamıyla krizleri; olayların ya da faaliyetlerin normal akışını engelleyen olumsuz durumlar olarak tanımlayabiliriz. Bu tanım sel ya da fırtına gibi insan yaşamında trajedi yaratan doğal afetleri de kapsamaktadır. Öte yandan krizler sadece doğal felaketleri kapsamazlar; terörizm, dolandırıcılık ve kaynakların kasıtlı olarak yok edilmesi de kriz kavramının kapsamındadır (Spillan and Hough, 2003; 3).

Bir diğer tanıma göre kriz, gerek insanlar gerek şirketler için olağanüstü olumsuz koşulların ortaya çıkması sonucunda, hayati fonksiyonların yerine getirilmesini engelleyen bir dönüm noktasıdır (<http://www.activefinans.com>; 11.10.2004).

2. Kriz Türleri

Turizm işletmelerini etkileyen içsel ve dışsal olmak üzere iki tür krizden söz etmek mümkündür (Tanrısevdi, 2004). Dışsal krizler işletmelerin kontrol altında tutamadıkları, ortaya çıkmalarına engel olamadıkları krizleri ifade eder. Bu tür dışsal krizlere örnek olarak savaşlar, terör olayları ve doğal felaketler gösterilebilir.

İçsel krizler ise kontrol etme olanağının daha yüksek olduğu krizleri açıklar. Yönetimsel krizler, finansal krizler ve ürün krizleri gibi unsurlar içsel krizlerin kapsamında yer almaktadır.

2.1. Dışsal Krizler

Dışsal etkenler, seyahat acentası yönetimleri tarafından kontrol edilme olanağının çok zor olduğu ya da hiç olmadığı etkenleri ifade etmektedir. Bu etkenler işletmelerin inisitiyatifi dışında gelişmekte ve etkenin türü, şiddeti, süresi, ortaya çıktığı dönem gibi özelliklere bağlı olarak çeşitli etkilere yol açmaktadır (Çiçek ve Kılıç, 2001).

Seyahat acentalarında krizlere neden olan dışsal etkenleri şu şekilde sıralayabiliriz (Tanrısevdi, 2002);

- Güvenlik
- Ekonomik
- Politik ve
- Çevresel/Teknolojik
- Diğer

Güvenlik bireylerin temel gereksinimlerinden birisidir ve çekimyerlerinin gelişmesinde rol oynayan temel bir koşuldur. (Cavlek, 1997; Mikacic et al, 1999). Turizm endüstrisi, taşıdığı çeşitli risklere rağmen dünyanın en önemli endüstrilerinden birisi haline gelmiş olsa da, ziyaretçiler açısından öncelikli olan, kişisel güvenliklerin koruma altına alınmasıdır (Sönmez et al, 1999). Çekimyerlerinin güvenlik sorunu yaratan olayları engellemeleri ise oldukça güçtür. Bu olaylar; terör, savaş, münferit suç olayları ve doğal felaketler şeklinde çok farklı türlerde kendilerini gösterebilmektedirler (Mansfeld, 1999).

Örneğin, 1985 yılı uluslararası turizm hareketleri açısından önemli atılımların gerçekleştiği bir yıl olmasına rağmen, aynı yıl adını terörizm, sivil ayaklanmalar, uçak kazaları ve doğal felaketlerin sıklıkla yaşandığı bir yıl olarak da duyurmuştur (Lerhman, 1986).

Ekonomik krizler çoğunlukla makro ekonomik göstergelerdeki dengelerin bozulması, ekonomik dengelerin sürdürülemez hale gelmiş olmasından kaynaklanmaktadır. Bu dengelerin bozulmasında ise, yurt içi ve yurt dışı kamu borçlarının önemli bir payı vardır. Çünkü kamunun yaptığı borçlanmalar beraberinde faiz yükünü taşımaktadır. Artan bu faiz yükü ise, daha fazla vergi toplanmasını ve dış kaynak temin etme yollarına başvurulmasını zorunlu hale getirmektedir.

Bu dönem içerisinde işletmeler ve bireyler olağan koşullardan daha fazla vergi ödemekte, kamunun borçlanma maliyeti artmakta, iç talep daralmakta, üretim düzeyi düşmekte, çok sayıda işten çıkarmalar gerçekleşmekte, faiz ve enflasyon oranları yükselmekte, döviz kuru artmakta, borsadaki ivme düşüşe geçmekte, fiyatlar yükselmekte, çok sayıda iflas ortaya çıkmakta, ücretler gerilemekte, dış ödemeler dengesi önemli düzeyde açık vermekte, toplumsal gerginlik, borsa ya da banka sisteminde zayıflama oluşmakta, bireylerin satın alma güçleri azalmakta ve firmaların finansal yapıları bozulmaktadır (Tanrısevdi, 2002; 71).

Politik etkenlerden kaynaklanan krizler, politikada karar vericilerin aldıkları kararların sonuçlarını ve bu sonuçların toplum üzerindeki olumsuz yansımalarını ifade etmektedir. Özellikle politik çekişmelerin ve ideolojik kutuplaşmaların ortaya çıkardığı bu yansımalar, askeri darbelerin oluşumuna da zemin hazırlamaktadır.

Politik istikrarın sağlanması, turizm endüstrisinin gelişimi açısından önemli bir unsurdur. Çünkü politik istikrarın kesintiye uğraması ya da rejimin ve politik kararların sık sık değişiyor olması, yabancı yatırımcı ve işletmecileri gelişen ülkelerde yatırım yapmaktan alıkoymakta (Yarcan, 1998), çekimyerlerine yönelik yabancı sermaye girişlerini olumsuz yönde etkilemekte ve ziyaretçi sayısında azalmalara yol açmaktadır. Ayrıca, kısa zamanlı hükümet değişiklikleri de politik istikrarsızlığa neden olmakta bu durum turizm endüstrisi için önemli kararların alınmasını ve uygulamaya dönüştürülmesini güçleştirmektedir (Akova et al, 2000).

Çevresel ve teknolojik etkenler de turizm endüstrisinde krizlerin oluşmasına neden olabilmektedir. Örneğin dünyada 1900 yılından 1987 yılına kadar geçen süre içerisinde 29 önemli endüstri kazası meydana gelmiştir. Özellikle 1980'li yıllar, ticari ve endüstriyel etkenlerden kaynaklanan krizlerin yoğunlaştığı yıllar olarak kabul edilmektedir (Mitroff and Pearson, 1993; Santana, 1995). Bu olaylar arasında en önemli olanları; Bhopol kazası, Çernobil nükleer kazası, Johnson&Johnson firmasının ürettiği Tylenol kapsüllerine siyanür karışması krizi, Piper Alpha petrol platformu patlaması, Challenger uzay mekiğinin infilak etmesi, King Cross metro istasyonu yangını, Exxon Valdez petrol yangını ve bunun yol açtığı petrol kaçağı, Lockerbie/Pan Am ve Kegworth/M1 uçak kazaları, Bradford metrosu, Heisel ve Hillsbourg stadyumu facialarıdır.

Yukarıdaki etkenlerden başka, turizm endüstrisinin iç yapısından kaynaklanan kimi gelişme ve değişimler de genelde çekimyerlerini ve özelde seyahat acentalarını etkileme potansiyeline sahip diğer etkenler olarak kabul edilebilir. Bu gelişme ve değişimler arasında; Avrupa'daki tur operatörlerinin birbirlerini satın alarak/ele geçirerek hakim durumu ellerinde bulundurma yarışına girmeleri ve seyahat acentacılığı faaliyetlerinin teknolojinin hızlı değişimi ile devre dışı kalması konusu sayılabilir.

2.2. İçsel Krizler

İçsel krizlerin neleri ifade ettiğini açıklamadan önce, içsel krizlerin daha iyi anlaşılabilmesi için yararlı bir çerçeve ortaya koyan kaos teorisini incelemek gereklidir. Kaos teorisine göre, karmaşık, doğrusal olmayan bir sistemde girdilerdeki küçük bir değişim çıktılarda devasa değişiklikler üretebilir. Önemsiz gibi görünen küçük bir girdi zaman geçtikçe sistemin davranışını büyük ölçüde etkileyebilir ve öngörülemeyen büyük değişikliklere yol açabilir. Kaos teorisi; karmaşık, doğrusal olmayan sistemlerin öngörülebilirliğine sınırlar koymaktadır. Doğrusal olmayan ilişkilerden dolayı geçmiş veya gelecekteki şartların tam olarak öngörülebilmesi mümkün değildir (<http://iibf.ogu.edu.tr>; 20.09.2005). Bu olguyu Edward Lorenz 1960'ların başında "Kelebek Etkisi" teorisiyle açıklamıştır. Bu teoriye göre Brezilya yağmur ormanlarında kanat çırpan bir kelebek, birkaç ay sonra Atlantik Okyanusu'nda bir kasırgaya yol açabilir. Kelebek etkisi, bir modeldeki herhangi bir değişkenin önemsiz olduğu düşünülerek yok sayılmasının modelin gerçekliği yansıtmasına engel olacağını ileri sürmektedir (<http://www.bilim.org>; 20.09.2005).

İçsel krizlerin tanımlarına baktığımızda, beklenmeyen, bir rota izlemeyen olaylar olduklarını görmekteyiz. Bu olaylar belirsizlik durumu yaratmaktadırlar ve örgütün öncelikli hedefleri için tehlike oluşturmaktadırlar. Kaos teorisi açısından bakılırsa, içsel krizler sistem işleyişinde radikal bir değişim noktasıdır. Bu değişim örgütün karakterini, yapısını temelden bozmakta ve örgütü bir önceki düzen içeren doğrultusundan ayırmaktadır. Örgüt içindeki küçük bir uyumsuzluk durumu hızlı bir değişime neden olabilmektedir (Seeger, 2002).

Literatürde içsel krizlerin çelişkili ve kesin olmayan geniş bir tanım alanına sahip olduğun görülmektedir. Hermann, Nystrom, Starbuck ve Kovoov-Misra gibi yazarlar, içsel krizleri örgütün yaşamına ve hedeflerine karşı bir tehdit olarak tanımlamışlardır. Fink, Kerchner ve Schuster, Milburn ve Schuler ve Watman gibi yazarlar ise krizleri sadece bir tehdit olarak değil, aynı zamanda örgüt için birer fırsat şeklinde açıklamışlardır (Kovoov-Misra, Clair and Betten Hausen, 2001).

Yönetim yazınında yer alan içsel kriz tanımları krizlerle ilgili birbirinden farklı ve birbirine benzer boyutları içermektedirler. Dolayısıyla bu tanımlar birbirlerinden farklı olabildikleri gibi bazı noktalarda paralellik de gösterebilmektedirler. Bu nedenle bu tanımların çoğu birbirini tamamlar niteliktedir.

Fink (2000)'e atfen Spillan (2003), krizin ne olduğunu tanımlamanın iki önemli nedeni olduğunu ifade etmiştir. Birinci nedene göre eğer kriz doğru bir biçimde tanımlanırsa, doğru bir biçimde yönetilebilecektir. İkinci nedene göre ise, krizin doğru tanımlanmasının yöneticiye krizin etkilerini saptama olanağı verecek olmasıdır.

Booth (1993), içsel krizleri kişilerin, grupların ya da örgütlerin, normal rutin prosedürleri kullanarak üstesinden gelmekte başarısız oldukları olaylar olarak tanımlamıştır. Yazara göre bu olaylar, yarattıkları ani değişimle örgüt içinde bir stres durumu yaratmaktadırlar.

Ulmer'e göre (1998), içsel krizler büyük oranda medyanın dikkatini çeken, örgüt için tehlike yaratan ve örgütle bağlantılı olan diğer kişileri, grupları ve paydaşları da etkileme gücü olan karmaşık olaylardır.

Spillan and Hough da (2003), Ulmer'in bu görüşünü desteklemişlerdir. Yazarlara göre içsel krizler, örgüt içinde ortaya çıkan ve doğal olmayan krizlerdir. Bu krizler çoğunlukla işletmeyi, işletme çalışanlarını; kısmen de işletmeyle ilişkisi olan dış bileşenleri ve müşterileri etkileyebilmektedir.

Can (1999), içsel krizleri bir örgütün üst düzey hedeflerini tehdit eden ve bazen de örgütün yaşamını tehlikeye sokan, ivedi tepki verilmesini gerektiren ve örgüt içinde gerilim yaratan durumlar olarak tanımlamıştır.

Hwang and Lichtenthal'a göre (2000) içsel krizler, işletme yaşamına etki eden önemli olaylardır ve radikal değişimler yaratabilirler. İçsel krizler, işletme için daha iyiye ya da daha kötüye gitme yönünde bir dönüm noktasıdır.

Bir başka tanıma göre, içsel kriz, yöneticinin çabuk karar vermesini gerektiren, beklenmedik bir zamanda ortaya çıkan, yöneticinin önceden hazırlık yapmak için zamanının olmadığı, önemli ve alışılmadık bir durumdur (Sayegh, Anthony and Perrewe, 2004; 183).

Yukarıda yer alan tanımlar içsel krizlerle ilgili belli imajlar oluştursa da, içsel krizlerin genel olarak işletme içinde ne gibi olumsuz durumları kapsadığını ifade etmede yetersiz kalmaktadır.

Dinçer'in 1998 yılında yaptığı tanım içsel krizlerin kapsamını belli bir dereceye kadar sınırlamış ve işletme içindeki hangi olumsuz durumların kriz olarak kabul edilmesi gerektiği konusunda etkili bir fikir ortaya koymuştur.

Dinçer'e göre (1998), örgütün varlığını tehlikeye sokmayan ve denge durumunu bozmayan her çatışma veya sıkıntıya kriz demek doğru değildir. Sözelimi, çalışanların değişen beklentilerinin karşılanmaması sonucu yaşadıkları strese, yöneticileri sıkıntıya sokan tam ve doğru bilginin toplanamamasına veya inatçı haberleşme engellerinin olması gibi durumlara kriz denilemez.

Öte yandan bu değişkenlerin krizlere zemin hazırladığı literatürde sıklıkla tartışılmaktadır. Krizi rutin durumlardan ayıran en önemli özellik ise acil yanıt verme zorunluluğu olarak ortaya çıkmaktadır.

Ünlücan ve Öztürk de (2001), krizlerin işletme faaliyetlerini etkileyen olaylar olduğunu belirtmişlerdir. Yazarlara göre krizler; işletmenin ürünlerini, hizmetlerini, yöntem ve süreçlerini ve ününü etkileyebilecek tehditlerdir. Örneğin, bilgisayar sisteminde meydana gelebilecek herhangi bir aksaklık işletme faaliyetlerini etkileyecek olası krizler arasında gösterilmektedir.

King, literatürde işlenen içsel kriz tanımlarının genel olarak üç ortak özelliği vurguladığını belirtmiştir. Bu ortak özellikler şunlardır (King, 2002; 237):

- Krizler örgütün amaçlarına, içsel ve dışsal yapısına zarar verme potansiyeline sahip olan ve beklenilmeyen olaylardır. Sadece örgüt içindeki çalışanları değil, aynı zamanda işletmeye yatırım yapan kişileri ve müşterileri de etkileyebilmektedirler.
- Kriz, herhangi bir örgüt içinde ortaya çıkabilir. Bu örgüt, kar amacı gütmeyen bir örgüt olabileceği gibi çok uluslu bir işletme de olabilir.
- Son olarak krizler işletmenin yasal varlığını etkileyebilirler. Örgüt krizi yaşarken medyanın halk üzerinde yaratabileceği etkiler, örgütün yaşamını olumsuz etkileyebilir.

Literatürde yer alan tanımlardan hareketle genel bir tanım yapılacak olursa, içsel krizleri; beklenmedik zamanlarda ortaya çıkan, kontrol edilip yönetilebildiğinde örgüt için daha iyiye gidiş yönünde fırsatlar yaratabilen ancak kontrol edilemediğinde örgütün yaşamını tehlikeye sokabilen, aynı zamanda örgüte bağlı diğer bileşenleri de olumsuz etkileyebilen, acil yanıt verilmesi gereken olaylar olarak tanımlayabiliriz

2.2.1. İçsel Krizlerin Temel Özellikleri

Özellikle kriz olgusunun yöneticiler tarafından nasıl algılandığı yöneticilerin krizlere yaklaşımını büyük ölçüde etkilemektedir. Sonuç olarak etkili bir kriz yönetimi için krizlerin değişken doğalarını ve özelliklerini anlamak önemli hale gelmektedir (Kovoor-Misra, Clair and Hausen, 2001; 77).

İçsel krizlerin öngörülmesi, yönetilmesi ve kontrol edilmesi için özelliklerinin açık bir biçimde anlaşılması çok önemlidir. Krizlerle başa çıkmada daha etkili olabilmek için krizlerin önemli özelliklerinin açıkça anlaşılması gereklidir.

İçsel krizlerin bazı temel özellikleri aşağıda ele alınmıştır. Bu özellikler, içsel krizlerin ortaya çıkma olasılıkları, tehlike ya da fırsat içeren boyutları ve ani ya da öngörülebilir olmalarıyla ilgili özelliklerdir.

2.2.1.1. Ortaya Çıkma Olasılığı

Pearson and Clair'e göre (2003), içsel krizler örgütün yaşamını ve temel amaçlarını tehdit eden düşük olasılıklı, fakat etkili sonuçları olan olaylardır. Bir işletmede içsel bir krizin oluşma olasılığını, içsel krizlerin kendilerine özgü özellikleri dahilinde incelemek gerekir.

Örneğin içsel teknolojik krizler düşük olasılıklı krizlerdir. Çünkü teknolojik bir krizin ortaya çıkması için bir dizi sorunun arka arkaya sıralanması gerekmektedir.

Öte yandan, literatürde işletmenin gelişim aşaması krizleri olarak ele alınan ve örgüt büyümesinin geçiş dönemlerinde ortaya çıkan krizlerin daha yüksek olasılıklı olaylar olduğu belirtilmiştir (Kovoor-Misra, Clair and Hausen, 2001; 81).

Spillan and Hough (2003), yaptıkları araştırmalarda işletme yöneticilerinin krizlere karşı bağışıklı olduklarını düşündüklerini saptamışlardır. Oysa hiçbir işletme krizlerin potansiyel zararlarına karşı bağışıklı değildir. Bununla birlikte yöneticilerin krize karşı olan ilgisi geçmişte bir veya daha fazla kriz yaşamalarıyla biçimlenmektedir.

Turizm endüstrisi açısından ele alındığında endüstrinin krizlere ve felaketele açık olduğu görölmektedir. Dolayısıyla genel anlamda turizm işletmelerinin içsel krizlerle yüz yüze gelme olasılığı düşük değildir (Faulkner, 2002; 279). Çünkü krizler her örgütün yaşamında karşılaşabilecekleri bir durumdur. Bu nedenle yöneticilerin bunun önemini anlamaları ve krizlere karşı hazırlıklı olmaları gerekmektedir (Sezgin; 183).

2.2.1.2. Tehlike ya da Fırsat İçerme

Kriz kavramını fırsat kavramı ile ilişkilendirmek mümkündür. Çünkü krizler, başarısızlığın yaşanması kadar, başarının tohumlarını da içerirler, fırsatlar yaratabilirler ve bir dönüm noktasına dönüştürebilirler (Fink, 1986; Haşit, 2000; Augustine, 2000; Faulkner and Vikolov, 2001; Çiçek ve Kılıç, 2001). Krizler her zaman örgüt için kötü ya da olumsuz koşullar ortaya koymazlar.

Literatürdeki çoğu çalışmada; krizler aynı anda hem olumsuz ve tehlike doğuran (üzücü, karışıklık ve belirsizlik ortamı yaratan, strese yol açan) hem de olumlu ve fırsat getirici (seferberlik sağlayan, dayanışma ortamı oluşturan, çevreye uyum gücünü arttıran, deneyimlerden öğrenim kazancı yaratan) özellikleriyle ele alınmışlardır (Lalonde, 2004; 77).

Krizlerin tehlike ya da fırsat içeren iki boyutunu en iyi açıklayan sembol Çince iki sözcüğün bileşimiyle oluşan ve kriz anlamına gelen *wei-ji* sözcüğüdür. Bu iki sözcük tehlike ve fırsat kavramlarını ifade etmektedir (Keown and McMullan, 1997; 4). Fink de (1986), kriz kavramını Çince'deki anlamına atıfta bulunarak “daha iyiye ya da daha kötüye dönüş noktası” olarak tanımlamıştır (Fink, 1986; 282 içinde Wrigley, Salmon and Soon Park, 2003).

Bu çerçevede, kriz dönemlerini bir avantaj haline dönüştürebilmeleri için, işletme yönetimlerinin krizlerin fırsat yaratıcı özelliğinden hareket ederek, karşılaşılan sorunları bir başlangıç olarak ele almaları gerekir. Çünkü kriz dönemleri, işletmedeki zayıf noktaları açık bir şekilde ortaya çıkarmaya olanak sağlamaktadır. Bu bakımdan kriz dönemleri, işletmelerin yeniden yapılandırılması açısından bir fırsat olarak düşünülmelidir. İstihdam, teknoloji, organizasyon, rekabet gücü, kurum kültürü gibi işletme politikaları gözden geçirilmeli ve yenilikçi, atılcı fikirlerin oluşturulmasına yönelik çabalarda bulunulmalıdır (Tanrısevdi, 2002; 21). Sözelimi, ekonomik krizler işletmelere birtakım yararlar sağlayabilirler. Ekonomik krizler işletmeleri yeni pazar arayışlarına yöneltecek ve dış pazarlara açılma gereği hissetmelerine yol açacaktır. Ayrıca kalite olgusu önem kazanacak ve araştırma geliştirme faaliyetlerinin önemi artacaktır (Altan ve Bezirci, 2001).

Tehlike ise, krizin ortaya çıkmasına neden olan bir kavramdır. Çünkü krizin oluşmasını tetikleyen bir durumdur. Literatürde bütün krizler işletme amaçlarına ve işletmenin yaşamına karşı bir tehlike oluşturma özelliğiyle genellenmişlerdir. Fırsat kavramı ise literatürde gelişim krizlerinin sebeplerini tanımlamada kullanılmıştır.

Burada bahsedilen gelişim krizleri, büyümenin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu büyüme durumu hem olumludur hem de yararlıdır. Bununla birlikte bu durumlar, tehlike kavramıyla da açıklanmaktadır. Büyüme olayı beraberinde kritik kaygılar getirmekte ya da kontrol edilmediğinde işletmenin yaşamını ve amaçlarını tehdit eden içsel uyumsuzluklar doğurmaktadır (Kovoor-Misra, Clair and Betten-Hausen, 2001; 75).

Öte yandan fırsat ve tehlike kavramları bir arada da var olabilirler. Çünkü bu iki kavram var olan bir durumun farklı yönlerini tanımlamaktadır. Sözelimi fırsat kavramı büyüme tanımlıyorken tehlike de büyüme sonucunda ortaya çıkan içsel uyumsuzlukların bir parçası olabilmektedir.

Krizin bu yapısını bilen başarılı bir yönetici fırsatları açığa çıkarmak için nelerin gerektiğini sezinleyebilir (Richardson, 1995; 10) ve olacakları önceden tahmin ederek bir plan oluşturabilir. Böylelikle krizi örgütü daha iyiye yönlendirecek şekilde yöneterek bir fırsata dönüştürebilir (Darling, 1994; 5). Krizler, işletmenin çevreyle ilişkileri açısından, işletmelere ve servis sağlayıcılara uzun dönemli müşteri ilişkileri kurma yolunda olumlu fırsatlar da sunarlar. Kriz esnasındaki sorumluluk, saygı ve ilgi kriz olayını örgüt için potansiyel bir tehlike olmaktan öteye taşıyabilir ve işletmeye olan güveni güçlendirerek uzun dönemde ününü geliştirmesine katkı sağlayabilir (Siomkos, 2000; 107). Üstelik, kriz dönemleri, değişimleri hızlandırabilir, insanları değiştirebilir, ortaya çıkamamış gizli sorunlarla yüzleşmeye zemin hazırlayabilir, yeni stratejileri geliştirebilir, erken uyarı sistemlerini kurdurabilir, yeni rekabet yöntemleri ortaya çıkartabilir ve kahramanlar yaratabilir (Burnett, 1998; 477).

2.2.1.3. Ani ya da Öngörülebilir Olma

İçsel krizler kavramını ele alan pek çok yazara göre, krizler kendi doğaları gereği ani ve beklenmedik olaylardır. Bununla birlikte krizlerin öngörülebileceği pek çok yazar tarafından savunulmuş ve erken uyarı sinyallerini tespit etmenin önemi sıkça vurgulanmıştır.

Zerman (1995), kriz planlarının, beklenmedik bir zamanda ve aniden ortaya çıkan krizler karşısında duyulan çaresizlikten doğduğunu saptamıştır. Yazara göre krizlerle baş etmede akla yatkın tüm prosedürleri içermesi gereken böyle bir plan her işletmede mutlaka bulunmalıdır. Sellnow and Ulmer (2000), Zerman'ın ileri sürdüğü düşünceyi destekleyerek krizlerin örgüt içinde belirsizlik ortamı yaratan, ani ve düzensiz olaylar serisi olduğunu belirtmişlerdir.

Her ne kadar krizler doğaları gereği beklenmedik zamanlarda ortaya çıksalar da, çoğu zaman erken uyarı sinyalleri vermektedirler. Ancak erken uyarı sinyallerinin olması krizin yine de aniden ortaya çıkmasını engellemeyecektir (Stafford, Yu and Armoo, 2002; 28). Öte yandan Kash and Darling de (1998), krizlerin çoğunluğunun aniden ortaya çıkmadığı görüşünü savunmuşlardır. Yazarlara göre, kriz öncesinde sinyaller toplanabilir ve belirtiler daha kriz ortaya çıkmadan saptanabilir. Bu belirtiler ya da sinyaller örgüt içindeki stratejistleri veya tepe yöneticileri olay öncesinde uyaracaktır.

Örgütler, sinyal saptama aşamasında, olası bir krizin uyarı sinyallerini öngörmek, algılayabilmek ve açığa çıkarmak için ellerindeki bilgi alma kaynaklarını kullanırlar. Bunun için erken uyarı sinyallerini tespit edip çözümleyecek yapıda tarama mekanizmaları kurulur (Pearson and Rondinelli, 1998; 52). Literatürde bu tür erken uyarı ya da sinyal tarama sistemleri krize karşı hazırlığın en önemli bileşenlerinden biri olarak vurgulanmaktadır.

Kriz sinyallerini önceden saptamak, örgüte krizin potansiyel kötü sonuçlarıyla karşılaşmadan onu engelleyebilme yolunda bir fırsat sunar (Kovoor-Misra, Zammuto and Mitroff, 2000; 45). Örgüt bu sinyalleri ileride gerçekleşecek kriz olayının ön tetikleyicileri olarak görmelidir. Kriz başlamadan önce sinyallerinin saptanması örgüt için krizi önlemede esas önemli olan noktadır. Etkili bir saptama yapılabilirse, örgütün uygun kaynakları krizin oluşmasını önleme yolunda verimli olarak kullanılabilir.

Elde edilen sinyallerden toplanan bilgilerin örgüt içinde dağıtılması çalışanların davranışlarını etkileyecek ve krizin engellenmesinde anahtar bir rol oynayacaktır. Bununla birlikte sinyaller tanımlanıp kavranmadan çok daha önce örgütün krize karşı hazır durumda olması gerekmektedir. Eğer sinyaller *yeterince önceden* saptanabilmiş ve kaynaklar uygun yerlere tahsis edilmişse krizi önlemek mümkündür (Hensgen, Desouza and Kraft, 2003; 68).

2.2.2. İçsel Krizleri Tetikleyebilen Belli Başlı Örgüt Dışı Faktörler

İşletmelerde krize sebep olan dış çevre faktörleri, işletmenin dışında kalan ve tamamıyla kontrol edemediği faktörlerdir. Örgüt dışındaki belirsizlik ve karmaşıklık arttıkça kriz olasılığı da artmaktadır (Ataman, 2000; 12).

Örgüt dışında yer alan rakipler, ürünler, ekonomi ve pazarda meydana gelebilecek herhangi bir kriz işletmeyi etkileyebilecek dışsal faktörler arasında sayılabilir (Ünlücan ve Öztürk, 2001; 239). İşletmelerde kriz olayının oluşmasına yol açabilecek bazı örgüt dışı faktörler aşağıda genel başlıklarıyla ele alınmışlardır.

2.2.2.1. Genel Ekonomik Belirsizlik ve Dalgalanmalar

Genel ekonomik belirsizlik ve dalgalanmalar hem küresel boyutta hem de ülke boyutunda ele alınabilir. Burada ülke çapındaki ekonomik belirsizlik ve dalgalanmaların işletmeleri krize götürebilecek etkileri tartışılacaktır.

Dünyanın hızlı ve büyük dönüşüm geçirmekte olduğu dönemlerde her ülke, yeni koşullara uyum sağlama sorunuyla karşılaşmaktadır. Değişen dünyanın getirdiği yeni koşullarda ekonomik dengeler bozulmakta ve bu dengesizlikler geniş çapta sarsıntı ve gerilimler yaratabilmektedirler (Çavdar, 1998; 5). Ekonomik belirsizlikler ve bunalımlar hem Türkiye’de hem de dünyanın birçok ülkesinde farklı hızlarda ve yoğunluklarda yaşanmaktadır (Akşit, 1998; 193).

Genel açıdan ele alındığında, ülke içindeki işsizlik durumu, kredi sağlama olanakları ve fiyat seviyeleri işletmeleri etkileyen en önemli ekonomik faktörler arasındadır. Özellikle küçük işletmeler ekonomik faktörlerden farklı biçimlerde etkilenmektedirler. Bir işletme için tehdit oluşturan bir unsur bir diğer işletme için fırsat oluşturabilmektedir (Wehrich, 1990; 21).

Yapıları itibariyle küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin ekonomik dalgalanmalardan daha az etkilenmeleri beklenebilir. Ancak küçük işletmelerin krize karşı dayanıklılıkta daha az başarılı oldukları görülmektedir. Küçük işletmeler genel ekonomik krizlerde şu gibi sorunlarla karşılaşmaktadırlar: alacak tahsilinde güçlükler yaşanması, talebin azalması, nakit sıkışıklığı, borç ödemede güçlük yaşanması, işgücü maliyetlerinin artması, kredi olanaklarının azalması, vergi yükünün ağırlaşması, rekabet gücünün azalması ve yüksek enflasyonun olumsuzlukları (Uzay, 2001; 441-452).

Öte yandan, küçük işletmeler büyük işletmelerle karşılaştırıldığında, bazı yönlerden üstün oldukları da görülmektedir. Sözgelimi, küçük işletmeler büyük yatırım ve teknoloji maliyeti gerektirmeden üretim konularını tüketici eğilimlerine göre değiştirebilirler.

Bu esneklik, özellikle kriz dönemlerinde hızlı bir çözüm aracı olarak işletmeyi büyük rakiplerine karşı koruyabilecektir. Girişimci yeni fikirleri uygulama şansına sahip olabilecek ve yatırım üzerinden daha fazla kazanabilecektir.

Özellikle yeni fikirlerin hayata geçirilmesinin kriz dönemlerinde önemli avantajlar sağladığı literatürde sıkça ele alınan bir konudur. Ayrıca küçük işletmelerin pazardaki ani talep değişikliklerine uyma hızlarının yüksek oluşu bir diğer avantaj olarak sayılabilir. Örgütsel basamakların az olması da küçük işletmelerde haberleşme hatalarını azaltmakta ve karar vermede zaman kazanılmasını sağlamaktadır. Üstelik kararları alma ve uygulamada küçük işletmeler büyük esnekliğe sahiptirler (Ceylan, 1982; 11-12).

Ekonomik belirsizlik ve kriz dönemlerinde artan enflasyon, Özdoğan'a göre (2002), işletmeler üzerinde bazı olumsuz mikro etkilere yol açmaktadır. İşletmelerin aşırı borçlanma politikası izlemeleri, uygun olmayan finansman araçları kullanmaya yönelmeleri, likidite sıkıntısı çekmeleri, fon yetersizliği nedeniyle üretimlerini kısımları, gerçek olmayan aşırı kar hesaplamaları yapmaları bu mikro etkilerden bazılarıdır. Ayrıca enflasyon işletmelerin üretim maliyetlerini de arttırmaktadır.

Enflasyon dönemleri işletmelerin gelişmesini ve büyümesini engellemekte, finansman sorunları yaşamalarına ve ağır faiz yüküyle karşı karşıya gelmelerine neden olmaktadır. Yine enflasyon dönemlerinde yönetimin yanlış kararlar alabilmesi de söz konusudur (www.politics.ankara.edu.tr; 16.10.2004).

Altan ve Bezirci (2001) ise, ekonomik krizlerin işletme düzeyinde yaratıcılığı azalttığını, örgüt içinde çatışmaları, gerilimi ve işten çıkarmaları arttırdığını, çalışanların motivasyonunu düşürdüğünü, sabit giderleri arttırdığını, teknolojik yenilenmeyi durdurduğunu, güven ortamını sarsarak otorite boşluğu doğurduğunu belirtmişlerdir.

2.2.2.2. Teknolojik Yenilikler

Örgütsel yaşamda bilginin ve teknolojinin önemi her geçen gün artmaktadır. Bilgi en temel kaynak olarak karşımıza çıkmaktadır. Hammadde, sermaye ve işgücünden oluşan geleneksel üretim faktörleri ikincil öneme sahip olmuşlardır (Bensghir, 1996; 17). Günümüz örgütsel yaşamında teknoloji kavramı sadece makineleşme ve otomasyondan ibaret değildir. Üretimin gerçekleştirildiği makine ve donatım araçlarından daha çok, üretimin nasıl gerçekleştirildiğini belirleyen bilgi bütünü önem kazanmaktadır (Alpugan, 1996; 8).

Özellikle bilgi teknolojilerinin iş hayatına girmesiyle teknolojik yapı örgüt yaşamının bir parçası haline gelmiştir. Bilgi teknolojisi, kısaca yazılım ve donanım ürünleri, bilgi sistemlerinde gerçekleştirilen işlemler, yönetim süreçlerinin otomasyonu, bilgi üretim sistemi gibi kavramlar ve faaliyetlerin tümünü kapsamaktadır (Pekdemir, 1999; 7).

Her ne kadar bilgiye ulaşmak ve değişime ayak uydurabilmek için teknolojiyi takip etmek ve kullanmak kaçınılmaz bir öneme sahip olsa da, bu durum zaman zaman örgütler açısından bazı sorunlara yol açabilmektedir. İşletmenin kullandığı teknik ve yöntemlerde hızlı bir değişme söz konusuysa, bunun işletmenin temel amaçlarını etkileyeceği açıktır. Krizin ortaya çıkmasında teknolojik değişikliklerin hızı, değişikliğe uyum süreci ve teknolojiye bağımlılığın oranı önemli ölçüde etkili olacaktır. Özellikle gelişen bir teknoloji, işletmenin arz ettiği mal ve hizmetin yerine geçebilecek yeni mal ve faaliyet alanları ortaya çıkarmışsa, örgüt için kriz kaçınılmaz olabilmektedir (Baran, 2004; 28).

Sabuncuoğlu ve Tokol'a göre (1997), yeni makinalar almak işletmeye önemli mali yükler getirmektedir. Teknoloji ve makinalaşma işgörenler üzerinde yabancılık ve eziklik hissi yarattığı gibi teknolojik işsizliği de (teknoloji kullanımıyla ortaya çıkan işgören fazlalığının çıkarılması) beraberinde getirmektedir.

Özdevecioğlu (2002), bu maliyet artışının işten çıkarmalara yol açacağı görüşünü desteklemiştir. Yazara göre bu işten çıkarma olgusu, çıkarılan personelin görevlerinin mevcut personele yüklenmesi gibi birtakım yanlış uygulamaları beraberinde getirmektedir. İşten çıkarma olgusu uzun dönemde örgütün dinamiğini etkilemekte ve krizlere zemin hazırlayabilmektedir. Özellikle işte kalan personel birtakım olumsuz koşullara maruz kalmaktadır. İşte kalanlar ilk önceleri işlerini koruyabilmek için çok fazla çalışıp, aralarında rekabete girerek üretkenliklerini arttırmaya çalışabilirler. Ancak bu durum uzun sürmeyecek ve örgüt, uzun dönemli bir durgunluk içine girecektir (İslamoğlu, 2003; 45 *atf* Rickey, 1992; 9-13). Ayrıca İslamoğlu'na göre (2003), işten çıkarmayı gerçekleştiren yöneticiler de bir suçluluk hissine kapılmaktadırlar. İşte kalanlar ise '*niye ben değil de arkadaşım işten çıkarıldı*' sorgulaması yapmaktadırlar.

Teknoloji kullanımının yarattığı işsel krizler bu çalışmanın ikinci bölümünde ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

2.2.2.3. Hukuki ve Politik Düzenlemeler

Günlük yaşamı ve geleneksel yapıyı en çok etkileyen ve zorlayan araç, her zaman hukuk olmuştur (Selçuk, 1998; 72). Sosyal ve politik gelişmeler işletme stratejilerini farklı biçimlerde etkilemektedir. Örneğin tüketici çıkarlarının korunması ve garanti altına alınması ile ilgili kararlar ve tüketici koruma hareketleri; işletmelerin daha güvenli ürünler üretmelerini gerektirmektedir (Weihrich, 1990; 21).

Tüketici beklentilerinin karşılanması, seyahat acentaları açısından da oldukça önem arz eden bir konudur. Çünkü tüketici beklentilerinin karşılanamaması, tüketici memnuniyetsizliğini ortaya çıkarabilmektedir. Bu olumsuz durum, yasal yaptırımlardan dolayı tazminat ödemeyi zorunlu kılabilir.

Bu bakımdan, son yıllarda gelişmiş ülkelerde oluşan tüketici haklarının korunmasına yönelik yasal çalışmalar ve bu konuya dönük gelişen toplumsal duyarlılık, konuk gereksiniminin karşılanmasını önemli hale getirmektedir. Örneğin, TÜRSAB Temmuz 2001 tarihinden itibaren “*Seyahat Güvence Paketi*” nin oluşumunu hazırlayarak, bu paketi tüketicilerin yararına sunmuştur. Bu hizmetle amaçlanan, tüketicilere sunulan seyahat acentası hizmetlerinin hiç yapılmaması ve/veya yarım bırakılması gibi durumlarda, tüketici haklarının tazminini sağlamaktır. Seyahat güvence paketi poliçesi aynı zamanda, eksik ve kusurlu hizmetlerden doğan tüketici şikayetlerinin kamuoyunda yarattığı olumsuz tepkileri önlemeyi ve seyahat acentacılığı faaliyetlerinin niteliğini arttırmayı da amaçlamaktadır (Tanrısevdi, 2002; 102).

Akova ve diğerlerinin 1999 yılında seyahat acentaları üzerinde yaptıkları bir araştırmaya göre, hatalı hükümet uygulamaları ve temel politika eksikliği gibi sorunlar seyahat acentalarını olumsuz yönde etkileyen en öncelikli sorunlar olarak saptanmıştır. Politik düzenlemelerdeki sorunlar araştırmaya katılan bütün seyahat acentaları tarafından öncelikli sorun olarak ortaya konulmuştur.

2.2.2.4. Rekabet

İşletmelerin hedeflerine ulaşmasına engel olan çevre baskısı ve kısıtlamalar gün geçtikçe artmaktadır. Bunlardan bir tanesi de rekabettir. Rekabet gücü olmayan bir işletme temel amaçlarından biri olan uzun vadeli yaşama veya yaşamını sürekli kılma ilkesini gerçekleştirememektedir (Akdemir, 1991; 20).

Dış çevredeki rekabet baskısı, firmaları teknolojik değişim ve maliyet konusunda daha duyarlı hale getirmektedir. Rekabet gücü, temelde yenilik yapma ve değişme sayesinde sürdürülebilmektedir. Firmalar yeni teknolojiler ve fikirler üreterek kendilerini aşmalıdır. Ancak bu şekilde rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilirler (Tekgül, 2001; 198).

İşletmelerin iyi bir rekabet stratejisi geliştirmek için bir takım soruları yanıtlamaları gereklidir. Öncelikle rakiplerimiz kimlerdir ? Rakiplerimizin güçlü ve zayıf noktaları nelerdir ? Rakiplerimizin stratejileri nelerdir ? Sürekli değişen çevre, işletmelerin devamlı olarak tehlikeleri ve fırsatları taramalarını gerektirmektedir. Müşteri gereksinimlerini keşfeden ve değişen müşteri talepleri doğrultusunda ürün sunan işletmeler, bu değişimleri görmezden gelen işletmeler karşısında başarı açısından daha avantajlıdır (Wehrich, 1990; 22).

Öte yandan, firmalar bazen rekabet güçlerini arttırmak için haksız yöntemlere de başvurmakta ve diğer firmaları zor durumlara düşürebilmektedirler. Özellikle turizm sektöründe, seyahat acentaları arasında bu tür durumlarla karşılaşmaktadır.

Çolakoğlu 1992 yılında yaptığı araştırmada seyahat acentalarının yıkıcı boyutlarda olan iç rekabetten rahatsız olduklarını saptamıştır. Akova ve diğerleri ise 1999 yılında yaptıkları araştırmada bazı seyahat acentalarının rekabette öne geçmek için haksız fiyat indirimleri uyguladıklarını, yanıltıcı reklamlara başvurduklarını ve hatta tanınmış seyahat acentalarının isimlerini izinsiz olarak kullandıklarını ortaya koymuşlardır.

Yine Türsab'ın denetim eksikliğinden dolayı belgesiz seyahat acentalarının çok olmasının da sektördeki diğer nitelikli firmaları zor duruma düşürdüğü araştırma raporunda belirtilmiştir.

2.2.3. İçsel Krizleri Tetikleyebilen Belli Başlı Örgüt İçi Faktörler

İşletmelerde krizin ortaya çıkmasına yol açan ikinci önemli alan, örgüt içi yetersizlikler ve problemlerdir. Dış çevre faktörleriyle karşılaştırıldığında, örgüt içi faktörlerin daha fazla kontrol edilebilir nitelikte olduğu görülmektedir (Ataman, 2000; 12).

Örgüt içi kriz faktörleri bu çalışmada üç başlık altında incelenecektir. Bu başlıklar altında tartışılan örgüt içi faktörlerin ortak paydası, yönetim ve yöneticilerdir. Örgüt içinde kriz durumu yaratan faktörler çoğunlukla yöneticilerin beceriksizliğinden, bilgi ve deneyim eksikliklerinden, bazen de kendilerine olan beğeni ve kibirlerinden kaynaklanmaktadır.

2.2.3.1. Tepe Yöneticilerin Yetersizliği

Çağdaş dünyada artan riskler ve çevresel faktörlerin yapısal değişimi, yönetimin ve dolayısıyla yöneticilerin önemini büyük ölçüde arttırmıştır. Yöneticiler rutin işlerin yönetiminden çok, olağanüstü durumlarda gösterdikleri performans ve başarıyla öne çıkmaktadırlar. Kaldı ki, kriz durumunda yöneticilerin davranışları ve yönetsel kararları işletme çalışanlarının moral ve motivasyonları üzerinde büyük rol oynamaktadır (Asunakutlu, Safran ve Tosun, 2003; 145).

Tepe yönetim en basit anlamıyla, yönetsel hiyerarşinin en üst basamağıdır. Tepe yönetici ise diğer yöneticilerin çalışmalarını eşgüdümleyen kişidir. Tepe yönetim fonksiyonunun tek kişinin yönetiminde sürdürüldüğü işletmeler olduğu gibi birkaç profesyonel yönetici tarafından bölüştüğü işletmeler de vardır. Bununla birlikte tek kişilik tepe yönetim işletmelerin başarısızlığına önemli bir etken olarak gösterilmektedir (Berberoğlu, 1990; 289-290).

Yöneticinin işinin gerektirdiği bilgi ve beceriye sahip olmaması, başarı ve güç güdüsünün düşük olması, onun yönetsel başarısını olumsuz etkileyen kişisel faktörlerden bazılarıyken (Bölükoğlu, Özmen ve Birgili, 1991; 154-155); tepe yöneticilerin eğitim, deneyim ve benzeri özellikleri krizlerden korunmada ve krizlerin aşılmasında anahtar bir rol oynayabilmektedir (Asunakutlu, Safran ve Tosun, 2003; 160).

2.2.3.2. Yönetimin Değerleri, İnanç ve Tutumları

Yönetimin değerleri, inanç ve tutumları hem yöneticilerin krizlere karşı olan tavırları hem de krizi nasıl değerlendirdikleriyle ilgili bir konudur.

Mainiero'ya göre (2002), bazen işletme yöneticileri, örgütlerinin krizlere karşı ne kadar savunmasız ve hassas olduğunu yadsımakta veya görmezden gelebilmektedirler. Yazar, yaptığı bir araştırmada çoğu yöneticinin kriz olayını sadece diğer işletmelerin karşılaştığı bir olay olarak algıladığını ve "*kriz sadece diğer işletmelerin başına gelir*" havasında olduklarını saptamıştır.

Augustine (1995) ise, firma yöneticilerinin genellikle krizlere karşı umursamaz bir tavır içinde olduklarını belirtmiştir. Bu umursamazlık, yaygın olan bir kör noktadan kaynaklanmaktadır. Bu kör nokta, yöneticilerin kendi firmalarının geleceğini kontrol ettiklerine inanmaları şeklinde açıklanmaktadır. Çoğu yönetici ise kriz olayının oluşabileceğini kabul ederken, krizin işletmeleri üzerindeki etkilerinin kendileri açısından önemsiz olacağı düşüncesini ileri sürmüşlerdir. Mainiero (2002), başarısız yöneticilerin kriz anında ne yapacaklarını bilmedikleri için bir faaliyet gösteremediklerini de belirtmiştir.

Yönetimlerin krizlere karşı tutumlarını eleştiren Kash and Darling (1998), yöneticilerin finansal büyüme ve başarı için uzun vadeli planlar yaparken, kriz olasılıkları söz konusu olduğunda, bu olasılıklar üzerinde düşünme ve önceden hazırlık yapmada başarısız olduklarını ortaya koymuşlardır. Oysa bir kriz durumu, işletmenin tamamen çökmesine yol açabilmektedir. Kash and Darling bu tür yöneticileri kafalarını kuma gömen devekuşlarına benzetmektedirler. Başka bir ifadeyle, onlar basitçe durumu görmezden gelmeyi seçmektedirler.

2.2.3.3. İşletmenin Tarihi, Geçmişi ve Deneyimleri

Zaman zaman işletmelerin uzun süre hayatta kalmaları ve çok ünlü olmaları, geçmişte yaşadıkları büyük başarılar ve övgüler, yönetimde bir çeşit kibir ve “*bize bir şey olmaz*” havası yaratabilmektedir. Nystrom and Starbuck (1984), tepe yöneticilerin, işletmenin geçmişte yaşadığı başarılarının yarattığı cesaretle örgütlerinin yaşayacağı krizi algılamada başarısızlığa düştüklerini ileri sürmüşlerdir (Nystrom and Starbuck, 1984; 59 içinde Sheaffer, Richardson and Rosenblatt, 1998; 1).

Sheaffer, Richardson and Rosenblatt'ın (1998), saptadığı “başarısızlığı doğuran başarı sendromu”na göre, önceden yaşanan başarılar yöneticilerin dış faktörlere karşı olan dikkatlerini körleştirmektedir. Bu duruma Mark and Spencer firmasının yaşadığı kriz örnek gösterilebilir. İngiltere'nin yüz yılı aşkın süredir yaşamını sürdüren bu efsanevi firması en iyi liderlere sahipti. Firma, işletme dünyasında “Batının yönetsel devi” ve “Avrupa'nın en iyi yönetilen firmalarından biri” olarak tanınmaktaydı. Ancak 1997 yılında M&S, benzeri görülmemiş tehlikelerle karşı karşıya kaldı. Firmanın satışları, karı ve pazar payı düşmeye başladı. Hem ülke içinde hem de dışarıda ünü büyük ölçüde zarar gördü.

Bu krizin yaşanmasında firmanın yönetim kademesinin büyük rolü bulunmaktaydı. Yöneticilerle yapılan görüşmelerde, geçmiş başarıların yönetim içinde kibir, kendini beğenmişlik ve biz yenilmeziz havası yarattığı ortaya çıkmıştır. Kriz işletmeyi vurduktan sonra elde edilen verilere göre, yöneticilerin çevrelerinde yer alan kriz uyarılarını taramada ve yanıtlamada yetersiz kaldıkları saptanmıştır (Mellahi, Jackson and Sparks, 2002; 15-23).

3. Kriz Yönetimi

Kriz olgusu söz konusu olduğunda bütün örgütler tehlike altındadırlar (Drummond and Chell, 1994; 37). Çünkü kriz her örgütte meydana gelebilir. Bu yüzden kriz yönetimi bütün örgütler için çok büyük bir önem arz etmektedir (Ho and Ann, 1997; 231). Özellikle küçük işletmeler krizlere karşı daha hassas ve savunmasız durumdadırlar. Çünkü küçük işletmeler büyük işletmelerin sahip olduğu stratejik silahlara sahip değildirler. Örneğin büyük bir işletme kriz olayı söz konusu olduğunda başarısız yöneticiyi işten alabiliyorken, küçük işletmeler genellikle sahipleri tarafından yönetildikleri için bu tür taze fikirler üretmede yetersiz kalmaktadırlar (Drummond and Chell, 1994; 37).

Etkili bir kriz yönetimi örgütün sağlıklı ve huzurlu bir yaşam sürmesini sağlamaya yardımcı olur (Ho and Ann, 1997; 231). Geniş anlamda kriz yönetiminin amacı, sadece var olan kriz durumunu iyileştirmek değil, uzun dönemde işletme için daha sağlıklı bir çalışma ortamı sağlamaktır (Hatty and Hollmeier, 2003; 55). Kriz yönetiminde yönetimin işlevi de, sahip olduğu bilgi ve deneyimlerden yararlanarak en uygun kararları almaktır (Parsons, 1996; 26). Yönetimin başarısı ise sarf edilen çabaların işletmenin tüm stratejisi ve yapısı ile birleştirilme derecesine bağlıdır (Mobarek, 1999; 1).

Literatürde kriz yönetiminin kapsamı değişik biçimlerde açıklanmıştır.

Gigliotti and Jason'a göre (1991), kriz yönetimi, örgütlerin insan sağlığına ve güvenliğine olan tehditleri azaltmayı, kamu ya da firma varlıklarının kaybını azaltmayı ve bunların normal devam eden işletme işlevlerine olan olumsuz etkisine yanıt vermeyi amaçlayan çabuk, etkili ve etkin çabalar bütünüdür.

Young'a göre (1996) kriz yönetimi, acil olaylar ve felaket durumlarına yanıt verebilmek için genel planların yapılmasıdır. Young'un bu tanımı geniş bir kapsamı içermekte ve literatürdeki diğer tanımları kapsamaktadır.

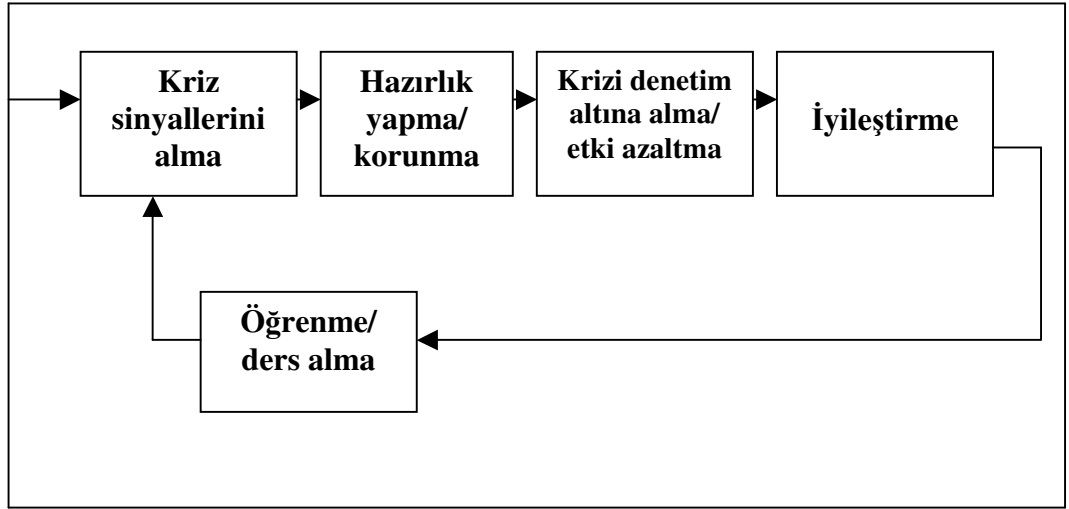
Arslan'a göre ise (2001) kriz yönetimi, her şeyden önce krize hazırlıklı olmayı gerektirmektedir. Krizin önce fark edilmesi, var olan durumun ve hasarın saptanması, çözüm için seçenekler belirlenmesi, bu seçeneklerden en uygun olanının seçilmesi ve bunlar yapılırken çok hızlı hareket edilmesi etkili bir kriz yönetiminin temelini oluşturmaktadır.

Bir kriz yöneticisinin temel görevi daha kriz ortaya çıkmadan önce ileride oluşabilecek bir kontrol kaybının önlenmesidir. Eğer kriz ortaya çıkmışsa ve bir kontrol kaybı söz konusuysa, yönetici kaybedilen kontrolü yeniden kazanmaya çalışmalıdır. Kriz esnasında kaybedilen kontrolün yeniden sağlanmaya çalışılması ise kriz yönetiminin temel ilkesi haline gelmiştir (Heath, 1998; 140).

Fink (1986), kriz yönetimi ile ilgili literatürde en fazla atıf alan bilim adamlarındandır. Fink, kriz yönetimi aşamalarını; *prodramal aşama* (kriz öncesi), *akut aşama* (ani ve şiddetli kriz aşaması), *kronik aşama* (sürekli/yerleşmiş kriz aşaması) ve *krizi çözümlene aşaması* olarak ele almıştır.

Fink gibi Mitroff da, krizler konusundaki çalışmalarıyla bilim camiasının geniş bir kesimi tarafından kabul gören bilim adamlarındandır. Mitroff, kriz yönetim aşamalarını, kriz sinyallerini alma, hazırlık yapma/korunma, krizi denetim altına alma, iyileştirme ve öğrenme/ders alma aşamaları olarak değerlendirmiştir. Bu aşamalar şekil 1 üzerinde gösterilmiştir.

Şekil 1. Kriz Aşamaları



Kaynak: Mitroff, I. and Pearson, C. 1993, From Crisis Prone To Crisis Prepared: A Framework for Crisis Management, **Academy of Management Executive**, 7(1): 48-59:53, (in Santana, G., 1999, Tourism: Toward A Model for Crisis Management, **Turizam**, 47 (1): 4-12: 6).

Chong 1998’de Augustine ise 1995 yılında kriz yönetimini ele alan literatürün bir sentezini yaparak, altı aşamadan oluşan bir kriz yönetim planı geliştirmişlerdir.

Chong’un (1998) oluşturduğu altı aşamalı modelin basamakları sırasıyla: “yaklaşım, yeniden düşünme, başlama, duyumsama, müdahale etme, ve önlem alma” aşamalarıdır. Augustine’in (1995) geliştirdiği altı basamaklı modelin aşamaları ise sırasıyla; “krizden kaçınma, krizi yönetmeye hazırlanma, krizi saptama, krizi dondurma, krizi çözme ve krizden yarar sağlama” aşamalarıdır.

Bu çalışmada her iki model birlikte ele alınıp, ortak noktaları birleştirilecek ve farklılıkları ortaya konulacaktır.

1. Aşama: Yaklaşım (Krizden Kaçınmak)

Chong'a göre işletme krizle karşı karşıya kaldığında zarar görmesi kaçınılmazdır. Öte yandan hazırda bir kriz yönetim planı olan işletmeler, sistematik bir yaklaşımla beklenen toplam zararı en aza indirebilirler. Bir kriz yönetim planı olmayan işletmeler ise doğal olarak krizin işletme yaşamına olan tehdidiyle ve büyük finansal kayıp tehlikesiyle karşı karşıya geleceklerdir.

Augustine ise bu aşamada önlem almanın önemi üzerinde durmuştur. Yazara göre krizi kontrol etmek, aslında krizi yönetmenin en az maliyetli ve en kolay yolu olmakla birlikte, bu aşama genellikle bütünüyle atlanmaktadır. Kaçınmanın mümkün olmadığı krizlere karşı ise düzgün bir korunma tesis edilmelidir. Ancak asıl sorun, eksiksiz bir engellemenin hiçbir zaman mümkün olmamasıdır.

2. Aşama: Yeniden Düşünme (Krizi Yönetmeye Hazırlanmak)

Chong, yeniden düşünme olarak tanımladığı kendi modelinin bu ikinci aşamasında, krizden kurtulmaya çalışan işletmenin krizi tetikleyen tüm olayları düşünmesi gerektiğini belirtmiştir. Şirket yöneticileri aşağıda belirtilen üç ana sorunun üzerinde özenli bir şekilde çalışmalıdırlar.

- a. Tam olarak ne oldu ?
- b. Nasıl oldu ?
- c. Niçin oldu ?

Eğer işletme bir kriz sürecinde tam olarak işleyen bir kriz yönetim planına sahip ise, kriz yönetim planının etkinliğiyle ilgili noktaların daha ayrıntılı bir biçimde incelenmesi gereklidir.

Augustine, kendi modelinde bu ikinci aşamayı krizi yönetmeye hazırlanma olarak tanımlamıştır. Önlemler yetersiz kaldığında ortaya çıkacak koşullar için hazırlık yapmak, felaket gelip çattığında karşılaşılabilecek çeşitli istenmeyen sonuçlarla başa çıkmak için bir plan yapmak bu aşamanın temel amacıdır.

3. Aşama: Başlama (Krizi Saptamak)

Chong'a göre üçüncü aşama başlama aşamasıdır. Bu aşamada işletmenin nasıl bir mücadele tarzı geliştireceği önemli hale gelmektedir. Krizi kesin delillerle saptadıktan sonra, var olan deliller üzerine bir kriz analizi yapmak, krizle ilgili şüpheleri daha sonradan resmi kriz planının birer destekçisi haline dönüştürmede çok yardımcı olmaktadır.

Öte yandan, zaten resmi bir kriz yönetim planı olan işletmeler için, bu durum onlara var olan kriz yönetim planlarını yeniden ele almaları için zaman kazandırmaktadır.

Augustine'in modeli de Chong ile benzer noktalar içermektedir. Yazar krizi saptamak olarak tanımladığı aşamanın en zor aşama olduğunu savunmuştur. Bu zorluk bu aşamada bir kriz olduğunu saptayıp bunu kabul etmenin gerekliliğinden kaynaklanmaktadır. Bu aşamada yönetici algılamasının önemi artmaktadır. Çoğu zaman firmalar teknik yönle odaklanıp, algılama sorununu görmezden gelerek problemi yanlış sınıflandırabilirler. Örneğin bir halkla ilişkiler sorunu bir teknik sorun olarak algılanabilir ve bu noktadan gelecek bir krizin sinyalleri, yöneticilerin gözünden kaçabilir. Saptama aşamasında, bağımsız gözlemciler de gereksinim vardır.

4. Aşama: Duyumsama (Krizi Dondurmak)

Chong'un modelinde duyumsamadan kasıt, yöneticilerin sinyallere karşı gözlerini ve kulaklarını açık tutmaları gerekliliğidir. Bu sinyaller zayıf ve belirsiz görünseler bile krizin habercileridirler. Duyumsama aşamasının temel işlevi, kapalı gözetim için kuşkuları tanımlamaya yardım edecek bir erken uyarı sistemi kurmaktır. Duyumsama aşamasının yararlarını en yükseğe çıkarmak için farklı sinyal kaynaklarından da yararlanılmalıdır (Ramee, 1987 içinde Chong and Escarrez, 1997; 639).

Augustine ise bu aşamada bilgi akışının ve etkin karar vermenin önemine değinmiştir. Bu aşamada önceliklerin belirlenmesi ve kan kaybının durdurulması gerekir. Bu, zor kararların, üstelik çabuk bir şekilde alınmasını gerektiren bir aşamadır.

Bu aşamadaki sorun genellikle neyin bilindiğinin bilinmemesidir. Bilgi alış verişi çok azdır ya da neyin önemli olduğunu eleyerek bulmak çok zordur. Bu aşamada dört ana noktayı tesis etmek gereklidir.

1. Bütün zaman ve çabalarını krizi dondurmaya yönelten bir grup olmalıdır. İşletmedeki diğer çalışanlar olağan işleri yürütmekle uğraşmalıdırlar.
2. Kamuoyuna açıklama yapmak üzere firma sözcüsü olarak bir tek kişi belirlenmelidir.
3. Firmanın dayanaklarının (müşteriler, sahipleri, çalışanları ve sosyal çevresi) sadece medyadan alacakları bilgiyle yetinmesine izin verilmemelidir. Yönetim özel bilgi gereksinimi olan bu kesimleri ihmal etmemelidir.
4. Kriz yönetim ekibinde mutlaka bir "şeytanın avukatı", gerektiğinde, imparatora kesin bir dille çıplak olduğunu söyleyebilecek biri bulunmalıdır.

5. Aşama: Müdahale Etme (Krizi Çözmek)

Chong'a göre duyumsama aşamasında güvenilir sinyaller toplandıktan sonra, yöneticiler bir müdahale stratejisi belirleyerek krizin hızla büyümesini engelleyici bir yaklaşımı takip etmeyi gerekli bulabilirler. Bu aşamada yönetimin karar yeteneği kritik öneme sahiptir.

Augustine, beşinci aşamayı krizi çözme aşaması olarak ele almıştır. Yazara göre bu aşamada esas olan hızdır, çünkü kriz kesinlikle beklemeyecektir.

6. Aşama: Önlem Alma (Krizden Yarar Sağlamak)

Chong'a göre, önlem alma aşamasında müdahalenin başarısız olduğu ve krizin yakında gerçekleşeceği gittikçe daha anlaşılır hale gelir. Kriz yönetim planı olan işletmeler genellikle kriz ortaya çıkmadan önce, kriz yönetim takımlarını tam alarına geçirirler.

Augustine'e göre ise, bir şirket, önceki aşamaları hatasız halledebilmiş ise (krizi daha da kötüleştirmemeyi başarmışsa), altıncı aşama bazı kayıpları en azından kısmen giderebilme ve tahribatı onarmaya başlama fırsatı sunmaktadır.

Unutulmamalıdır ki, yukarıda ele alınan modeller bir başlangıç ya da bitiş noktasını tanımlamamaktadır. Bir işletme kendisini yukarıda tanımlanan altı aşamaya uygun bir aşamada bulabilmektedir.

Parsons (1996), krizi yönetirken yöneticilerin bazı noktalara dikkat etmeleri gerektiğini belirtmiştir. Bu önemli noktalar şunlardır:

1. Bilmediğimiz ya da emin olmadığımız konular hakkında, halkın önünde tahminlerde bulunmamak.
2. Basın önünde sorunların boyutlarını olduğundan küçük göstermemek. Eğer sorun daha büyükse ya da daha kötüye gidiyorsa medya zaten bunu öğrenecektir.
3. Medyaya gereğinden fazla bilgi sızdırmamak. Her bir yeni gerçek, basında bir ana başlık haline gelebilir.
4. Avukatların kriz durumunu kendileri için bir gösteri haline getirmelerini engellemek. Avukatlar sadece operasyonun süresini uzatma düşüncesini taşıyacaklardır.
5. Hiç kimseyi, hiçbir şeyle suçlamamak ve sorumlu göstermemek.
6. Makul ve akla yatkın gerekçeleri açıklarken, duygusal yaklaşımlardan kaçınmak. Aksi takdirde konu basının ilgisini çekecektir.
7. Gizliliğe saygısı olmayan insanlara bilgi aktarmamak.
8. “Yorum yok” dememek. Yorum yok ifadesi sizi ve işletmenizi suçlu gösterecektir.
9. Haber medyası içinde herhangi bir kanalı kayırıp onu favori haline getirmemek.
10. Kriz anında ürünlerin reklamını veya promosyonunu yapacak fırsatları kullanmamak.

İKİNCİ BÖLÜM

SEYAHAT ACENTALARINDA İÇSEL KRİZLER

İçsel krizler literatüründe, genel olarak işletmeleri etkileyebilecek kriz olayları çeşitli ana başlıklar ve alt başlıklar altında ele alınmıştır. Dolayısıyla literatürde ele alınan bu içsel krizlerden seyahat acentalarının etkilemesi mümkündür. Bu bölümde ele alınan içsel kriz türlerinin seyahat acentalarını nasıl etkileyebileceği bu çalışmanın üçüncü bölümünde yer almaktadır.

1. İçsel Teknolojik Etkenler Ve Kazalar

Örgüt içinde gerçekleşen teknolojik sorunlar ve kazalar kriz haline dönüşebilmektedir. Siomkos (2000), literatürde teknolojik felaketler olarak ele alınan teknolojik kazaların işletmeler için stratejik sorunlar haline geldiğini belirtmiştir. Endüstriyel kazaların yol açtığı felaketler, taşıma esnasındaki kazalar, ürünlerden kaynaklanan zararlar, işletmeler içinde uzun sürecek krizleri tetikleyebilmektedir.

Spillan and Hough (2003), işletmelerin varlığını etkileyecek içsel teknolojik etkenleri ve kazaları dört başlık altında toplamışlardır.

1.1. Yangın Nedeniyle Kayıtların Yok Olması

Demir'e göre (2004), işletmeler başarısızlığa giden yolun tüm evrelerini aşama aşama yaşarlar. Fakat deprem, sel ve yangın gibi felaket durumlarında, işletme varlıklarının ve önemli dökümanların kaybı şirketin bir anda krizle yüz yüze gelmesine neden olabilir.

Deprem ve sel gibi felaket durumlarında, çoğu zaman şirketin sigortası zararı karşılayabilmektedir üstelik bu gibi felaket durumları yangın gibi büyük oranlarda verilerin yok olmasına neden olmamaktadır. Ancak her ne kadar sigorta zararı karşılayan bir güvence olarak görünse bile; ne yazık ki işletmenin ünü ve saygınlığı, müşterilerin sadakati gibi soyut değerleri kapsamamaktadır (Spillan and Hough, 2003; 400).

Başarılı bir kriz yönetimi için kritik işletme fonksiyonlarını saptamaya çalışıldığında, pek çok işletme bilgisayar sistemleri olmadan operasyonlarını sürdüremeyeceklerini fark edeceklerdir. Bilgisayar sistemlerinin ve bu sistemler içinde saklanan bilgilerin yangın ve sel gibi felaket durumları göz önünde alınarak güvenliğinin sağlanması işletmeler için kritik bir öneme sahiptir (Hickman and Crandall, 1997; 76). Bu noktada yöneticilerin ya da işletmede güvenliği sağlamakla yükümlü olanların, olası risklerin işletmeyi etkileme derecesini net ve doğru bir şekilde belirleyebilmek için risk analizi ve risk değerlemesi yapmaları gereklidir. Böylece riskleri önem derecelerine göre sıralayabilmek ve tehlikelerden korunabilmek için alınacak önlemlerin öncelikleri konusunda karar vermek daha kolay olacaktır. Risk analizinin başlıca amaçları şunlardır (Meriçli, 2000; 136);

- Risklerin belirlenmesi,
- Risklerin irdelenip değerlendirilmesi,
- Risklerin kontrol altında tutulabilmesi için gereksinim duyulan önlemlerin belirlenmesi

- Belirlenen önlemlerin uygulamaya alınması,
- Güvenlik uygulamalarının etkinliğinin izlenmesinin sağlanması.

1.2. Bilgisayar Sisteminin Çökmesi

Bilgisayarlar her ne kadar işletmelere hız, doğruluk, büyük oranda veri saklama, güncel bilgi sağlama, denetleme, iletişim ve satış gibi konularda yardımcı olsalar da, zaman zaman işlerin aksamasına yol açabilecek sorunlar da yaratabilmektedirler. Bazı işletmeler bütün faaliyetlerini bir bilgisayar programı üzerinden gerçekleştirmektedirler. Bu durumda, yanlış programlanmış bir bilgisayar, maliyeti çok yüksek hatalar yapabilmektedir (Evcimen, 2003; <http://www.evcimen.com>; 11.10.2004).

Günümüz seyahat ve turizm endüstrisinde internetin çok büyük bir etkisi vardır. Seyahat ürünlerinin dağıtım kanalları gittikçe değişmekte ve milyarlarca dolarlık seyahat programlarının rezervasyonları ya da satışları internet üzerinden gerçekleştirilebilmektedir. Gelecekte bu tür internet satışlarının ve rezervasyonlarının daha da artacağı öngörülmektedir (O'Connor and Pizam, 2003; 111). Dolayısıyla bilgisayar sistemleri ve firma faaliyetlerinin neredeyse tamamının internet üzerinden yürütüldüğü bilgisayar programları ve bunların güvenliğinin sağlanması önemli bir konu haline gelmiştir.

Bilgisayar sistemlerinin çökmesinin pek çok nedenleri olabilmektedir. Bunların en başında virüsler gelmektedir. Bilgisayar virüsü de bir tür bilgisayar programıdır ve bilgisayar aktifken kendisini çoğaltarak sistem içinde istenmeyen etkilere neden olmaktadır. Bu virüsler örneğin işletim sistemini bozmakta ya da bilgisayar belleğine depolanmış bilgileri yok etmektedir. Bilgisayar sistemlerine zarar veren bir diğer etken ise "trojan horses" ya da "vandals" olarak bilinen, truva atı modeli bilgisayar kodlarıdır.

Kullanıcı internet sitelerinde dolaşırken bilgisayara yüklenebilen bu kodlar, zaman zaman sisteme zarar verebilmektedir. Bilgisayardan önemli bilgilerin silinmesine neden olabilmekte, sisteme virüs yerleştirebilmekte hatta kullanıcıların şifrelerini çalabilmektedir. Bu tür sorunlar yaşamamak için kullanıcıların sürekli kendini güncelleyen anti-virüs programlarından destek almaları gerekmektedir (Technology Corner, 1999; 115).

Bu tür teknoloji krizlerinin iş sürekliliğini olumsuz etkilemesini önlemek için güvenilir sistemlerin seçilmesi gereklidir. Bundan başka, en azından alınan sunucunun içinde birden fazla CPU'nun (Merkezi İşlem Birimi) bulunması sayesinde, herhangi bir kriz sonrasında sistem hala çalışmaya devam edebilir veya veritabanları hızlı kurtarma sağlıyorsa, bir krizden sonra sistem kısa süre sonra çalışmaya başlayacaktır. Fakat şu da unutulmamalıdır ki hangi teknoloji seçilirse seçilsin, birincil öncelik mutlaka uygun bir yedekleme programının bulunması ve verilerin güven altında tutulmasıdır (Öztürk, 1; 2003).

1.3. Bilgisayar Sisteminin Sanal Korsanlar Tarafından Ele Geçirilmesi

Her ne kadar teknoloji ve bilgi sistemlerinin iş yaşamında kullanılması işletmelere sayısız yararlar sağlasa da, bilgi sistemlerini hacker ya da sanal korsan olarak adlandırılan bazı yetenekli ancak kötü niyetli kullanıcıların saldırılarına karşı da korumasız bırakılmaktadır. Hacker terimi, izinsiz olarak ve kasten bilgisayar sistemlerine giren ya da girmeye teşebbüs eden insanları tanımlamakta kullanılmaktadır. Bu korsanlar, örgütsel çapta işletmelerin bilgi sistemlerine zarar vermemekten daha fazlasını da yapabilmektedirler. Sanal korsanların amacı para kazanmak, intikam almak, ideolojilerini yaymak ya da belli bir amacı olmadan zarar vermek de olabilmektedir. Bugün teknoloji kullanımı ve bunun getirdiği güvenlik açıkları, terör örgütleri için de potansiyel bir araç haline gelmiştir.

Sanal korsanların yasadışı yollarla bilgi sistemlerine sızması üretimi durdurabilmekte ve banka hesaplarına ulaşımı engelleyebilmektedir. Ayrıca işletmelerden teknolojik bilgi ve destek bekleyen insanların bunlara ulaşamamasına da neden olmaktadır (Furnell and Warren, 1999; 28-29). Kötü niyetli bir şekilde sistemlere giren bu sanal korsanlar, dosyaları yok edebilmekte, değiştirebilmekte ve bilgi çalabilmektedirler (Furnell, Dowland and Sanders, 1999; 69).

1.4. Personel Kaybına Neden Olabilecek Geniş Çaplı Kazalar

Bir kişinin daha gençken beklenmedik bir şekilde aniden ölümü, çözülmesi gereken en önemli sağlık sorunlarından birisidir. Bu tür beklenmeyen erken ölümlerin kişilerin aileleri ve işyerleri üzerinde hem fiziksel hem de ekonomik etkileri vardır (Kondo et al, 2001; 99).

İş kazaları ile ilişkili konular arasında ise, işgörenlerin çalışma saatleri ve çalışma şartları, enerji kaynaklarına ve kimyasal maddelere karşı korunmasızlık ve meslek hastalıkları gibi diğer fiziksel noktalar yer almaktadır (Yrånheikki and Savolainen, 2000; 178).

Bunlardan başka; arızalı makine ve teçhizatlar, yanlış korunan makine ve teçhizatlar, depolama hataları (örneğin aşırı yükleme), yetersiz veya yanlış aydınlatma, aşırı gürültü, çalışma ortamındaki renk uyumsuzluğu gibi unsurlar da iş kazalarına neden olan konular arasında yer almaktadır (Şenatalar, 1978; 459 *atıf* Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001; 361). Burada sayılan unsurlar, işgörenlerde oluşan stres yükleri nedeniyle yaptıkları hatalarla birleşince, iş kazaları ortaya çıkmaktadır. Bu kazalar beklenmeyen bir anda ortaya çıkan ve çeşitli kayıplara neden olan olaylardır.

Kazaların sonucunda önemli verim kayıpları oluşmakta; insanlar yaralanmakta, sakat kalabilmekte, ölebilmekte, araç-gereç ve makineler tahrip olmakta, önemli ölçülerde mal ve malzeme kaybı oluşmaktadır. Sadece iş kazalarına bağlı işlem kayıpları dahi önemli ekonomik boyutlara ulaşabilmektedir (Erkan, 1996; 250).

Birçok işveren ancak yasaların önlem almayı zorunlu kılması halinde işyerindeki tehlikeleri hesaba katmaktadır. Gelişmiş ülkelerde bile kazaların ve meslek hastalıklarının insan hayatı açısından yarattığı kayıplar ürkütücü boyutlardadır. Sözgelimi, ABD’de yapılan bir araştırma sonucuna göre iş ve işle ilişkili kaza ve hastalıklardan dolayı her yıl 56.000 Amerikalı hayatını yitirmektedir.

Ortalama olarak, her gün güvenlik kazalarından dolayı 17 kişi ölmekte ve 16.000 kişi de yaralanmaktadır. Meslek hastalıklarından dolayı ölenlerin sayısı ise günde 137 kişiyi bulmaktadır. Vücudun belli bölümlerinin aşırı kullanılmasının yol açtığı kas ve iskelet bozukluklarına bağlı yaralanma ve hastalıklardan dolayı her yıl 700.000 iş günü kaybedilmektedir (Morgan, 1998; 354).

Genel olarak iş kazalarının işletmelere yüklediği maliyetleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Şenatalar, 1978; 456-457 *atıf* Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001; 362);

- Öncelikle kazaya uğrayan işgörene yapılacak yardım. Bu yardımın türü ve miktarı ülkelere göre değişmektedir,
- Kaza nedeniyle makine, araç ve gereçlerde oluşan zararlar. Bazen kazalar nedeniyle makine, araç-gereç ve donanım iş göremez duruma gelebilmektedir. Bazen ise bu makine ve donanımın pahalı ve uzun zaman alan bir onarımdan geçmesi gerekebilmektedir. Makinelerin bir süre kullanılamaması üretim kaybına yol açmaktadır,

- Oluşan kazalar, kazaya uğrayan işgörenlerin moralini olumsuz olarak etkileyebileceği gibi diğer işgörenler açısından da bir huzursuzluk ortamı yaratmakta ve moralin düşmesine neden olmaktadır,
- Kazaya uğrayan işgörenlerin çalışamaz duruma gelmesiyle yeniden işgören istihdam etmek gerekmekte ve yeni işgörenlerin işe alınması, yerleştirilmesi, eğitilmesi ve örgüte uyumunun sağlanması hem zaman hem de para kaybına neden olmaktadır.

2. İnsan Kaynaklı İçsel Krizler

İnsan kaynaklı krizlerin pek çok türü bulunmaktadır İnsan kaynaklı krizler, ortaya çıkma olasılığı ve önem derecesi açısından doğal felaketslere rakip olabilecek bir düzeye gelmişlerdir. Bunların geniş çaplı örneklerine bakıldığında; Duke Üniversitesinde bir çocuğa organ nakli yapılırken hiçbir görevlinin hastaya verilecek kanın hangi gruba ait olduğunu saptamaması sonucu çocuğun ölmesi, Challenger uzay mekiğinin düşmesi, Çernobil'deki nükleer radyasyon sızıntısı ve ikiz kulelere yapılan terörist saldırıları karşımıza çıkmaktadır (Ash and Ross, 2004; 49).

2.1. Yöneticinin Vefatı ve Yerine Gececek Birinin Olmaması

Şirketin gelecekte yönetici sıkıntısı yaşamaması için, mevcut yöneticilerin bazen astlarına yetki devrederek onları yönetimde karar alma konusunda cesaretlendirmeleri gerekmektedir. Ancak bazı yöneticiler, astlarını yetkilendirdikleri zaman, başarılacak iş ya da görevin getireceği ödül ve tanınma olanaklarını yitireceklerine, sırlarını astlarıyla paylaştıklarında güç ve konumlarını kaybedeceklerine ilişkin korkuları nedeniyle, onları yetiştirmeyerek bencil bir tutum sergileyebilmektedirler (Elma, 2003; 185).

Oysa örgütün belirlediği hedeflere ulaşabilmesi için sözlü ya da yazılı bir bilgi akışının olması gereklidir. Örgüt içinde etkin bir iletişim ortamı olmasının önemi ise yöneticiler açısından daha büyüktür. (Can, Tuncer ve Ayhan, 1995; 107).

“Bir işin en iyisini o işi yapan bilir” ilkesiyle her yönetimde ancak kendi yetkililerinin ve uzmanlarının bilgi, deneyim ve anlayışlarıyla ile düzeliş gelişebilir. Bu noktada yöneticilere düşen görev, sahip oldukları deneyimi ve birikimi kendilerinden sonra yerlerine geçecek işgörenlerle paylaşmaktır (Peker, 1995; 11).

Yetişmiş yöneticiye sahip olmak bir işletme için son derece önem taşımaktadır. Çünkü yöneltme, planlama, organizasyon gibi temel işlevlerin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi, örgüt içinde iyi yetişmiş yöneticilerin var olmasına bağlıdır. Bu bakımdan her işletme yeter sayı ve nitelikte yöneticileri ihtiyaçlarına hazır bulundurmak zorundadır. Bu noktada yazarlar yine yetki devretmenin önemine değinmişlerdir. Yetki devri mevcut yöneticilerin ileride yerlerine geçecek yöneticileri yetiştirebilmeleri için gerekli olan ilk adımdır. Şunu unutmamak gerekir ki yöneticiler terfi, hastalık, kaza, istifa, işten çıkarılma ve hatta ölüm durumlarında örgütten ayrılabilirler. Bu tür durumlarda yönetimde bir boşluk olmaması için onların yerini doldurabilecek kişilerin olması gereklidir. (Cemalcılar ve diğerleri, 1993; 109).

Ayyıldız da (2004), yetki devrinin işletmelere pratiklik ve deneyim bakımından iyi niteliklerde işgörenler kazandırdığını belirtmiştir. İşletmeler bu sayede kendi yetiştirdikleri yöneticilere sahip olabileceklerdir.

Clarke (2001), iletişimin yöneticilerin işinin büyük bir bölümünü oluşturduğunu öne sürmüştür. Fakat yazara göre bazen yöneticiler kendilerini ofislerine kilitlemekte ve işgörenlerden bilgi saklamaktadırlar. Böylelikle gizli bir ortamın oluşmasını teşvik etmektedirler.

Bu tür bir davranış gösteren yönetici dışarı çıkmaya karar verip işgörenlerle konuştuğunda, işgörenler onun kendilerine yalan söylediğini düşüneceklerdir. Yöneticilerden kaynaklanan bu tür iletişim kopuklukları uzun dönemde işletmeyi olumsuz etkileyebilmekte ve özellikle kriz durumlarında bir güvensizlik ortamının oluşmasına neden olabilmektedir.

2.2. Yönetim Kademesinde Büyük Anlaşmazlıkların Ortaya Çıkması

Yönetim kademelerinde büyük anlaşmazlıkların çıkmasının değişik nedenleri olabilmektedir. Sözelimi, yöneticilerin görev alanları iyi belirlenmemişse, sorumluluklarının çerçevesi belirsizse, bazı görevlere birden fazla kişi sahip çıkabilmektedir. Bu durum anlaşmazlıklara neden olabilecek faktörlerden birisidir (Ertürk, 2000; 227). Diğer yandan, farklı çıkarları olan birimlerin ve kişilerin, bu çıkarlarına ulaşmak için birbirleriyle uyumsuz tutum ve davranışlar göstermeleri de mümkündür. Bu uyumsuz davranışlar karşı tarafın aleyhine planlanmış bilinçli davranışlar olarak kendisini göstermekte ve tesadüfi olarak ortaya çıkmış davranışlar olmamaktadır. Bu tür büyük anlaşmazlıklar daha çok güç dengelerinin yüksek olduğu yöneticiler ve astlar arasında görülmekte ve örgüt içinde sorunlar yaratmaktadır. Çünkü anlaşmazlıklar ve çatışmalar sonucunda işletme faaliyetlerinin yavaşlaması veya zarar görmesi olasılığı çok yüksektir.

Özellikle yönetim kademesindeki güç savaşları işletme işlevlerini önemli ölçüde aksatabilmektedir (Arslan, 2001; 33-34). Bu tür anlaşmazlıklar sonucu ortaya çıkan yönetsel kararsızlıklar ve yönetimde yaşanan panik, zincirleme karar ve yaklaşım hatalarına, dolayısıyla kuruma büyük zarar verecek hataların yapılmasına yol açabilmektedir. (<http://www.tangram.com>; 16.10.2004).

Firmayı krize sürükleyen bir yönetim ekibinin onu yeniden rayına oturtması ise nadiren mümkün olabilmektedir. Bir kriz durumu söz konusu olduğunda ise ne yazık ki eski yöneticileri işten çıkartmak yenilerine kapıyı açmak gerekmektedir (Brenneman, 1998; 120).

2.3. Tepe Yöneticilerin Beceriksizliği ve Deneyimsizliği

Günümüzde firmaların karşılaştığı olağan durumların giderek azaldığı ve asıl olan yönetim biçiminin olağanüstü durumlara ve krizlere karşı sürekli mücadele vermek olduğu görülmektedir (Tekin ve diğerleri, 2002; <http://www.bilgiyonetimi.org>; 16.10.2004).

Örgütlerin kriz durumuna düşmelerinin belki de en önemli nedeni, örgüt üst yöneticilerinin çevresel değişimleri izleme, değişimlerle ilgili veri toplama, yorumlama ve değerlendirme konularındaki deneyimsizlikleri ve yetersizlikleridir (Asunakutlu, Safran ve Tosun, 2003; 144).

Sorunsuz bir ortamda, bir çok kural ve yönetmelik, ortalama zekâyâ ve yeteneğe sahip bir kişi tarafından başarıyla uygulanabilir. Kişilerdeki yöneticilik becerisine en çok kriz anlarında gereksinim duyulur. İşte böyle anlarda bazı klasik yöneticilik kuralları ve kuramları işlevini yitirir veya bir süre için bir kenara bırakılmaları ya da değiştirilmeleri gerekir. Kriz zamanlarında yöneticilerin sergileyecekleri yönetsel beceriler, paniği ortadan kaldırarak, kriz durumunun giderilmesini sağlayabilir ve örgütü dağılmaktan kurtarabilir (<http://web.inonu.edu.tr>; 14.10.2004).

Piyasa ekonomisinde bir işletmenin temel amacı, sermayenin maliyetini azaltmak ve getirisini arttırmak şeklinde özetlenebilir. Böyle bakılırsa, kriz dönemleri ile normal dönemler arasındaki fark çok fazla değildir. Çünkü sorun dikkatli ve rasyonel yönetim tekniklerinin kullanılmasıdır. Krizin farkı daha çok hatalı yönetimler için belirgindir. Çünkü yönetim yanlışlığı krizde gizlenemez hale gelmektedir (Nas, 2003; <http://unalsavas.kolayweb.com>; 16.10.2004).

Çoğu yöneticinin başarısız olmasının nedeni, kriz dönemlerini bir felaket dönemi olarak algılamasından kaynaklanmaktadır. Bir yönetici ya da lider olmanın zorluğu, bu dönemlerin bir değişim ve dönüm noktası olmasından kaynaklanmaktadır. Bu tür kriz dönemlerinde yeni stratejiler, yeni iş yapma biçimleri geliştiren ve bu sayede krizi fırsata dönüştüren yöneticiler başarılı olabilmektedirler (Tura, 2003; <http://www.tangram.com.tr>; 16.10.2004).

Yöneticiler iyi görünseler bile, eğer geleceği planlamıyorlarsa şirketi yıkıma sürükleyebilirler (Yılmaz, 2004; 5). Hiçbir yönetici art niyetli olmadığı sürece işletmesini krize sürüklemek istemeyecektir. Yöneticilerin krize neden olmasının nedeni örgütlerinin krizlere karşı ne kadar hassas ve savunmasız olduğunu görmezden gelmeleri (Mainiero, 2002; 8), krizlere karşı umursamaz bir tavır takınmaları (Augustine, 1995; 17), ve olası krizler için önceden hazırlık yapmamalarıdır (Kash and Darling, 1998; 179). Yöneticilere “*neden iflas ettiniz ?*” sorusu sorulduğunda “*piyasalar çok kesattı*”, “*bankalardan kredi alamadık*”, “*alacaklarımızı zamanında ödemediler*” gibi kendi iradeleri dışında oluşmuş izlenimi veren yanıtlar ortaya sürerler. Yöneticilerin çoğu kendi yanlışlarını öne çıkarmayı tercih etmezler.

Ancak olgular ve deneyimler başarısız olan birçok firmanın aslında dışsal değil içsel bir faktör olan yönetim hatalarından dolayı zor duruma düştüklerini, hatta piyasadan çekilmek zorunda kaldıklarını göstermektedir (Gürak, 2002; <http://www.bilgiyonetimi.org>; 16.10.2004).

Kriz her örgütün karşılaşılabileceği bir olgudur ve örgütün krizle karşılaşmaması için yöneticilerin birtakım becerilere sahip olması gerekmektedir. Aşağıda sayılan becerilerin kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası aşamalarında yöneticiler tarafından sergilenmesi gereklidir (<http://www.danismend.com>; 11.10.2004).

1. Kriz sinyallerini alabilme
2. Krize hazırlanma ve korunabilme
3. Kriz yönetimi sürecinde etkili karar verebilme
4. Kriz yönetimi sürecinde otoriteyi kullanabilme
5. Kriz yönetimi sürecini planlayabilme
6. Kriz yönetimi sürecini örgütleyebilme
7. Kriz yönetimi sürecinde iletişim sağlayabilme
8. Kriz yönetimi sürecinde eşgüdüm sağlayabilme
9. Kriz yönetimi sürecini denetim altına alabilme
10. Normal duruma geçişi sağlayabilme
11. Kriz yönetimi sürecinde öğrenme ve değerlendirme

2.4. Kilit İşgörenin Kaybı ve Yöneticilerden Birinin İşten Ayrılması

İşten ayrılmalar ya da yöneticilerin işten haber vermeden ayrılmaları iş dünyasında sıklıkla karşılaşılan durumlardır. İşletmeler arzı kıt ve talebi yüksek yeteneklere sahip olan ve “yetenek uğruna savaş”ta hiç beklenmedik bir anda rakipler tarafından baştan çıkarılabilecek yetenekli işgörenleri örgütlerine kazandırmak ve onları ellerinde tutmak zorundadırlar. Günümüz iş dünyasında, her bireyin belirli bir anda hangi örgüt ihtiyaç duyuyorsa yeteneklerini ona satan bir şirket olduğu biçimindeki serbest çalışma fikri örgütler açısından rahatsız edicidir. Çünkü bu durum örgüt sürekliliği, bağlılık, güven ve kenetlenme gibi kavramlara ters düşmektedir. Cohen and Prusak (2001), oynaklık olarak tanımladıkları bu olgunun özellikle yazılım sektöründe çarpıcı boyutlarda olduğunu belirtmişlerdir. Silikon vadisi şirketleri parlak ve genç yazılım tasarımcılarını daha yüksek ücretler ve göz kamaştırıcı hisse senetleri vaatleriyle birbirlerine çarpıp durmaktadırlar. Yazarlara göre oynaklığın sonucu olarak ortaya çıkan yüksek işgören devir hızı işletmeye uzun dönemde büyük maliyetler getirmektedir. SAS yazılım şirketinin yöneticisi Pfeffer, şirkette uzun vadeli karşılıklı bağlılık olgusu yaratarak, işgören devir hızını düşürdüklerini ve böylelikle 70 milyon dolarlık bir tasarruf elde ettiklerini ifade etmiştir (Cohen and Prusak, 2001; 38-180-183).

Özellikle tepe yöneticilerden birinin, beklenmedik bir durumda şirketten ayrılması örgütler için büyük tehlikeler yaratabilmektedir. Sharma and Kesner (1997), Kriz Yönetimi kitabında, yöneticinin haber vermeden işten ayrılması olgusunu hayali KIT şirketi örneğiyle tartışmışlardır. KIT şirketinin faaliyetlerden sorumlu başkan yardımcısının, daha iyi iş olanakları bulduğunu gerekçe göstererek istifa etmesi şirketin genel müdürü için tam bir sürpriz olmuştur. Çünkü istifa eden yönetici KIT’in başlıca rakiplerinden birinde işe başlamıştır.

Böyle bir durum işletmenin insan kaynakları bölümünde bir hasara yol açacağı gibi, medya önünde de şirketi zor durumda bırakacaktır. Ayrıca şirketin rekabet gücü ve iç faaliyetlerinin sürekliliği üzerinde de yıkıcı bir etkiye yol açacaktır.

Başarılı bir sistem uygulayan kilit yöneticinin işten ayrılması olgusu, sistemin başarısını yarıda keseceğinden işletmenin başladığı yere dönme tehlikesini de beraberinde getirecektir (Sharma and Kesner, 1997; 41-44).

Oynaklık ve kilit işgörenin devir hızının yüksek olması örgütlerde pek çok soruna yol açacak bir durumdur. İşten ayrılan kişinin yerini doldurabilecek bir başka yetenekli kişiyi arayıp bulmak kolay değildir ve işletmenin zamanının kaybına yol açmaktadır. Yeni elemanların bulunması için verilen ilan bedeli, yapılan görüşme ve testler ya da ödenen danışmanlık ücretleri bir ekonomik kayba neden olur. Yeni eleman bulunsa bile onun işe yerleşimi ve uyumu kolay olmayacaktır. Ayrıca personel değişim oranının yüksek olması, iş kazaları oranının da yüksek olmasına neden olabilecek bir durumdur. Yeni elemanların eğitimi için harcanacak çaba yeni gider kaynakları demektir. Bundan başka, personel değişim oranının yüksek olduğu firmalarda ürün kalitesinde de sorunlar yaşanabilir. Bir diğer önemli sorun ise, ayrılan işgörenlerin çok fazla olmasının geride kalan çalışanlar üzerinde yaratacağı iş güvensizliği ve moral bozukluğudur (Taştan, 2002; <http://www.insankaynaklari.gokceada.com>; 17.10.2004).

2.5. İşgörenlerin Toplu Olarak İş Bırakmaları

Grev olarak adlandırılan işgörenlerin toplu olarak iş bırakmaları olgusu işletmeleri krize götürebilecek bir diğer etkidir. Can, Akgün ve Kavuncubaşı'na göre (2001), işgörenlerin topluca çalışmamak suretiyle, işyerinde çalışmalarını durdurmak veya işin niteliğine göre önemli ölçüde aksatmak amacıyla, aralarında anlaşarak ya da bir kuruluşun aynı amaçla çalışmamaları için verdiği karara uyarak işi bırakmalarına grev denilmektedir. Bu açıklama grevi yasal çerçeve dahilinde tanımlamaktadır. Dolayısıyla bu kapsam dışındaki faaliyetler yasal olarak grev tanımına girmemektedir.

Grev, toplu pazarlıkta işçinin işverene karşı güç dengesini sağlamasında bir baskı aracı olarak son derece önemli bir rol oynamaktadır. Dolayısıyla çağdaş bir toplu pazarlık sisteminin vazgeçilmez bir unsurunu oluşturmaktadır. Ancak grevin her iki taraf için de (greve başvuran işçi ve greve maruz kalan işyeri ve işveren) önemli ekonomik kayıplara yol açtığı bir gerçektir. Özellikle işletme hem kar hem de zaman kaybına uğramaktadır (Adal, 1998; 485-487).

3. Finansal Kaynaklı İçsel Krizler

Finansal konularla ilgili sorunlar işletmelerin karşılaştıkları sorunlar içinde çok büyük bir öneme sahiptirler (Demir ve Sütçü, 2002; 6). İşletmenin zayıf ve güçlü yanlarıyla ilgili dikkatli bir değerlendirme; işletmenin sermaye yapısı, finans gücü, karlılık durumu, vergi durumu, finansal planlama ve muhasebe sistemi alanlarında yapılmalıdır. Bu alanları analiz etmek için pek çok finansal analiz oranları vardır. Ancak finansal yönetim sadece işletmenin geçmişi ve şimdiki durumu üzerinde odaklanmayı gerektirmez. Aynı zamanda işletme stratejileri ve hedefleriyle uyumlu, kısa ve uzun dönemli finansal planlamalar yapmak da gereklidir (Wehrich, 1990; 23).

Finansal planlamaların ve analizlerin yapılması bu bölümde tartışılacak olan sorunların yaşanmaması için gereklidir. Bundan başka kredi kurumları, satıcı ve müşteriler, potansiyel yatırımcılar, devlet ve kamu gibi işletme dışından olanlar da kendi çıkarlarının gerektirdiği noktalarda işletmeyi tüm ayrıntısıyla tanımak ihtiyacındadırlar. Bu nedenlerden dolayı da işletmelerde finansal yapının güçlü ve sorunsuz olması işletmeler açısından önem arz etmektedir (Eker, 2003; <http://www.danismend.com>; 11.10.2004).

Ani ekonomik krizlerin neden olduğu olağanüstü koşullar dışında firmaların bir anda finansal başarısızlığa düşmeleri genellikle sık rastlanan bir durum değildir. Firmaların sürekli likidite sorunları yaşamaları, tahsilat politikalarındaki problemler mali başarısızlığın sinyallerini veren olgulardan bazılarıdır. Yöneticiler bu sinyalleri doğru bir biçimde değerlendirerek olası mali başarısızlıkların önüne geçmeye çalışmalıdırlar (Akkaya ve İçerli, 2002; 82).

3.1. İşletmenin Likidite Sıkıntısı Çekmesi

Yüksek karlar ile gerçek nakit akımları aynı şeyler değildir. Bir firma önemli tutarlarda kar elde ettiği halde, bilançosunda görülen likidite çok olmayabilir. Oysa kar payları nakit ödendiğinde, önemli olan likiditedir. Bu nedenle çok kar elde edilmesi nakit varlığının da yüksek olacağı anlamına gelmemektedir. Kar payı ödemesi nakit gerektirir ve kar elde edilmesi kar payı dağıtılacağı anlamına gelmemektedir. Karlı olsalar dahi işletmelerin likidite yetersizliği nedeni ile önemli sorunlarla karşılaştıkları hatta faaliyetten çekildiklerine rastlanabilmektedir (Selimler, 2001; 21). İşletmenin likidite durumunun güçlü olması, onun kısa vadeli borçlarını zamanında ödeyebileceğinin bir göstergesidir.

Bu durum gerek firma yöneticileri gerekse işletmeye kredi veren kuruluşlar açısından büyük önem taşımaktadır. Geleceği çok parlak olabilecek bir işletme, yöneticilerinin kısa süreli borç ödeme gücüne gereken önemi vermemeleri nedeniyle başarısızlığa uğrayabilir. Daha açık bir ifadeyle, bir işletmenin yaşamını sürdürebilmesi için, vadeleri gelen borçlarını karşılayabilecek tutarda nakit sağlama kapasitesine sahip olması gerekir (Akgüç, 1998; 23).

İşletme sermayesi ihtiyacı başlıca iki değişkene göre tahmin edilmek zorundadır. Birinci değişkene göre sermaye, günlük işletme faaliyetlerini finanse edebilecek büyüklükte olmasıdır. İkinci değişkene göre ise, işletmenin kısa vadeli borçlarını ödemeye yeterli olmalıdır. Eğer para ve para benzeri varlıklar bu iki amaca yönelik fon gereksinimini karşılayabilecek büyüklükte ise, o zaman kısa vadeli fon yönetiminde başarı sağlanmış olacaktır. Eğer işletmenin cari aktifleri toplam bu iki amacın gerektirdiği fon tutarının altında kalırsa o zaman işletme risk altına girmiş olur. İşletme günlük faaliyetlerin yapılabilmesi için hammadde alımı, işçi ücretlerinin ödenmesi, telefon, su faturalarının ödenmesi ve benzeri gibi harcamaları yapamaz. Vergilerin veya kısa vadeli borç ana para ve faizlerinin ödenmesi hususunda zorluklarla karşılaşır. Yani borçlarını ödeyememe riski ile karşı karşıya kalır. İşletme, likidite riskini bertaraf edebilmek için cari aktifler toplamının bu harcamaları yapabilecek büyüklükte olmasına dikkat etmelidir.

Eğer likidite gereksinimi cari aktifler toplamından az olursa, bu kez de işletmenin elinde atıl likidite kalır ve işletmenin karlılığı azalır (<http://www.tisk.org.tr>; 15.10.2004).

Likidite riskini azaltmak için sabit varlıklara yapılacak yatırımların finansmanı uzun vadeli kaynaklarla yapılmalıdır. İşletmeler sermaye girdisi sağlama süreci içerisinde çok değişik durumlarla karşı karşıya kalabilirler.

İşletme yönetimi faaliyetleri ile ilgili planlar yaparken kaynak piyasalarındaki gelişmelerle ilgili değişkenleri de kurdukları tahmin modelleri içerisinde ele almak zorundadırlar (Akmüt, 2003; <http://unalsavas.kolayweb.com>; 16.10.2004).

3.2. Oto Finansman

Oto finansman, kısaca bir işletmenin kendi gücüyle sermaye ortaya koymasına denir. Bu da genel olarak sağlanan gelirlerin işletmede bırakılmasıyla gerçekleşir (Bayar ve Tokol, 1978; 51). Küçük veya yeni kurulmuş olan işletmeler uzun süreden beri faaliyet gösteren işletmelere göre yatırımcıların gözünde daha riskli olduklarından, sermaye piyasasından fon sağlamaları zordur. Bu nedenle sermaye piyasası yerine oto-finance manı yeğlerler. Dolayısıyla kar dağıtım oranları daha düşüktür. Özellikle kapalı aile şirketleri, bir politika gereği olarak oto-finance man yoluyla büyümeyi tercih edebilirler. Böyle bir finansman politikası, yeni pay senedi satarak sermayeyi arttırma, mevcut ortakların şirket yönetimindeki egemen durumlarını tehlikeye sokar (Selimler, 2001; 23).

Oto finansman uygulamasının, sistematik olmayan ve kurala uymayan örneklerine de rastlanmaktadır. Oto finansmanın aşırı olarak teşvik edilmesi işletme ve ekonominin bütünü için sakıncalar doğurabilir. İşletme boyutunda ele alındığında; oto finansmanın bir faiz gideri doğurmaması, geri ödeme borcunun söz konusu olmaması, ayrıca gizli yedeklerin teşkilinde işletme yöneticisinin ortaklarına herhangi bir hesap verme zorunluluğunda bulunmaması bu uygulamanın birtakım hesapsız yatırımların yapılmasında kullanımı sonucunu doğurabilmektedir (Bayar ve Tokol, 1978; 54).

Öte yandan, firmalarda oto finansman potansiyelinin düşük olması; düşük verimliliğe, düşük gelire ve sonuç olarak yeterli boyutta tasarruf hacminin yaratılmamasına yol açmaktadır. Bu sorun, piyasa koşulları için özenle hesaplanmış, optimal üretim ölçeğinin uygulanmasıyla çözülebilir. Bu yöntemle, işletme yeterli boyutta ve değişmez bir tasarruf hacmine kavuşturulabilir (<http://www.maden.org.tr>; 11.10.2004).

3.3. Alacakları Tahsil Etme Gücü

İşletmelerin alacaklarını zamanında tahsil edebilme güçleri, finansal yapılarının sağlamlığını ve sürekliliğini etkileyen önemli faktörler arasında yer almaktadır. İşletme, müşterilerinden alacaklarını küçük bir kayıpla ya da tahsil giderine katlanarak bütünüyle toplayabildiği takdirde yükümlülüklerini vadeleri geldiğinde rahatlıkla karşılayabilir. Ancak alacaklar zamanında tahsil edilemiyorsa, tahsilatta önemli gecikmeler oluyorsa, bu durum işletmenin borçlarını zamanında ödeme gücünü olumsuz yönde etkileyecektir (Peker, 1988; 223).

Alacak yönetiminin, firmanın para girişi, karlılığı ve finansman gereksinimi üzerinde önemli etkileri vardır. Süresi geçmiş alacakların ve yavaş ödemelerin iyi izlenmemesi, savsaklanması, firmanın şüpheli alacaklar nedeniyle uğradığı zararları büyüttüğü gibi, tahsilat giderlerinde de önemli artışlara yol açar. Alacakların zamanında tahsil edilememesi, işletmeleri finansal açıdan zor durumlarda bıraktığı gibi, yöneticilerin uygulayacakları uygunsuz alacak tahsilat politikaları da işletmeye birtakım zararlar getirebilir. Hoşgörüden yoksun katı bir tahsilat politikası, firmanın en önemli değerlerinden biri olan müşterilerin kaybedilmesi tehlikesini doğurabilir. Bu durum tahsilat giderlerinin de yükselmesine neden olabilecektir (Akgüç, 1998; 259-279).

Yoğun rekabet koşullarında, seyahat acentalarının satışlarını peşin olarak yapmaları güçleşmektedir. Satışlarını arttırmak isteyen seyahat acentaları, yoğun rekabet koşullarında vadeli satışlara yönelmek zorunda kalmaktadırlar. Seyahat acentalarının vadesi gelen alacaklarını zamanında tahsil edememeleri de nakit akışlarını etkileyerek krizlerin oluşmasına zemin hazırlayan riskler arasında sayılabilir. Özellikle karşılayıcı hizmetler veren seyahat acentaları, temsil ettikleri tur operatörü iflas ettiği ya da ödemelerini geciktirdiği zaman, alacaklarını zamanında tahsil edememe durumuyla karşı karşıya kalmaktadırlar. Seyahat acentalarının çoğunluğunun bu tür krizlerle sık sık karşılaştıkları görülmüştür (Tanrısevdi, 2002; 100).

3.4. Kur Riski

Döviz riski veya kambiyo riski olarak da tanımlanabilen kur riski, döviz piyasalarında para birimlerinin birbirlerine karşı değer kazanma ve kaybetmeleri sonucunda ortaya çıkan riskler olarak tanımlanabilir. Devalüasyon ve reelüasyon dönemlerinde işletmelerin kazançlı çıkabilmesi, kurdaki değişimleri önceden tahmin ederek pozisyon almalarına bağlıdır.

Eğer bir işletmenin veya bankanın döviz cinsinden alacakları döviz cinsinden borçlarından fazla ise, bu durum uzun pozisyonu (over bought) ifade eder. Böyle bir durumda yabancı paranın değer kazanması ile işletme önemli ölçüde kazanç sağlayacaktır. Yerli paranın yabancı para karşısında değer kazanması durumunda da zarar edecektir. Örneğin sıkı para politikasının uygulandığı dönemlerde bu durumla karşılaşılabilir (http://www.tisk.org.tr; 15.10.2004).

İşletmelerin bu önemli riskten kendilerini koruyabilmeleri için döviz kurundaki olası değişimleri yakından ve sürekli olarak izlemeleri gerekmektedir. Döviz riskinden korunmanın bir diğer yolu ise vadeli işlem piyasalarında opsiyon, forwards ve future işlemlerine başvurarak kur değişimlerinden doğabilecek kayıpları bu yolla en aza indirmektir (Akmüt, 2003; <http://unalsavas.kolayweb.com>; 16.10.2004).

4. Ürün Kaynaklı İçsel Krizler

İşletmelerin ürünler hakkında yanlış bilgiler vermeleri ve bunun sonucu oluşan tüketici boykotları ve medya baskısı, örgütleri kriz durumlarıyla karşı karşıya bırakabilmektedir. Özellikle örgüt çalışanlarından biri görevlerini yerine getirmede başarısız olduğunda, yöneticiler hataları karşısında çok ilgisiz veya sorumsuz davrandıklarında, dürüst olmadıklarında ya da kanunları çiğnediklerinde; hem işletme medya önünde savunmasız kalmakta hem de sosyal ve yasal varlığı yok olma tehlikesi yaşamaktadır (Ulmer and Sellnow, 2000; 148). Ürün geri çağırılmaları, boykotlar, ürüne olan talebin düşmesi ve imaj kayıpları işletmelere mali zararlar yaratan diğer unsurlar arasında sayılmaktadır (Richardson, 1994; 64).

4.1. Ürün İle İlgili Eksik veya Yanlış Bilgi Verme ve Ürünün Geri Çağırılması

Tüketici çıkarlarının korunması ve garanti altına alınması ile ilgili kararlar ve tüketici koruma hareketleri işletmelerin daha güvenilir ve tüketiciyi yanıltmayacak şekilde paketlenmiş ürünler üretmelerini gerektirmektedir. Weinrich (1990), aynı zamanda ürünlerin teknolojik değişimlere uyumlu olmaları gerektiğini de belirtmiştir.

İşletmeler küreselleştikçe medya da küreselleşmektedir, medya gittikçe daha geniş alanlara ulaşabilmektedir. Bugünün dünyasında herkes gazeteci gibi davranmaktadır. Bu yüzden işletmeler medya ve halk önünde daha korumasız ve açık bir şekilde savunmasız kalmaktadırlar. Yapılan her hata veya eksiklik hemen ortaya çıkmakta ve medya aracılığıyla duyulabilmektedir (Schwartz, 2000; 5).

Ürün hakkında eksik ve yanlış bilgi verilmesi ürünün geri çağırılmasına neden olacaktır. Ürünün geri çağırılması olgusu oldukça sık karşılaşılan bir kriz durumdur (Coombs, 2002; 344). Ürün geri çağırılmaları, bir markayı hatta bir işletmeyi yıkıma sürükleyebilmektedir. Böyle bir durumda ele alınacak stratejik yaklaşımın, ürün geri çağırma aşamasından başlayarak, olayın sona ermesinin ardından ürünün yeniden pazara sürülmesine kadar bütün aşamaları ele alması gerekmektedir. Ürün geri çağırma stratejisinin etkili bir şekilde uygulanması için yapılması gerekenler şunlardır (Smith, Thomas and Quelch, 1996; 67):

- Potansiyel geri çağırma durumlarını değerlendirmek, gereken tepkiyi belirlemek, bu tepkiyi izlemek ve sona erdirmek için bir geri çağırma tepki ekibi oluşturmak.
- Ürünleri tasarlayıp test ederken geri çağırma olasılığını akıldan çıkarmamak.
- İletişim kanalları oluşturup bunları korumak. İletişim işlevi geri çağırma sırasında bütün ilgili tarafların bilgilendirilmesini sağlayacaktır.

4.2. Ürünün Tüketiciler Tarafından Boykot Edilmesi ve Medyanın Olumsuz Etkisi

Krizlerin yaşandığı zamanlarda, kriz özellikle basının da ilgisini çekmiş ise üstünün örtülmeye çalışılması yapılacak en büyük hatadır. Her ne kadar sivil toplum kuruluşlarının tepkileri batıda olduğu gibi baskı unsuru oluşturacak düzeyde değilse de dikkat edilecek nokta; krizin neden olabileceği yasal, finansal zararların haricinde devletin yaptırım gücü karşısında zor durumda kalınabileceğidir. Unutulmaması gereken ise iş etiğinin ve toplumsal sorumluluğun firmalar açısından yasal yükümlülükler kadar önemli olduğudur (<http://www.verim.com>; 14.10.2004).

Zararlı ürünlerden kaynaklanan krizler hem işletmelere hem de tüketicilere ciddi anlamda zararlar verebilmektedir (Lee and Harrald, 1999; 184). Bir ürünün tüketiciler tarafından boykot edilmesi medyanın da etkisiyle işletmeyi bir kriz durumuyla yüz yüze getirebilmektedir. Medya böyle bir durumda şu noktalar üzerinde odaklanacaktır; *“bu durum kimin hatası ?”, “bu hatayı düzeltmek için ne yapıyorsunuz ?”* ve *“daha iyi bir yaklaşım gösteremez miydiniz örneğin daha bu durum gerçekleşmeden önce olayın belirtilerini saptayıp gereğini yapmak gibi ?”* (Management Thinking, 36; 1999).

Medyanın olumsuz baskısını ortadan kaldırmak, hatta medya ilgisini işletmenin avantajına kullanmak mümkündür. Buna örnek olarak Singapur Havayolları şirketinin (SIA) yaşadığı bir kaza ve kriz olayını örnek göstermek mümkündür. Şirketin henüz iki yaşında olan Boeing 747-400 uçağı 31 Ocak 2000 tarihinde Singapur’dan Tapei’ye geldi ve oradan Los Angeles’e doğru 159 yolcu ve 20 çalışanla seyahatine, güçlü rüzgarlara ve yoğun yağmura rağmen devam etti. Uçak kalkıştan iki dakika sonra yere çakıldı ve alev aldı. Kaza sonrası dördü personel olmak üzere 82 kişi yaşamını yitirmiş, kalanlar ise tedavi altına alınmıştı.

Normal olarak bu tür bir kaza medyanın ilgisini önemli ölçüde çekmişti. Singapur Havayolları orta büyüklükteki havayolu şirketleri içinde iyi bir üne sahipti ve bunu korumak için bir dizi çalışmada bulundu. Sorumluluk bilinci doğrultusunda öncelikle acısını, üzüntüsünü ve pişmanlığını dile getirdi. Tüm dünya genelinde şirket çalışanları bir dakikalığına sessiz kalarak saygı gösterisinde bulundular ve şirketin bayrakları yarıya indirildi. Şirketin başkanvekili ve çalışanlar, ölen müşterilerinin yakınlarıyla bir arada olmak için Singapur'daki cenazede hazır bulundular. Şirket ölenlerin yasını tutmak için Çin gelenekleri doğrultusunda yüz gün süresince reklamlarına ara verdi (Henderson, 2002; 280-282). Şirketin kriz sonrası ilk faaliyet olarak gerçekleştirdiği bu bilinçli ve sorumlu davranışı, medya önünde onu olumsuz tepkilerden koruduğu gibi olayları kontrol altına almasını da kolaylaştırmıştır.

İşletme yöneticileri kriz anında medyanın olumsuz etkilerini en aza indirmek ve medyanın yönetimini sağlayabilmek için şu noktalara dikkat etmelidirler (Zerman, 1995; 28):

- Öncelikle işletme 24 saat çalışmak üzere, medya için bir sözcü atmalıdır. Aynı zamanda bu sözcünün verdiği bilgileri yönetime aktaracak ikinci bir kişi de yardımcı olarak görevlendirilmelidir. Bu kişiler kıdemli insanlar arasından seçilmeli ve medya önünde saygınlığı olan insanlar olmalıdır. Bu görevliler medyaya gereken ilgiyi gösterirken, tepe yönetim kriz planının gerektirdiği şekilde görevlerini yerine getirmeye devam etmelidir.
- Kriz başladığında çabuk harekete geçilmeli ve faaliyetler ertelenmemelidir. Medyaya yardımcı olunmalı ve medyanın verdiği bilgiler alınmalıdır. Fakat çok iyi bir nedeni olmadığı sürece özel bilgiler basına sızdırılmamalıdır.
- Medyanın güvenli bir şekilde kriz alanına girmesine izin verilmelidir. Sizin nasıl yapmanız gereken işler varsa, medyanın da yapması gereken işler vardır. Bu durumda en iyisi onları kendi tarafınızda tutmanızdır.
- Apaçık meydanda olan bir krizin varlığı inkar edilmemelidir. Sessiz kalmak suçlu izlenimi verir ya da medya sizin bir şeyler sakladığınızı düşünebilir.

- Eğer krizde yaşamını yitiren kurbanlar varsa, ailelerine bildirilmedikçe onların özel bilgileri basına verilmemelidir.
- Krizden zarar görenleri teselli etmek için ne yapılması gerekiyorsa yapılmalıdır ve topluma güven verilmelidir.
- Eğer olanaklıysa ve yapılması uygunsa, bir medya merkezi kurulmalıdır.
- İşgörenlerin, müşterilerin, yatırımcıların, toplum liderlerinin ve servis sağlayıcıların gelişmelerden haberdar olması sağlanmalıdır. Gelişmeler olduğu gibi aktarılmalıdır.
- Yardım edenlere ve yardım nerenlere teşekkür etmek unutulmamalıdır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SEYAHAT ACENTALARINDA İÇSEL KAYNAKLI KRİZLER: KUŞADASI'NDA FAALİYET GÖSTEREN SEYAHAT ACENTALARI ÜZERİNDE BİR UYGULAMA

1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı, Kuşadası'nda faaliyet gösteren A grubu seyahat acentası yöneticilerinin, içsel kaynaklı krizler hakkındaki algılarının nasıl şekillendiğini saptamak ve kuramsal açıklamalarla uygulamada gerçekleşen farklılıkları belirlemektir. Araştırmanın bir diğer amacı ise, içsel kriz algılarındaki farklılıklara ek olarak, seyahat acentalarının ne tür içsel krizlerle daha fazla karşılaştıklarını tespit etmek ve bu krizlerle başa çıkmak için ne tür çözümler getirdiklerini ortaya koymaktır.

1.1. Araştırmanın Önemi

Krizler söz konusu olduğunda büyük ya da küçük bütün işletmeler risk altındadır. Özellikle turizm endüstrisinin, hem içsel hem de dışsal krizlere karşı oldukça hassas bir yapıda olduğu bilinmektedir (Faulkner, 2002; 279). Hizmet üreten ve pazarlayan işletmeler diğer işletmelerle karşılaştırıldıklarında daha fazla sorumluluk altındadırlar. Hizmetlerin üretildiği yerde tüketilme zorunluluğu, herhangi bir sorun ya da kriz durumunda anında müdahale etme gerekliliğini doğurmaktadır. Bu noktada yöneticilere büyük görevler düşmektedir. Literatürde de tartışıldığı gibi, bir yöneticiyi başarılı kılan ve diğer yöneticilerden ayıran temel nokta, kriz zamanlarında gösterdiği performanstır.

Normal şartlarda ve rutin iş yaşamında, ortalama eğitim ve bilgi düzeyine sahip herhangi bir kişi de yöneticilik yapabilir. Ancak önemli olan, kriz zamanlarında doğru kararlar alabilmek ve işletmenin kaderini doğru yönde tayin edebilmektir. İçsel krizlerin doğasını anlamak ve onları yönetebilmek seyahat acentası yöneticilerine önemli artılar getireceği gibi, içsel kriz algılarını saptamak da bize onların hatalarını görme olanağı verecektir. Örneğin bazı yöneticiler, işletme içinde bir kriz ortaya çıktığında bunu işletmenin reklamını yapmak için bir fırsat olarak algılayabilmektedirler. Ne var ki, kriz olayını reklam fırsatı olarak değerlendirmek, tüketiciler gözünde işletmenin güvenilirliğini ortadan kaldıracak bir durumdur.

Uygulamanın ikinci aşamasında, seyahat acentalarının yaşadığı içsel krizler ve bu içsel krizleri nelerin tetikleyebileceği açıklanmıştır. Seyahat acentası yöneticilerinin yaşadığı işletme içi krizlerin nasıl ortaya çıktığının, ne tür etkilere yol açtığı ve nasıl çözümlendiğinin belli başlı örnek olaylarla ortaya konulması, gelecekteki ve hali hazırdaki yönetici adaylarının önünü aydınlatacak bir kaynak niteliği taşıyacaktır. Böylece olası içsel kaynaklı krizlere karşı doğru çözüm önerileri geliştirmek daha mümkün hale gelebilecektir.

1.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Kuşadası'nda bulunan A grubu seyahat acentaları oluşturmaktadır. Kuşadası Turizm Danışma bürosundan alınan verilere göre, Kuşadası'nda Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından kayıtlı 133 adet seyahat acentası olduğu saptanmıştır. Bu 133 seyahat acentasından 17 tanesi B ve C grubu acentalar olduğu için araştırma kapsamına alınmamışlardır.

Uygulama aşamasında evrenin tamamını oluşturan 116 A grubu seyahat acentası hedef kitle olarak belirlenmiştir. Araştırma sürecinde ön testle beraber 83 adet A grubu seyahat acentasına ulaşılabildiği görülmüştür.

Yapılan ön inceleme sonucunda evren içinde yer alan diğer 33 adet A grubu seyahat acentası; faaliyet alanı değişikliği (emlakçılık vb.), ankete katılımı reddetme, adres veya isim değişikliği gibi nedenlerle araştırma kapsamına alınmamışlardır. 83 adet A grubu seyahat acentasının 30 tanesine ön test uygulanmış, kalan 53 acentaya ise ön test ve güvenilirlik analizinden geçirilmiş olan asıl anket formu uygulanmıştır. Ön testin uygulandığı A grubu seyahat acentaları, güvenilirlik analizinden geçirilen ve uygulamaya hazır hale getirilen asıl anketi “*zamanımızı bununla boş yere harcıyoruz*” veya “*biz bu anketi zaten doldurmuştuk*” gibi gerekçelerle reddetmişlerdir. Dolayısıyla bu araştırmada 53 adet asıl anket formundan elde edilen veriler değerlendirilmiştir (bu sayı evrenin % 63’ünü temsil etmektedir). Araştırmanın görüşme aşamasında ise 12 üst düzey, 8 orta düzey olmak üzere toplam 20 yönetici ve bir profesyonel turist rehberi ile yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmıştır.

1.3. Materyal ve Yöntem

Veri toplama yöntemi olarak anket ve yarı yapılandırılmış görüşme yöntemleri kullanılmıştır. Nicel yöntemlerden biri olan anket yöntemi, bilgiye kolay ve hızlı ulaşımı sağlayan ekonomik bir yöntem olduğu için tercih edilmiştir (Baş, 2001; 11). Özellikle yöneticilerin içsel kriz algıları gibi gözlem yoluyla ulaşılması güç olan verilere ulaşmak bu yöntemle daha kolay olmaktadır. A grubu orta ve üst düzey seyahat acentası yöneticilerinin demografik özelliklerinin, içsel kriz algılarının ve en çok hangi kriz türlerinden etkilendiklerinin saptanması aşamasında anket yönteminden yararlanılmıştır.

Yöneticilerin ne tür içsel krizlerle karşı karşıya kaldıkları, krizleri çözmek için neler yaptıkları vb. gibi verileri toplamak için nitel yöntemlerden biri olan yarı yapılandırılmış görüşme yönteminden yararlanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi, daha az katılımcı üzerinde daha derinlemesine inceleme yapma olanağı sağlamaktadır. Araştırmacı katılımcıdan herhangi bir soruya verdiği yanıtı açıklamasını isteyebilmektedir (Veal, 1998; 134). Yapılandırılmış görüşmeyle karşılaştırıldığında, araştırmacıya daha fazla serbestlik ve özgürlük sağlamakta olduğu görülmektedir (Finn, Elliott-White and Walton, 2000; 73). Ayrıca bu yöntem verilerin kayıt edilmesine de olanak sağlamaktadır. Gerekliğinde aynı katılımcıyla birden fazla görüşme yapılabilir (Johns and Lee-Ross, 1998; 125-126).

1.3.1. Anket (Ölçeğin Oluşturulması ve Geliştirilmesi)

Anket yönteminin seçilme nedeni, algı boyutlarını ölçerken “hiç katılmıyorum“ ile “tamamen katılıyorum“ arasındaki yanıtları saptama olanağı sağlayan likert ölçeğinin sağladığı kolaylıktan yararlanmak ve daha az zamanda daha fazla yöneticiye ulaşabilmektir.

Anketin A grubu orta ve üst düzey seyahat acentası yöneticilerine uygulanma nedeni ise A grubu acentaların acenta operasyonlarına daha profesyonel yaklaşımları ve belirli bir standarda ulaşmış olmalarıdır. Anket formundaki sorular oluşturulurken, literatürde tartışılan konular üzerinden elde edilen değişkenlerden yararlanılmıştır. Ön testte uygulanmak üzere 33 adet değişken saptanmış ve bu değişkenlerin oluşturduğu bir anket formu hazırlanmıştır. Hazırlanan anket, ön teste sunulmadan önce, anket formu konusunda beş adet A grubu seyahat acentası yöneticisiyle görüşme yapılarak ve onların konuyla ilgili fikirleri alınmıştır.

Bu aşamada, bazı yöneticilerin anket formunda geçen örgüt kavramını TURSAB (Türkiye Seyahat Acentaları Birliği) olarak algıladıkları ve yine benzer şekilde kriz takımı, örgüt çalışanları haricinde oluşturulan ve sadece krizlere müdahale etmesi için acentada tutulan bir takım olarak algılayabildikleri saptanmıştır. Bazı yöneticiler ise anket formunun görünüşünün gözü yorduğunu açıklamışlardır. Bundan başka, yöneticilerle demografik bulguları elde etmede (yaş, yöneticilik deneyimi, acentanın faaliyet süresi vb.) hangi aralıkları kullanmanın daha yararlı olacağı da tartışılmıştır. Bu görüşler ışığında anket formu, gerekli düzenlemelerden geçirildikten sonra, ön test aşamasında 30 adet A grubu seyahat acentasına uygulanmıştır.

Ön testten sonra geri dönüşü sağlanan 30 adet anket formundan elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences-Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paket Programı) ile güvenilirlik analizinden (Reliability Analysis) geçirilmiş ve 33 adet değişkenin 17 tanesi konuyu ölçmekten uzak olduğu, dolayısıyla güvenilirliği olumsuz etkilediği için ölçekten çıkarılmıştır. Güvenilirlik analizi konuyu ölçmeyen herhangi bir değişkenin ölçekten çıkarılması durumunda alfa değerinin ne oranda yükseleceğini göstermektedir. Analiz aşamasında, ölçekten çıkması durumunda alfa değerinin en yüksek olacağı her bir değişken aşamalı olarak tek tek ölçekten çıkartılmıştır. Ancak en son on beş değişken kaldığında, bunlardan herhangi birinin çıkartılmasının alfa değerini düşüreceği gözlenmiştir.

Güvenilirlik analizi testi sonuçları Çizelge 1’de yer almaktadır.

Çizelge 1. Öntestte Değerlendirilen On Altı Değişkene Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Soru Numarası	Soru	Standart Sapma	Sorunun Silinmesi Durumunda Gerçekleşecek Alfa Değeri
1	Krizler için önceden hazırlık yapılmalıdır	1,1910	,8390
2	Krizler seyahat acentasının prestijini tehlikeye sokabilir	1,4440	,8451
3	Krizler ortaya çıkmadan önce erken uyarı sinyalleri verir	1,2091	,8357
4	Krizi daha ortaya çıkmadan sezerek önlem almak mümkündür	1,3345	,8402
5	Krizler kontrol altına alınabilirler	1,1971	,8270
6	Kriz, aynı anda içinde hem tehlikeyi hem de fırsatı barındırabilir	1,0826	,8273
7	Seyahat acentası içinde ortaya çıkan bir kriz işletmenin iflas etmesine neden olabilir	1,0734	,8376
8	Krizlerle baş etmek için seyahat acentası içinde bir kriz takımı oluşturmak gerekir	1,0598	,8356
9	Yönetici seyahat acentasının bir krizle karşı karşıya olduğunu anladığında,bunu işletme sahibine ve diğer çalışanlara fark ettirmeden çözmeye çalışmalıdır	1,3910	,8500
10	Kriz zamanları yöneticinin kahraman olması için iyi bir fırsat olabilir	1,3805	,8571
11	Krizler acentadaki araştırma geliştirme faaliyetlerinin önemini artırır	,9079	,8423
12	Bir seyahat acentasının kaderi tamamen yöneticisinin elindedir	1,4039	,8461
13	Kriz durumlarında kararlar daha hızlı alınmalıdır	,5108	,8502
14	Yaptığı hatalarla işletmeyi krize sokan bir acenta yöneticisi, o işletmeyi krizden çıkartamaz	1,1971	,8512
15	Acenta içinde ortaya çıkan bir kriz medyaya yansiyacak olursa, yönetici bu durumu işletmenin tanıtımını yapmak için bir fırsat olarak kullanabilmelidir	1,3593	,8504
16	Acentada kriz ortaya çıktığında ilk yapılması gereken, krizden sorumlu kişinin/kişilerin ortaya çıkartılmasıdır	1,3831	,8297

16 adet değişkenin güvenilirlik analizinden elde edilen ortalama alfa değeri 85,02'dir ve bu değer sosyal bilimler araştırmaları için tatmin edici kabul edilmektedir. Çizelge 1'e bakıldığında, sözgelimi 10. sorunun silinmesi durumunda alfa ortalamasının 85,71'e yükseleceği görülmektedir. Buna rağmen 85,02'lik alfa değeri öntest aşaması için yeterli görüldüğünden daha fazla soru çıkartılmamıştır.

Anket formunda, A grubu seyahat acentası yöneticilerinin içsel krizleri nasıl algıladıklarını ölçmek ve demografik özelliklerini saptamak amacıyla sorulan sorulardan başka; her bir içsel kriz grubuna ait (insan kaynaklı, finansal kaynaklı, teknoloji kaynaklı ve ürün kaynaklı) alt içsel kriz türlerinin, en çok hangilerinden etkilendiklerini numaralandırarak belirtmelerinin istendiği sorulara da yer verilmiştir.

En son soru ise dört ana kriz grubundan en çok hangi gruba ait kriz türlerinin yaşandığıdır. Ön testte uygulanan ilk anket ek 1’de, ön testten sonra oluşturulan asıl anket ek 2’de, ankete katılan yöneticilere ait demografik veriler ise çizelge 2’de yer almaktadır. Anketler 01.06.2005-03.07.2005 tarihleri arasındaki otuz üç günlük süre aralığında uygulanmıştır.

Çizelge 2: Ankete Katılan Yöneticilere ve Acentalara Ait Demografik Veriler

Demografik Özellik		Frekans	%
Yaş	19-25	18	34,6
	26-35	21	40,4
	36-45	9	17,3
	46-55	2	3,8
	55 ve üzeri	2	3,8
Cinsiyet	Kadın	12	23,1
	Erkek	38	73,1
Eğitim Durumu	Lise ve dengi	13	25,0
	Meslek Yüksekokulu	6	11,5
	Fakülte/Yüksekokul	32	61,5
Turizm Eğitimi	Turizm Alanında Eğitim Alanlar	36	69,2
	Turizm Alanında Eğitim Almayanlar	15	28,8
Yöneticilerin Seyahat Acentalarındaki Deneyim Süreleri	1 yıldan az	7	13,5
	1-3 yıl	11	21,2
	4-6 yıl	9	17,3
	7-9 yıl	7	13,5
	10 ve üzeri	16	30,8
Yöneticilerin Görev Dağılımları	İşletme Sahibi	5	9,6
	Üst Düzey Yönetici	6	11,5
	Orta Düzey Yönetici	27	51,9
	İşletme Sahibi ve Yönetici	10	19,2
Acentaların Diğer İşletmelerle Bağlantı Durumları	Bağımsız Acenta	32	61,5
	Tali Acenta	4	7,7
	Yabancı Bir Tur Operatörü Tarafından Kurulan Acenta	3	5,8
	Yerli ya da Türk Orijinli Bir Tur Operatörü Tarafından Kurulan Acenta	6	11,5
	Ulusal Sermayeli Bir Şirketin İştiraki	2	3,8
	Yabancı Sermayeli Bir Şirketin İştiraki	1	1,9

Çizelge 2'nin Devamı: Ankete Katılan Yöneticilere ve Acentalara Ait Demografik Veriler

Demografik Özellik		Frekans	%
Acentaların Ana Faaliyet Alanları	Incoming	32	61,5
	Yalnızca Günübirlik Turlar	11	21,2
	Rent A Car/Jeep	1	1,9
	Outgoing	3	5,8
	Kongre Seminer Bayii Toplantıları	2	3,8
	Ticketing	1	1,9
Acentaların Faaliyet Süreleri	5 yıldan az	7	13,5
	5-10 yıl	26	50,0
	11-15 yıl	5	9,6
	15 yıldan fazla	12	23,1

1.3.2. Yarı Yapılandırılmış Görüşme (Ölçeğin Oluşturulması ve Gelişimi)

Uygulamanın ikinci aşamasında yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinin kullanılma amacı, bu tekniğin duruma ve görüşülen kişiler arasındaki bireysel farklılıklara uyum sağlama açısından araştırmacıya büyük esneklik sağlamasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2000; 94). Daha önceden A grubu seyahat acentalarında içsel krizlerle ilgili bu tür bir çalışma yapılmadığı için, uygulamanın bu aşaması keşifsel bir özellik taşımaktadır. Ana çizgileri önceden belirlenmediği ve görüşmenin gidişatına göre soru sıralamasını değiştirme ve ek sorular sorma olanağı sunduğu için yarı yapılandırılmış görüşme keşifsel araştırmalar açısından uygun görülmektedir (Yüksel ve Yüksel, 157; 2004).

Bu aşamada amaç, A grubu seyahat acentalarının hangi nedenlerden dolayı içsel krizlerle karşı karşıya kalabildiklerini saptamak (tetikleyiciler) ve bunun da ötesinde yöneticilerin seyahat acentalarındaki yöneticilik yaşamları boyunca ne tür içsel krizlerle karşılaştıklarını, bunlardan nasıl etkilendiklerini ve nasıl çözdüklerini belirlemektir. Görüşmelerde seyahat acentası yöneticilerinden yaşadıkları içsel krizleri örnek olaylar şeklinde açıklamaları istenmiştir. Her bir katılımcı, yaşadıkları farklı içsel kriz deneyimlerini bu çerçeveye göre açıklamışlardır. Bu kısımda ayrıca seyahat acentası yöneticilerinden bir A grubu seyahat acentasında kriz oluşumunu nelerin tetikleyebileceğini açıklamaları da istenmiştir.

Görüşme soruları literatürde tartışılan ve bütün işletmeleri etkileyebilecek yapıda olan içsel kriz temalarından oluşturulmuştur (ek 3). Sorulardan alınan yanıtlara göre her sorunun ardından o soruya ait ikincil sorular sorulmuştur. Ek 3'te yer alan görüşme formu üzerinde ön görüşmelerden sonra değişiklik yapılmasına gerek görülmemiştir.

Ancak bazı görüşmecilerde zaman zaman bazı sorular atlanmıştır. Bunlardan bir tanesi oto finansman sorunlarının krize yol açıp açmadığı ile ilgili sorudur. Bu soru yöneticilerin üzerinde konuşmayı genellikle sıkıcı ya da anlamsız buldukları bir konu olmuştur. Görüşmeler yöneticilerin içsel kriz kavramına yabancı olma ihtimalinden dolayı bir sohbet havasında başlamıştır. Burada gözetilen amaç, yöneticilerin kendilerini içsel kriz konusunda bilgisiz hissetmelerini önlemek ve aslında kendilerine hiçte yabancı olmayan bir konuyu tartıştıkları fikrini, onlara daha samimi bir şekilde yansıtmaktır.

Görüşmelerin tamamı yöneticilerin ofislerinde ve anketlerle birlikte 01.06.2005-03.07.2005 tarihleri arasında uygulanmıştır. Görüşme esnasında kayıt cihazı olarak diz üstü bilgisayar ve bilgisayara dışardan takılan bir mikrofon kullanılmıştır. 21 katılımcıdan 13 tanesi kayıt yapılmasına izin vermiş, 8 tanesi ise yalnızca not alınmasını tercih etmiş ve ses kaydına izin vermemiştir. Görüşmeler ortalama 45'er dakika sürmüştür. En kısa görüşme 32 dakika en uzun görüşme ise 2 saat 10 dakika sürmüştür. Görüşmeye katılanlara ait demografik veriler çizelge 3'te yer almaktadır. Sorulardan elde edilen veriler daha sonra içerik analizine tabi tutulmuştur. Görüşme sorularının belirgin temalar altında sorulması, verilerin içerik analizi ve gruplanması aşamasında kolaylık sağlamıştır.

Çizelge 3: Görüşmelere Katılan Yöneticilere Ait Demografik Veriler

Demografik Özellik		Frekans	%
Yaş	19-25	4	19,0
	26-35	9	42,9
	36-45	4	19,0
	46-55	2	9,5
	55 ve üzeri	2	9,5
Cinsiyet	Kadın	1	4,8
	Erkek	20	95,2
Eğitim Durumu	Lise ve dengi	5	19,0
	Meslek Yüksekokulu	2	9,5
	Fakülte/Yüksekokul	14	66,7
Turizm Eğitimi	Turizm Alanında Eğitim Alanlar	14	61,9
	Turizm Alanında Eğitim Almayanlar	7	33,3
Yöneticilerin Seyahat Acentalarındaki Deneyim Süreleri	1 yıldan az	2	9,5
	1-3 yıl	6	23,8
	4-6 yıl	2	9,5
	7-9 yıl	2	9,5
	10 ve üzeri	9	42,9
Yöneticilerin Görev Dağılımları	İşletme Sahibi	3	14,3
	Üst Düzey Yönetici	5	19,0
	Orta Düzey Yönetici	8	38,1
	İşletme Sahibi ve Yönetici	5	19,0

2. Bulgular

Anket sorularına verilen yanıtların yüzdeler ve frekanslara göre dağılımı ile; katılımcıların daha önceden içsel bir kriz yaşayıp yaşamamalarıyla, eğitimlerinin turizm alanında olup olmamaları ve cinsiyet farklılıklarıyla algı sorularına verdikleri yanıtlar arasında istatistiksel olarak önemli bir fark olup olmadığı bu bölüm altında açıklanmıştır. Ayrıca seyahat acentalarının en çok hangi kriz türlerinden etkilendiklerine yönelik yanıtlar önem derecelerine göre listelenmiştir.

Bulgular bölümünün ikinci kısmında yöneticilerle yapılan görüşmelerden elde edilen yaşanmış örnek içsel kriz olayları, bunların nasıl etkiler bıraktığı ve nasıl çözümlendiği, seyahat acentalarında içsel krizleri nelerin tetikleyebildiği yöneticilerden elde edilen veriler analiz edilerek raporlanmıştır.

2.1. Ankete Katılanların Algı Sorularına Verdikleri Yanıtların Frekans ve Yüzdeler Dilimlere Göre Dağılımı

Katılımcılardan 16 adet değişkenin her biriyle ilgili yaklaşımlarını, anket formu üzerindeki beşli likert ölçeği üzerinde; “tamamen katılıyorum, kısmen katılıyorum, kararsızım, kısmen katılmıyorum, kesinlikle katılmıyorum ve fikrim yok” seçeneklerinden birini işaretleyerek belirtmeleri istenmiştir.

Aşağıda 1’den 16’ya kadar sıralanmış olan sorulara verilen yanıtların dağılımı Çizelge 1’de görülmektedir. Daha sonra bu değişkenlere verilen yanıtlar üzerinde Independent Samples T Test yapılmıştır.

Çizelge 4. Ankete Katılan Yöneticilerin Algı Sorularına Verdikleri Yanıtların Frekans (f) ve Yüzdelerine Göre Dağılımı

Soru	Tamamen Katılıyorum		Kısmen Katılıyorum		Kararsızım		Kısmen Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		Fikrim Yok	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. Krizler için önceden hazırlık yapılmalıdır	31	59,6	20	38,5	1	1,9	-	-	-	-	-	-
2. Krizler seyahat acentasının prestijini tehlikeye sokabilir	24	46,2	15	28,8	6	11,5	5	9,6	2	3,8	-	-
3. Krizler ortaya çıkmadan önce erken uyarı sinyalleri verir	22	42,3	17	32,7	6	11,5	3	5,8	3	5,8	-	-
4. Krizi daha ortaya çıkmadan sezerek önlem almak mümkündür	15	28,8	24	46,2	4	7,7	6	11,5	3	5,8	-	-
5. Krizler kontrol altına alınabilirler	21	40,4	25	48,1	3	5,8	1	1,9	2	3,8	-	-
6. Kriz, aynı anda içinde hem tehlikeyi hem de fırsatı barındırabilir	26	50,0	16	30,8	3	5,8	4	7,7	1	1,9	1	1,9
7. Seyahat acentası içinde ortaya çıkan bir kriz işletmenin iflas etmesine neden olabilir	26	50,0	15	28,8	7	13,5	2	3,8	2	3,8	-	-
8. Krizlerle baş etmek için seyahat acentası içinde bir kriz takımı oluşturmak gerekir	10	19,2	15	28,8	8	15,4	9	17,3	6	11,5	4	7,7
9. Yönetici seyahat acentasının bir krizle karşı karşıya olduğunu anladığında, bunu işletme sahibine ve diğer çalışanlara fark ettirmeden çözmeye çalışmalıdır	9	17,3	11	21,2	6	11,5	7	13,5	15	28,8	2	3,8

Çizelge 4'ün Devamı. Ankete Katılan Yöneticilerin Algı Sorularına Verdikleri Yanıtların Frekans (f) ve Yüzdelerine Göre Dağılımı

Soru	Tamamen Katılıyorum		Kısmen Katılıyorum		Kararsızım		Kısmen Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		Fikrim Yok	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
10. Kriz zamanları yöneticinin kahraman olması için iyi bir fırsat olabilir	10	19,2	15	28,8	6	11,5	8	15,4	11	21,2	1	1,9
11. Krizler acentadaki araştırma geliştirme faaliyetlerinin önemini artırır	25	48,1	17	32,7	2	3,8	3	5,8	3	5,8	-	-
12. Bir seyahat acentasının kaderi tamamen yöneticisinin elindedir	6	11,5	10	19,2	8	15,4	9	17,3	16	30,8	2	3,8
13. Kriz durumlarında kararlar daha hızlı alınmalıdır	23	44,2	21	40,4	-	-	6	11,5	1	1,9	-	-
14. Yaptığı hatalarla işletmeyi krize sokan bir acenta yöneticisi, o işletmeyi krizden çıkartamaz	13	25,0	15	28,8	8	15,4	8	15,4	4	7,7	3	5,8
15. Acenta içinde ortaya çıkan bir kriz medyaya yansiyacak olursa, yönetici bu durumu işletmenin tanıtımını yapmak için bir fırsat olarak kullanabilmelidir	3	5,8	11	21,2	7	13,5	10	19,2	13	25,0	7	13,5
16. Acentada kriz ortaya çıktığında ilk yapılması gereken, krizden sorumlu kişinin/kişilerin ortaya çıkartılmasıdır	16	30,8	18	34,6	8	15,4	3	5,8	5	9,6	1	1,9

2.2. Ana Kriz Başlıkları Altında Seyahat Acentalarında Yaşanma Olasılığı En Yüksek Olan Kriz Türleri

Anketin ikinci bölümünde yöneticilerden, bir A grubu seyahat acentasında yaşanma olasılığı en yüksek olan içsel kriz türlerini önem derecesine göre sıralamaları istenmiştir. Çizelge 5’de literatürde tartışılan ana içsel kriz gruplarının A grubu seyahat acentalarında yaşanma olasılıkları önem sırasına göre gösterilmektedir.

Çizelge 5. Kuşadası’nda Bulunan A Grubu Seyahat Acentalarını En Çok Olumsuz Etkileyen İçsel Kriz Başlıklarının Yaşanma Olasılığına Göre Dağılımı

Önem Sırası	Ana İçsel Kriz Başlığı	f	%
1	Finansal Kaynaklı İçsel Krizler	22	42,3
2	İnsan Kaynaklı İçsel Krizler	15	28,8
3	Ürün Kaynaklı İçsel Krizler	4	7,7
4	Dağıtım Kanalı İle İlgili İçsel Krizler	3	5,8
5	İçsel Teknolojik Etkenler ve Kazalar	2	3,8

Çizelge 5’e bakıldığında, araştırmaya katılan yöneticilerin, bir A grubu seyahat acentasında, finansal kaynaklı içsel krizlerin yaşanma olasılığının en yüksek olduğunu belirttikleri görülmektedir. Yaşanma olasılığı en fazla olan ikinci içsel kriz grubu ise insan kaynaklı içsel krizlerdir. Finansal türden içsel krizlerin en fazla olasılık payını almasının nedeni, seyahat acentası faaliyetlerinin tüm aşamalarında likit paraya sürekli duyulan gereksinim olabilir. Bu konuyla ilgili veriler görüşme sonuçlarının yer aldığı bölümde ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

Bununla birlikte, araştırmaya katılan yöneticilerden her bir içsel kriz ana başlığı altında yer alan alt kriz gruplarını da yaşanma olasılığının yüksekliğine göre sıralamaları istenmiştir. Bu sıralamaya ait veriler Çizelge 6’da yer almaktadır.

Çizelge 6. Kuşadası’nda Bulunan A Grubu Seyahat Acentalarını En Çok Olumsuz Etkileyen Ana ve Alt İçsel Kriz Başlıklarının Yaşanma Olasılığına Göre Dağılımı

Kriz Türü	Sıralama	Alt Kriz Grupları
1 Finansal Kaynaklı İçsel Krizler	1	İşletmenin likit para sıkıntısı çekmesi
	2	İşletmenin borçlarını ödemedeki güçlük çekmesi
	3	İşletmenin yatırım yapamaması
	4	İşletmenin kendi kendini finanse etmede (oto finansman) yetersiz kalması
	5	İşletmenin alacaklarını zamanında ve tam olarak tahsil edememesi
	6	Kurdaki dalgalanmalar sonucunda dövizin aşırı değer kaybetmesi
	7	Kurdaki dalgalanmalar sonucunda dövizin aşırı değerlenmesi
2 İnsan Kaynaklı İçsel Krizler	1	Tepe yönetimin deneyimsiz olması
	2	Yönetim kademesinde büyük anlaşmazlıkların ortaya çıkması
	3	Tepe yönetimin beceriksizliği
	4	Kilit işgören kaybı (vefat, transfer, firar, vb.)
	5	Yöneticinin işletmeyi bırakıp ayrılması
	6	Acenta yöneticisinin vefatı ve yerini alacak birinin bulunamaması
	7	Personelin toplu olarak işi bırakması
3 Ürün Kaynaklı İçsel Krizler	1	Ürünün tüketiciler tarafından boykot edilmesi
	2	Reklamasyon giderleri
	3	Medyanın işletmeye karşı olumsuz tutum sergilemesi
4 Dağıtım Kanalı İle İlgili İçsel Krizler	1	Temsilciliği yapılan tur operatörünün iflas etmesi
	2	Çalışılan havayolu şirketinin ya da charter firmasının iflas etmesi
	3	Temsilciliği yapılan tur operatörünün acentayla çalışmayı bırakması
	4	Çalışılan havayolu şirketinin ya da charter firmasının acentayla çalışmayı bırakması
	5	Pazarlanmasında güçlük çekilmeyen otellerden kontenjan alınamaması
	6	Rakip seyahat acentalarının rekabet etğine uymayan davranışları
5 İçsel Teknolojik Etkenler ve Kazalar	1	Müşteri kaybına/yaralanmasına yol açan önemli kazalar
	2	Personel kaybına/yaralanmasına yol açan önemli kazalar
	3	Yangın nedeniyle acentaya ait tüm kayıtların yok olması
	4	Acentadaki bilgisayar sisteminin çökmesi
	5	Bilgisayar sisteminin sanal korsanlar tarafından ele geçirilmesi

Çizelge 6'ya bakıldığında Kuşadası'nda bulunan A grubu seyahat acentalarında yaşanma olasılığı en yüksek olan ana kriz başlığının finansal kaynaklı içsel krizler olduğu ve yine finansal kaynaklı içsel krizler içinden de en çok likit para eksikliğinin yaşanma olasılığının en yüksek olduğu görülmektedir. Bununla beraber, araştırmaya katılan yöneticilere göre, Kuşadası'nda bulunan A grubu seyahat acentalarında yaşanma olasılığı en düşük olan içsel kriz başlığı içsel teknolojik etkenler ve kazalardır. Bu başlık altında ise yaşanma olasılığı en az olan içsel kriz türünün bilgisayar sisteminin sanal korsanlar tarafından ele geçirilmesi olduğu belirtilmiştir.

2.3. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Cinsiyetleri, Turizm Eğitimi Alıp Almamaları ve Önceden Bir Kriz Yaşayıp Yaşamamalarıyla Algı Sorularına Verdikleri Yanıtlar Arasında İstatistiksel Açıdan Önemli Bir Fark Olup Olmadığına Yönelik Veriler

Bu bölümde yöneticilerin cinsiyetleri, turizm eğitimi alıp almamaları ve önceden bir kriz yaşayıp yaşamamalarıyla algı sorularına verdikleri yanıtlar arasında istatistiksel açıdan önemli bir fark olup olmadığı araştırılmıştır.

Bazı yazarlar, önceden içsel bir kriz yaşayıp yaşamamanın, içsel krizlere olan ilgiyi artırıp arttırmadığı üzerinde durmuşlardır (Spillan ve Hough, 2003). Bu çalışmada ise benzer bir yaklaşımla, yöneticilerin önceden bir içsel kriz yaşayıp yaşamamaları, cinsiyetlerinin erkek ya da bayan olması ve turizm eğitimi alıp almamaları ile içsel krizlerle ilgili algı sorularına verdikleri yanıtlar arasında istatistiksel açıdan önemli bir fark olup olmadığı test edilmiştir.

Yukarıda sayılan demografik etkenlerle, kriz algılarını saptamaya yönelik sorulan sorulara verilen yanıtlar arasında istatistiksel açıdan önemli bir fark olup olmadığını bilmek, ilk aşamada yöneticilere içsel krizlere yaklaşımları konusunda var olan eksikliklerini giderme olanağı sağlayabilecektir. Sözelimi, acaba yöneticinin cinsiyetinin erkek ya da bayan olmasıyla, hangi değişkenlere verilen yanıtlar arasında istatistiksel açıdan önemli bir fark vardır ? sorusunun yanıtı cinsiyet faktörünün kriz algısını hangi açılardan etkileyebileceğini görme olanağı sağlayacaktır. Bununla birlikte, yöneticilerin eğitim alanının turizmle ilişkili olup olmamasıyla, algı sorularına verilen yanıtlar arasında istatistiksel olarak önemli bir fark var ise, bu hangi alanlardadır ? ilişkisi turizm eğitiminin yöneticilerin kriz algılarını etkileyip etkilemediğini saptama olanağı verecektir.

Hipotezler test edilmeden önce anketlere verilen yanıtlar üzerinde bazı ön testler yapılmıştır. Çoğu zaman, bazı katılımcılar, anket sorularını yanıtlarlarken genel ortalamanın çok fazla dışına çıkabilmekte ve ortalama dağılımını uç noktalara taşıyabilmektedirler. SPSS istatistiksel paket programında bu katılımcıların ortalamayı saptıran yanıtları “extreme values (uç değerler)” olarak açıklanmaktadır ve bunlar verilerin toplam dağılımında bir çarpıklığa yol açmaktadırlar. Outliers olarak adlandırılan bu katılımcıların analiz sürecinden çıkartılması daha güvenilir sonuçlara ulaşılmasını sağlamaktadır. Ana test öncesinde genel ortalama verilerinden çok aşırı uçlara sapsmış olduğu belirlenen bir anket formuna ait veriler analiz kapsamından çıkartılmıştır ve 53 olan katılımcı sayısı 52’ye düşürülmüştür.

Araştırmaya katılan A grubu seyahat acentası yöneticilerinin cinsiyetleri, eğitim alanları ve kriz deneyimleriyle, algı sorularına verdikleri yanıtlar arasında istatistiksel olarak önemli bir fark olup olmadığını saptamak için Independent Samples T Test yapılmıştır. T testi hipotez testlerinde en yaygın olarak kullanılan yöntemdir. T testi ile iki grubun ortalamaları karşılaştırılarak, aradaki farkın rastlantısal olarak mı, yoksa istatistiksel olarak mı anlamlı olduğuna karar verilir (Baş, 2001; 137-138). Bu amaçla test edilen temel hipotezler şu şekilde oluşturulmuştur:

Ho: Araştırmaya katılan yöneticilerin cinsiyetlerinin erkek ya da bayan olmasıyla, algı sorularına verdikleri yanıtlar arasında istatistiksel açıdan önemli bir fark yoktur.

Hı: Araştırmaya katılan yöneticilerin cinsiyetlerinin erkek ya da bayan olmasıyla, algı sorularına verdikleri yanıtlar arasında istatistiksel açıdan önemli bir fark vardır.

Ho: Araştırmaya katılan yöneticilerin daha önceden içsel bir kriz yaşayıp yaşamamalarıyla algı sorularına verdikleri yanıtlar arasında istatistiksel açıdan önemli bir fark yoktur.

Hı: Araştırmaya katılan yöneticilerin daha önceden içsel bir kriz yaşayıp yaşamamalarıyla, algı sorularına verdikleri yanıtlar arasında istatistiksel açıdan önemli bir fark vardır.

Ho: Araştırmaya katılan yöneticilerin aldıkları eğitimin turizmle ilişkili olup olmamasıyla algı sorularına verdikleri yanıtlar arasında istatistiksel açıdan önemli bir fark yoktur.

Hı: Araştırmaya katılan yöneticilerin aldıkları eğitimin turizmle ilişkili olup olmamasıyla, algı sorularına verdikleri yanıtlar arasında istatistiksel açıdan önemli bir fark vardır.

Yapılan analiz sonucunda araştırmaya katılan yöneticilerin cinsiyetlerinin erkek ya da bayan olmasıyla, daha önceden içsel bir kriz yaşayıp yaşamamalarıyla, aldıkları eğitimin turizmle ilişkili olup olmamasıyla algı sorularına verdikleri yanıtlar arasında istatistiksel açıdan önemli bir fark olmadığı belirlenmiştir. 16 değişkene ait testlerin tamamında önem derecesi $p>0,05$ olarak llmştir. Dolayısıyla Ho hipotezi kabul edilmiştir. T testlerine ait sonuçlar 7., 8. ve 9. Çizelgelerde yer almaktadır. 16 değişkene ait veriler normal dağılıma sahiptirler.

Çizelgelerde sorulara ait varyansların eşit varsayıldığı iki uçlu önem düzeyleri ve ortalama farkları yer almaktadır.

Çizelge 7. Kriz Deneyimine Göre Bağımsız Değişkenlere İlişkin T Testi

Soru Numarası	Soru	2 Uçlu Önem Düzeyi	Ortalama Farkı
1	Krizler için önceden hazırlık yapılmalıdır	0,733	0,0582
2	Krizler seyahat acentasının prestijini tehlikeye sokabilir	0,881	-0,0560
3	Krizler ortaya çıkmadan önce erken uyarı sinyalleri verir	0,441	0,3034
4	Krizi daha ortaya çıkmadan sezerek önlem almak mümkündür	0,252	0,4246
5	Krizler kontrol altına alınabilirler	0,374	0,2759
6	Kriz, aynı anda içinde hem tehlikeyi hem de fırsatı barındırabilir	0,175	-0,4554
7	Seyahat acentası içinde ortaya çıkan bir kriz işletmenin iflas etmesine neden olabilir	0,813	-0,0841
8	Krizlerle baş etmek için seyahat acentası içinde bir kriz takımı oluşturmak gerekir	0,149	-0,6455
9	Yönetici seyahat acentasının bir krizle karşı karşıya olduğunu anladığında,bunu işletme sahibine ve diğer çalışanlara fark ettirmeden çözmeye çalışmalıdır	0,792	-0,1298
10	Kriz zamanları yöneticinin kahraman olması için iyi bir fırsat olabilir	0,375	-0,4357
11	Krizler acentadaki araştırma geliştirme faaliyetlerinin önemini artırır	0,588	-0,3125
12	Bir seyahat acentasının kaderi tamamen yöneticisinin elindedir	0,373	0,4148
13	Kriz durumlarında kararlar daha hızlı alınmalıdır	0,797	-0,0893
14	Yaptığı hatalarla işletmeyi krize sokan bir acenta yöneticisi, o işletmeyi krizden çıkartamaz	0,974	-0,0148
15	Acenta içinde ortaya çıkan bir kriz medyaya yansiyacak olursa, yönetici bu durumu işletmenin tanıtımını yapmak için bir fırsat olarak kullanabilmelidir	0,285	0,5124
16	Acentada kriz ortaya çıktığında ilk yapılması gereken, krizden sorumlu kişinin/kişilerin ortaya çıkartılmasıdır	0,069	0,7130

Çizelge 7’de görüldüğü gibi, yöneticilerin önceden bir kriz yaşamalarıyla sorulara verdikleri yanıtlar arasında istatistiksel açıdan önemli bir fark görülmemektedir. Varyansların eşit varsayıldığı iki uçlu t değerlerinin tamamı $p>0,05$ olarak ölçülmüştür. Dolayısıyla H_0 hipotezi kabul edilmektedir.

Çizelge 8. Cinsiyete Göre Bağımsız Değişkenlere İlişkin T Testi

Soru Numarası	Soru	2 Uçlu Önem Düzeyi	Ortalama Farkı
1	Krizler için önceden hazırlık yapılmalıdır	0,770	0,0482
2	Krizler seyahat acentasının prestijini tehlikeye sokabilir	0,677	0,1623
3	Krizler ortaya çıkmadan önce erken uyarı sinyalleri verir	0,832	-0,0833
4	Krizi daha ortaya çıkmadan sezerek önlem almak mümkündür	0,912	-0,0439
5	Krizler kontrol altına alınabilirler	0,771	-0,0921
6	Kriz, aynı anda içinde hem tehlikeyi hem de fırsatı barındırabilir	0,110	0,5556
7	Seyahat acentası içinde ortaya çıkan bir kriz işletmenin iflas etmesine neden olabilir	0,297	0,3728
8	Krizlerle baş etmek için seyahat acentası içinde bir kriz takımı oluşturmak gerekir	0,645	-0,2108
9	Yönetici seyahat acentasının bir krizle karşı karşıya olduğunu anladığında,bunu işletme sahibine ve diğer çalışanlara fark ettirmeden çözmeye çalışmalıdır	0,422	-0,4500
10	Kriz zamanları yöneticinin kahraman olması için iyi bir fırsat olabilir	0,486	-0,3636
11	Krizler acentadaki araştırma geliştirme faaliyetlerinin önemini artırır	0,764	0,1818
12	Bir seyahat acentasının kaderi tamamen yöneticisinin elindedir	0,636	0,2399
13	Kriz durumlarında kararlar daha hızlı alınmalıdır	0,439	-0,2847
14	Yaptığı hatalarla işletmeyi krize sokan bir acenta yöneticisi, o işletmeyi krizden çıkartamaz	0,569	0,2676
15	Acenta içinde ortaya çıkan bir kriz medyaya yansiyacak olursa, yönetici bu durumu işletmenin tanıtımını yapmak için bir fırsat olarak kullanabilmelidir	0,960	0,0250
16	Acentada kriz ortaya çıktığında ilk yapılması gereken, krizden sorumlu kişinin/kişilerin ortaya çıkartılmasıdır	0,419	0,3563

Kriz deneyimine ilişkin T testinde olduğu gibi, yöneticilerin cinsiyetleriyle sorulara verdikleri yanıtlar arasında istatistiksel açıdan önemli bir fark görülmemektedir. Çizelge 8’de görüldüğü gibi, varyansların eşit varsayıldığı iki uçlu t değerlerinin tamamı $p>0,05$ olarak ölçülmüştür. Dolayısıyla cinsiyet bağımsız değişkenine ilişkin T testinde de H_0 hipotezi kabul edilmektedir.

Çizelge 9. Turizm Eğitime Göre Bağımsız Değişkenlere İlişkin T Testi

Soru Numarası	Soru	2 Uçlu Önem Düzeyi	Ortalama Farkı
1	Krizler için önceden hazırlık yapılmalıdır	0,766	-0,0500
2	Krizler seyahat acentasının prestijini tehlikeye sokabilir	0,882	0,0500
3	Krizler ortaya çıkmadan önce erken uyarı sinyalleri verir	0,979	0,0095
4	Krizi daha ortaya çıkmadan sezerek önlem almak mümkündür	0,480	-0,2500
5	Krizler kontrol altına alınabilirler	0,761	-0,0889
6	Kriz, aynı anda içinde hem tehlikeyi hem de fırsatı barındırabilir	0,071	0,5857
7	Seyahat acentası içinde ortaya çıkan bir kriz işletmenin iflas etmesine neden olabilir	0,026	0,7222
8	Krizlerle baş etmek için seyahat acentası içinde bir kriz takımı oluşturmak gerekir	0,923	0,0430
9	Yönetici seyahat acentasının bir krizle karşı karşıya olduğunu anladığında,bunu işletme sahibine ve diğer çalışanlara fark ettirmeden çözmeye çalışmalıdır	0,177	-0,6625
10	Kriz zamanları yöneticinin kahraman olması için iyi bir fırsat olabilir	0,094	-0,7608
11	Krizler acentadaki araştırma geliştirme faaliyetlerinin önemini artırır	0,944	-0,0381
12	Bir seyahat acentasının kaderi tamamen yöneticisinin elindedir	0,937	-0,0364
13	Kriz durumlarında kararlar daha hızlı alınmalıdır	0,400	0,2762
14	Yaptığı hatalarla işletmeyi krize sokan bir acenta yöneticisi, o işletmeyi krizden çıkartamaz	0,232	-0,4935
15	Acenta içinde ortaya çıkan bir kriz medyaya yansiyacak olursa, yönetici bu durumu işletmenin tanıtımını yapmak için bir fırsat olarak kullanabilmelidir	0,833	-0,0949
16	Acentada kriz ortaya çıktığında ilk yapılması gereken, krizden sorumlu kişinin/kişilerin ortaya çıkartılmasıdır	0,944	-0,0286

Çizelge 9’da sadece 7. soruya (Seyahat acentası içinde ortaya çıkan bir kriz işletmenin iflas etmesine neden olabilir) ait iki uçlu t değerinin 0,05’ten küçük olarak ölçüldüğü görülmektedir. Bu soruya verilen yanıtların, turizm eğitimi alıp almama değişkenine göre istatistiksel açıdan önemli olarak farklılaştığını kabul etmek yanıltıcı olabilir. Çünkü aynı soruya verilen yanıtlar kriz deneyimi ve cinsiyet değişkenlerinde istatistiksel açıdan önemli düzeyde farklılaşmamaktadır. Sadece bir tek soruda istatistiksel açıdan önemli fark olması H₁ hipotezinin bütünüyle kabul edilmesini geçerli kılmayacaktır. Dolayısıyla bu test sonucunda da H₀ hipotezi kabul edilmektedir.

Hipotezlerde test edilen demografik değişkenlerle yöneticilerin kriz algıları arasında istatistiksel açıdan önemli bir fark olmaması çeşitli nedenlerle açıklanabilir. İlk olarak, katılımcı sayısının düşük olmasının elde edilen sonuçları istatistiksel açıdan önemli olarak farklılaştırmadığı söylenebilir. Öte yandan araştırma evreni göz önüne alındığında ulaşılan örneklem sayısının düşük olmadığı da görülmektedir.

Örneklem sayısının düşük olması, regresyon ve Anova gibi daha ayrıntılı ve veriler üzerinde daha derinlemesine inceleme yapma olanağı sağlayan testlerin uygulanma olanağını ortadan kaldırmaktadır. Bununla birlikte bu bilginin farkında olmak içsel krizler konusuyla ilgili gelecekte yapılabilecek araştırmalar için bir rota tayin etmektedir.

Turizmin bir hizmet endüstrisi olması nedeniyle, hem içsel hem de dışsal krizlere karşı diğer sektörlerden daha hassas olduğu literatürde tartışılmıştır. Bazı yazarlar turizm endüstrisini, krizlere eğilimli bir sektör olarak tanımlamışlardır (Faulkner, 2002; 279). Dolayısıyla bu durum cinsiyet, kriz deneyimi ya da turizm eğitimi gözetmeden seyahat acentalarında görev yapan tüm yöneticilerin krizlere karşı tetikte olmasını gerektirmektedir. Hizmetlerin üretildiği yerde tüketilme özelliği, sunumları sürecinde bir kriz yaşanması durumunda anında yanıt verme zorunluluğu doğurmaktadır. Hizmet sürecinde oluşan bir aksama telafi edilemediğinde bunun geri dönüşü olmamaktadır. Bu durum yöneticilerin başarısız ya da deneyimsiz olma lükslerini ortadan kaldıran bir faktördür. Bu noktalar görüşme süreçlerinde yöneticiler tarafından sıkça vurgulanmıştır. Görüşme verileri ve yöneticilerin görüşme süreçleri içinde gözlemlenen içsel krizlere yaklaşımlarının özelliği, onların sürekli içsel kriz yaşama olasılıklarıyla karşı karşıya olduklarını belirtir bir niteliktedir. Görüşmelerde yöneticilerin sürekli olarak, acenta içinde içsel bir krize yol açabilecek riskleri kontrol altında tutma sorumluluğu duydukları saptanmıştır. Dolayısıyla araştırmaya katılan tüm A grubu seyahat acentası yöneticilerinin, içsel krizlerin potansiyel tehlikelerinden haberdar oldukları ve içsel bir krizin oluşmasına karşı tetikte oldukları savunulabilir.

Bununla beraber, her ne kadar araştırmaya katılan tüm yöneticiler içsel kriz olasılıklarına karşı tetikte olsalar da, her yöneticinin içsel bir kriz anında olaya yaklaşımının farklılaşabileceği tartışmaya açık bir konudur. Her acenta farklı tetikleyicilerden dolayı bir içsel kriz yaşayabileceği gibi, bir acentada içsel bir krize yol açan bir etken bir başka acentada kriz yaratmayabilecektir.

Bu noktada seyahat acentalarının hangi tetikleyicilerden dolayı içsel krizlerle karşılaşabildiklerini, ne tür içsel krizler yaşadıklarını, bunların acentalara ne gibi zararlar verdiğini ve nasıl çözümlendiğini saptamak için farklı bir araştırma desenine gereksinim duyulmuştur. Bu nedenle uygulamanın ikinci aşamasında yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinden yararlanılmıştır.

2.4. Kuşadası'ndaki A Grubu Seyahat Acentalarında İçsel Krizlere Yol Açabilen Tetikleyici Etkenler ve Yaşanmış İçsel Kriz Olayları

Uygulamanın bu aşamasında Kuşadası'nda buluna A grubu seyahat acentası yöneticilerinden elde edilen görüşme verilerinin analiz sonuçları raporlanmıştır. İçerik analizi aşamasında konular içsel kriz olgularını bir başlık altında açıklayabilecek temalar altında toplanmıştır. Bu aşamada 3 tane A grubu seyahat acentası yöneticisinden yardım alınmıştır ve onların da önerileri dahilinde gruplama işlemi sonuçlandırılmıştır.

Her ne kadar veriler belli ana ve alt başlıklar altında toplansa da, yaşanan kriz olaylarının çok kesin çizgilerle birbirlerinden ayrılması mümkün değildir. Bazen bir kriz olayı bir başka kriz olayının da aynı anda yaşanmasına neden olabilmektedir. Sözelimi, dağıtım kanalıyla ilgili bir kriz yaşayan acenta, beraberinde finansal bir krizi de yaşayabilmektedir; ya da acentanın sürekli çalıştığı bir tur operatörünün iflas etmesi, beraberinde alacakları tahsil edememe ve devamında borçlarını zamanında ödeyememe gibi kriz durumlarını tetikleyebilmektedir. Bu tür kriz durumları yaşanan ilk krizin ait olduğu başlık altında incelenmiştir.

2.4.1. Kuşadası'ndaki A Grubu Seyahat Acentalarında Finansal Kaynaklı İçsel Krizlere Yol Açabilen Tetikleyici Etkenler ve Yaşanmış Örnek Olaylar

Seyahat acentalarına finansal kaynaklı krizlere yol açan pek çok etken söz konusudur. Bununla birlikte hangi etkenin ne zaman bir krize yol açabileceğini önceden kestirmek pek kolay olmamaktadır.

Acentaların alacaklarını zamanında ve tam olarak tahsil edememesi, borçlarını zamanında ödeyememesi ve likit para sıkıntısı çekmesinin yol açtığı içsel krizler tek bir ana başlık altında işlenmiştir. Çünkü yöneticilere göre yaşanan bir içsel finansal kriz bir diğerinin oluşmasına neden olmaktadır. Örneğin acenta alacaklarını zamanında ve tam olarak tahsil edemediğinde borç ödemelerini de zamanında gerçekleştiremeyecektir. Yine aynı şekilde böyle bir durum likit sıkıntısına neden olabilecektir. Bu tür durumların nasıl yaşandığı örnek olaylarda açıkça görülmektedir.

2.4.1.1. Acentaların Alacaklarını Zamanında ve Tam Olarak Tahsil Edememesi, Borçlarını Zamanında Ödeyememesi ve Likit Para Sıkıntısı Çekmesinin Yol Açtığı İçsel Krizler ve Tetikleyicileri

Seyahat acentalarında finansal bir içsel kriz oluşumunu tetikleyebilecek en önemli etkenlerden biri plansız gerçekleştirilen faaliyetlerdir. Önceden alt yapısı hazırlanmayan bu faaliyetler sezon ortasında seyahat acentalarını krize kadar götüren zor durumlar içine sokabilmektedir.

Bunlardan en çok yaşananı: faaliyet göstereceği sezon için 2000 ya da 2500 turist getirmeyi ve bu kapasitede bir turist miktarı için hizmet sunmayı planlayan bir seyahat acentasının getireceği turist sayısının birden 4000 ya da 4500 sayısına çıkmasıdır. Bu durum seyahat acentasında bir sermaye açığı yaratabilmekte ve işgören yeterliliği açısından da sorunlar doğurmaktadır. Personel, mevcut kapasitenin yarısı kadar bir kapasite için planlandığından, faaliyetlerde aksamalar doğacaktır. Bu tür olaylar, müşteri şikayetlerini beraberinde getireceği için tur operatörünün seyahat acentasının verdiği hizmetten memnun kalmaması gibi acentayı zor durumda bırakacak olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir.

Bununla birlikte bu tür önceden planlanmayan kapasite artışları acentanın birlikte çalıştığı diğer otel, taşıma şirketi vb. gibi tamamlayıcı firmalara olan sorumluluklarını aksatmasına da yol açmaktadır. Çünkü müşterilerden seyahat acentası ile ilgili şikayetler alan tur operatörü, yapacağı ödemeleri geciktirecek ya da hiç ödemeyecektir. Seyahat acentası da tur operatöründen alacaklarını zamanında ya da hiç tahsil edemediği için bu işletmelere ödemelerini zamanında yapamayacaktır.

Bu tür durumlarla karşılaşmamak için, acentanın işgücü ve sermaye planlamasını beklenmedik kapasite artışlarını da hesaba katarak yapması gereklidir. Bazı yöneticilere göre böyle bir durumun yaşanma nedeni ağgözlülük daha açık bir deyişle yutabileceğinden daha büyük bir lokma ısırma kalkmaktır.

Alacaklarını zamanında tahsil edemeyen acentalar likit para sıkıntısını da beraberinde yaşamaktadırlar. Yöneticiler bunun acentalarda olması hiç istenmeyecek bir dizi olumsuz sonuç doğurduğunu belirtmişlerdir. Bu tür olumsuz sonuçlar, müşteri şikayetlerini doğurmakta ve acentanın çalıştığı tur operatörleriyle karşılıklı güvene dayalı olan iş ilişkilerini kopartabilmektedir.

Acenta operasyonlarında likit paranın sürekli kullanılmasından dolayı acentanın likit para sıkıntısı çekmesi operasyonları ve tur faaliyetlerini engelleyebilmektedir. Örneğin müzelere ve ören yerlerine girişlerde, turlarla ilgili gereksinimlerin giderilmesinde sürekli olarak likit paraya ihtiyaç duyulmaktadır. Likit paranın eksikliği acentanın tur programını aksatabilmektedir. Böyle durumlarla karşılaşan bazı acentalar, likit paraları olmadığı için veresiyeyle müşterilerini müze ya da ören yerine sokmak zorunda kalmışlardır. Hatta kendi elemanlarını müze ya da ören yerlerine girişte rehin bırakmak gibi bir durumu bile yaşamışlardır.

Fakat veresiye ya da rehin eleman bırakma yöntemi bir çözüm olarak acentayı kurtaramamaktadır. Acenta müşterilerinin likit para eksikliğinden dolayı müze veya ören yeri kapısında kaldıkları sıkça görülmüştür. Böyle bir durumda acentalar müşterilere “*İçerde Macaristan cumhurbaşkanı var, güvenlik dolayısıyla giremiyoruz*” şeklinde yalanlar söyleyebilmektedirler. Yöneticilere göre her ne kadar bu tür yalan beyanlar, durumu kurtaracak türden pratik çözümler gibi görünse de gerçek er ya da geç ortaya çıkmakta ve müşterilerin acentaya olan güvenini yok etmektedir.

Müşterilerinin güvenini kaybeden acenta, tur operatörünün ve faaliyetlerini tamamlayan yan işletmelerin de güvenini kaybetmektedir. Yöneticilere göre likit sıkıntısından dolayı tur programlarını aksatan acentaların birlikte çalıştıkları işletmelerden iş almaları olanaksızlaşacaktır. Bu acentalar rehber ve tur otobüsü bulmakta çok zor duruma düşeceklerdir. Sonuç olarak piyasadan iş alamama ve kapanma tehlikesiyle yüz yüze geleceklerdir.

Yöneticilere göre, bir ana merkeze sahip acentanın şubesi konumunda olan acentalar finansal kaynaklı içsel krizlerle baş etmede daha avantajlı konumdadırlar. Çünkü şube acentaların finansal yapıları deneyimli ve profesyonel bir merkez yönetim tarafından planlanmaktadır. Ayrıca şube acentalar bir likit sıkıntısı yaşadıklarında merkezden kaynak sağlama olanağına sahiptirler.

Çoğu acenta yöneticisi, likit para sıkıntısı durumunda, bankalardan kredi alma yolunu seçtiklerini belirtmişlerdir. Bazı yöneticiler ise kredi almanın riskli olduğunu ve kredileri ödeyememenin, beraberinde borçları ödeyememe krizini de getirebileceğini belirtmişlerdir. Bazı yöneticiler ise likit para sıkıntısına karşı önlem olarak bankada belirli bir miktar birikim oluşturduklarını açıklamışlardır.

Alacak tahsilinde sorunlar yaşamamak için acentaların mümkün olduğunca güvenilir tur operatörleri ve otellerle çalışmaya dikkat etmeleri gerekmektedir. Ayrıca pek kolay olmamakla birlikte peşin ücretle çalışmak bu sorunu önleyebilecek bir başka çözüm yoludur. Öte yandan sadece güvenilir işletmelerle çalışmak tek başına yeterli bir çözüm yolu değildir. Yöneticiler birlikte çalıştıkları işletmelerin yaşayabilecekleri içsel krizlere ve bunların yol açabileceği çöküş ve iflas durumlarına karşı da tetikte olmalıdırlar. Bunun için yöneticilerin birlikte çalıştıkları işletmeleri sürekli gözlem altında tutmaları gerekmektedir. Aksi takdirde, şirketin varlıklarına diğer işletmelerden daha hızlı el koymak şeklinde bir çözüm üretmek ya da birlikte çalışılan işletmenin krize doğru gittiğini fark edip fazla borçlanmamak gibi önlemleri almak çok zor olacaktır.

2.4.1.2. Kurdaki Dalgalanmalar Sonucu Yabancı Paranın Aşırı Değer Kazanması veya Kaybetmesinin Yol Açtığı Finansal Kaynaklı İçsel Krizler

Görüşmeye katılan bütün yöneticiler kurdaki dalgalanmalar yüzünden zarar gördüklerini açıklamışlardır. Fakat bu durum her zaman içsel bir krize neden olmamaktadır. Eğer seyahat acentaları büyük oranlarda yabancı para üzerinden işlem yapıyorlarsa ya da yabancı paranın değeri büyük oranda yükseliyorsa veya azalıyorsa içsel bir kriz durumu yaratabilmektedir.

Sözgelimi, eğer acentanın yabancı para kurundan alacakları çok fazlaysa kurdaki azalış alacaklarında büyük oranda zarar etmesine yol açmaktadır. Yine eğer acentanın yabancı para kuru üzerinden borçları fazlaysa bu sefer de yabancı paranın aşırı değerlenmesi büyük finansal zararlara yol açabilmektedir.

Genel olarak seyahat acentaları tur operatörüyle döviz üzerinden anlaşma yaptıkları için, alacaklarını döviz olarak tahsil etmektedirler. Dolayısıyla yabancı paranın değerindeki artış seyahat acentasının gelirini arttırmaktadır. Hatta birçok yönetici, 90'lı yıllarda kurdaki artışların ayrı bir gelir kalemi olarak muhasebe bölümünde tutulduğunu belirtmiştir. Fakat son dönemde Yeni Türk Lirası'nın (YTL) sürekli değer kazanması ve yabancı para değerinin düşmesi, acentalarda finansal sorunlara yol açmaktadır. Yöneticiler döviz kurundaki düşüşler yüzünden yıllık ortalama 30 milyar lira zarar ettiklerini belirtmişlerdir.

Yöneticilerin büyük çoğunluğuna göre, kurdaki değişimleri önceden kestirebilmek neredeyse imkansızdır. İki yönetici ise bunun bazen mümkün olabileceğini savunmuşlardır. Bu iki yöneticiden biri, Körfez Savaşı sırasında doların aşırı değer kazanması sonucu borçlarını ödeyememiş ve iflas etmiştir. Oysa bu yönetici bu tür savaş, genel ekonomik kriz vb. gibi özel durumları, ülkeler arası ilişkileri iyi analiz eden bir yöneticinin kısmen de olsa öngörebileceğini belirtmiştir. Kurdaki dalgalanmaların önceden kestirilebileceğini savunan diğer yönetici ise, kurdaki değişimleri internet veya televizyondan sürekli takip eden bir yöneticinin, kurda büyük dalgalanmalara yol açabilecek olayları uzman analizleri yoluyla saptayabileceğini açıklamıştır.

Elde edilen verilere göre, finansal krizlerin önlenmesinde, doğmasında ya da kontrol edilmesinde yöneticilerin çok büyük bir etkisi vardır. Bir bakıma pek çok finansal kaynaklı içsel krizin tetikleyicisi yönetici hatalarıdır. Seyahat acentası yöneticilerinin acentayla ilgili kararları alırken, bunların olası finansal etkilerini de iyi analiz etmeleri gerekmektedir. Hatta finansal durumlarını sürekli gözlemlenmeleri onların olası bir krize karşı önceden hazır olmalarını ya da olası bir krizi önceden önlemelerini sağlayacaktır. Sözelimi aşırı kar durumları yöneticiler tarafından sürekli gözlenmelidir. İşletmelerin planlanan kar oranının belli bir miktar üzerine çıkmaları beklenen ve arzulanan bir durumdur (yöneticiler bu oranın hedeflenen kar oranının % 10'unu geçmemesi gerektiğini belirtmişlerdir). Planladığı orandan çok fazla kar eden acentaların da mutlaka işgücü ve sermaye durumlarını analiz etmeleri gereklidir. Yüzeysel bir yaklaşımla, beklenenin çok üzerinde kar etmenin bir başarı olduğu düşünülecektir. Fakat hizmet sektöründe bu durum hizmet ve/veya işgücü kalitesinden ödün verildiği şeklinde açıklanabilmektedir. Dolayısıyla müşteriler açısından bir memnuniyetsizliğin oluşması söz konusu olabilmektedir. Yöneticilere göre bu tür durumlar pek çok finansal soruna yol açabilmektedir.

2.4.2. Kuşadası'ndaki A Grubu Seyahat Acentalarında İnsan Kaynaklı İçsel Krizlere Yol Açabilen Tetikleyici Etkenler ve Yaşanmış Örnek Olaylar

Yöneticilere göre, insan faktörü, seyahat acentalarında içsel bir kriz oluşmasına neden olabilecek en önemli tetikleyicidir. Örgütler, onları kuran, yöneten ve içinde çalışan insanlardan oluşmaktadır. Bu noktada, örgüt içinde meydana gelen tüm kriz olaylarında büyük ya da küçük önemli ya da önemsiz derecede insan faktörü olduğu tartışılabilir bir konudur.

Burada literatürde tartışılan insan kaynaklı tetikleyici etkenler, bunların yol açtığı krizler, bu krizlerin nelere yol açabileceği ve nasıl çözülebileceği açıklanmıştır.

2.4.2.1. Yöneticinin Sezon İçinde Acentadan İstifa Ederek Ayrılması veya Başka Bir İşletmeye Transfer Olması

Yöneticilerin işletmeden ayrılmalarının ya da başka bir acentaya transfer olmaları geride bıraktıkları işletme için bir kriz durumu oluşturabilmektedir. Özellikle uzun süre aynı acentada çalışmış bir yöneticinin istifa etmesi veya ayrılması, krizin etkisini arttırabilmektedir. Burada krizi yaratan nokta, genellikle yöneticinin beraberinde kendi personelini ve iş ilişkilerini de götürmesidir. Böyle bir durumda, geride kalan acenta bir sistem ve personel boşluğuna düşecektir ve giden yöneticinin kurduğu iş ilişkilerinden mahrum kalacaktır. Yöneticiler gittikleri yeni bir şirkete önceden çalıştıkları acentanın işlerini de götürebilmektedirler. Bu tür işlerle beraber bazen yöneticiler diğer işletmenin sırlarını da gittikleri işletmeye taşımaktadırlar. Ayrıca yöneticilerin işletme sermayesiyle birlikte kaçıp gitmeleri başlı başına bir kriz durumu yaratabilmektedir. Yöneticiler bu tür olayların yaşandığını belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan bütün yöneticiler, bir seyahat acentası yöneticisinin seyahat acentasında kurduğu sistemin önemi konusunda hemfikirdirler. Bir acentanın başına gelen yönetici, orada kendine özgü bir sistem kurmakta ve bu sistem üzerinden tüm acenta faaliyetlerini yönetmektedir. Yöneticinin ayrılması durumunda, onun acentada kurduğu sistem ve iş ilişkileri de onunla birlikte gitmektedir.

Ayrılan yöneticinin yerine gelen bir başka yöneticinin, kısa zamanda bir sistem oluşturması ve bu sistem dahilinde personeli eğitmesi ise sezon içinde pek mümkün değildir. Ayrıca ayrılan yöneticinin yerine gelen başka bir yöneticinin başarısız olması da söz konusudur.

Yöneticilerden biri, daha önceden ara kademe yönetici olarak görev yaptığı bir acentanın, yönetici değişikliğinden dolayı bir sezon boyunca faaliyette bulunamadığını açıklamıştır. Bir başka acentada ise, sezon ortasında ayrılan yöneticinin yerine gelen bir başka yönetici, acentayı yönetmede başarısızlığa düşmüş ve intihar etmiştir. Bu intiharın hemen arkasından acenta kapanmış ve tüm faaliyetlerini durdurmuştur.

Bu tür olaylar yaşamamak için seyahat acentalarının yönetici seçiminde çok titiz davranmaları gerekmektedir. Görüşmeciler, sezon ortasında bir yöneticinin acentayı bırakıp gitmesinin onun etik açıdan da bir yönetici olmaya uygun olmadığını bir göstergesi olduğunu savunmuşlardır. Bu noktada tanınan ve bilinen, referansları sağlam olan daha güvenilir yöneticilerin seçilmesi gereklidir.

2.4.2.2. Yöneticinin Sezon İçinde Elinde Olmayan Sebeplerle (Sağlık Sorunları, İş İlişkileri vb.) Acentadaki Yöneticilik Görevinden Uzak Kalması

Yöneticinin elinde olmayan sebeplerle yöneticilik görevinden uzak kalmasının içsel bir krizi tetikleyebileceği, bu araştırmanın keşifsel bulgularından biridir. Görüşmeye katılan yöneticilerden sekiz tanesi, işyerinden geçici suretle ayrı kalmalarının acentayı bütünüle olumsuz etkileyeceğini belirtmişlerdir.

Bunun nedeni ise yöneticilerin bütün operasyonları kendilerine bağımlı tutmalarıdır. Bu durum yöneticinin sezon boyunca acentadan hiçbir yere ayrılamamasına neden olmaktadır. Bu yöneticiler en fazla bir ya da iki gün işten uzaklaşabilme şanslarının olduğunu, fakat işten uzaktayken de işyeriyle sürekli internet ya da telefonla bağlantı içinde olmalarının şart olduğunu belirtmişlerdir.

Yöneticilerden biri, görevinden iki gün uzak kalmasının acenta içinde içsel bir finansal krize yol açtığını belirtmiştir. Yönetici görevinden uzaktayken yerine bakan kişinin o gün yapılacak bir uçuşu kontrol etmeyi unutması, acentanın 2000 pound kaybına yol açmıştır. O gün kontrol edilmeyen uçuşun ertelenmesiyle yolcular havalimanında kalmışlardır. İngiltere Konsolosluğu, yöneticiyi arayıp yolcularının havaalanında olduğunu belirtmiş ve onları nasıl göndereceklerini sormuştur. Yönetici, olayı bu şekilde öğrenmesinin bile acenta imajını olumsuz etkilediğini açıklamıştır. Yolculara yeniden bilet kesilmesi, yeniden 5 yıldızlı başka bir otele daha yüksek fiyatla yerleştirilmeleri ve şikayetçi olmamaları için ek ihtiyaçlarının giderilmesi gerekmiştir. 2000 pound, olayın gerçekleştiği 1995-96 yılı arasında acentaya finansal açıdan büyük bir zarar olarak yansımış ve sezon boyunca olumsuz etkilemiştir. Yöneticiye göre, her ne kadar bu olaylar çözülebilse de çok büyük riskler içermektedir. Eğer zamanında olaya müdahale edilmezse, çok daha büyük kriz durumlarını tetikleyebilecek potansiyel taşıyabilmektedir. Örneğin, sürekli çalışılan bir tur operatörünün kaybedilmesi gibi.

Araştırmaya katılan on iki yönetici ise, acentadan geçici suretle ayrı kalmalarının içsel bir krizi tetiklemeyeceğini açıklamışlardır. Onların işyerinden uzak olmaları, günlük olağan işlemlerin aksamasına yol açmayacaktır. Bunun nedenini ise sürekli statüde kadrolu eleman çalıştırmaya bağlamaktadırlar.

Öte yandan tüm yöneticiler, işletmeyle ilgili çok önemli kararların alınması durumunda mutlaka işyeriyle bağlantı içinde olmaları gerektiğini belirtmişlerdir.

2.4.2.3. Acenta Ortakları Arasında Yaşanan Sorunların Tetikleyebileceği İçsel Krizler

Bir acentada eşit yetkilere sahip olan ortakların işbirliği yapmamaları onları çatışmaya götürebilecek faktörlerden birisi olduğu araştırmanın bir diğer keşifsel bulgusudur. Bu çatışmaların büyümesi ve bir çözüme kavuşturulmaması bir acentanın sonunu getirebilmekte veya bir acentayı iki ayrı acentaya bölebilmektedir.

Ortakların çatışma yaşamamaları için sürekli bir iletişim ve fikir alışverişi içinde olmaları gereklidir. Ortakların fikirlerini aralarında paylaşmayıp kendilerine saklamaları ve bu şekilde sivrilmeye çalışmaları, ortaklığın ve dolayısıyla işletmenin sonunu getirebilecek bir durumdur. Ortağından kopuk faaliyet gösteren ve bilgi saklayan yöneticiler, kendi kararlarından dolayı işletme zarar ettiğinde doğrudan bu zararın sorumlusu durumuna düşmektedirler. Böylelikle ortaklarına da zarar vermektedirler.

Yöneticilerden biri, ortaklar arasındaki anlaşmazlıkların acentanın sonunu getirebileceğini ya da acentayı parçalayabileceğini açıklamıştır. Yönetici Kuşadası'nda var olan bir acentanın sahipleri arasındaki anlaşmazlığın o acentayı ikiye böldüğünü ve iki ayrı acenta olarak çalışmaya devam ettiklerini açıklamıştır. Böyle bir durum ana acenta için bir kriz durumunu ifade etmektedir. Çünkü ayrılan ortağın başka bir isim altında bir acenta açması geride kalan işletmeyi hem finans hem de iş ilişkileri açısından bir güç ve kan kaybına uğratmaktadır. Bir anlamda ellerinde buldukları pazar bölünmekte ve rekabet güçlerini azaltmaktadır.

Bir başka yönetici ise ortağıyla sorunlar yaşadığı için yollarını ayırmak zorunda kaldıklarını belirtmiştir. Acentayı bölen bu çatışmanın nedeni yöneticinin onaylamadığı bir projeyi ortağının hayata geçirmek istemesidir. Sonuç olarak yönetici ayrılan ortağının iş ilişkilerinden ve tur operatörü bağlantılarından yoksun kaldığını, ciddi anlamda finansal desteği de yitirdiğini açıklamıştır.

Yöneticilere göre, ortaklar arasındaki fikir ayrılıkları çoğunlukla hizmet sunumuna yönelik düşünce çatışmalarından kaynaklanmaktadır. Ortaklardan biri ucuz ulaşım yöntemleriyle ve daha az personel çalıştırarak daha yüksek kar etme düşüncesi taşıyorken, diğeri maliyetlerden kaçmadan kaliteli hizmet verme düşüncesi taşıyabilmektedir. Hizmet sunumuna yönelik düşüncelerin bu şekilde çatışması ortakların yollarını ayıran en önemli unsurlardan birisi olarak açıklanmıştır.

2.4.2.4. Acenta Yöneticilerinin Deneyimsiz Olmasının Tetikleyebileceği İçsel Krizler

Deneyimsiz olmanın yol açtığı yönetici hataları acentalarda içsel krizlere yol açabilen tetikleyiciler arasında yer almaktadır. Yöneticilere göre, hizmet sektöründe çalışan bir yöneticinin “*Ben her şeyi öğrendim, baş edemeyeceğim bir sorun olamaz*” şeklinde bir düşünce düzeyine ulaşabilmesi olanaksızdır. Çünkü hizmetler ve onları satın alan tüketiciler sürekli değişmektedirler. Bu değişim, hizmet sunum aşamasında ortaya çıkabilecek sorunların önündeki sınırları ortadan kaldırmaktadır.

Acentaların bilinçli bir fizibilite araştırması yapmadan faaliyetlere girişmeleri, ciddi anlamda krizler yaşamalarına ve iflas etmelerine neden olabilmektedir. Yöneticilerin mutlaka hizmet sunmayı planladıkları pazarın potansiyelini gerçekçi hesaplarla saptamaları ve bu hesapları göz önüne alarak faaliyete başlamaları ya da başlamamaları gereklidir.

Yöneticilerden biri, gerekli ön çalışmaları yapmadan bir acenta kurup sonrasında nasıl iflas ettiklerini açıklamıştır. Buna neden olarak da henüz deneyimsiz olmasını göstermiştir. İç pazara yönelik ve kış sezonunda faaliyet göstermek üzere acentayı kuran iki ortak, İzmir’de lüks bir ticaret merkezinde bir işyeri kiralamışlardır. Ortaklar, faaliyetlerinde başlamadan önce büyük oranda işgücü ve reklam maliyetinin de altına girmişlerdir. Daha sonra yurt içi ve yurt dışı turlar organize eden ortaklar, hizmetlerini pazara sunmuşlardır. Yeterli ön araştırma yapmamanın getirdiği yanlışları daha sonradan fark ettiklerini açıklayan yönetici, bilmedikleri halde büyük riskler aldıklarını belirtmiştir. Bu risklerden bazıları acentanın otelin bütün odalarını bloke etmesi, garantili kontenjan sözleşmeleri yapması, yılbaşı için yüz odalık bir sözleşme yapması şeklinde olmuştur. Ödemelerini peşin yapan yöneticiler, bekledikleri potansiyelin çok altında satış yapabilmişlerdir. Örneğin yılbaşı için ayırdıkları yüz odalık garantili kontenjanın otuz üç odasını satabilmişlerdir.

Ortaklar daha sonra acentayı fesh edip kapatma yoluna gitmişlerdir. Olayı anlatan yönetici, yaşadıkları krizin yarattığı finansal sıkıntılar yüzünden Kuşadası'nda bulunan iki şubesini kaybetme tehlikesiyle karşı karşıya kaldığını açıklamıştır. Yönetici, krizden çıkmak için küçülme yoluna gittiğini belirtmiştir. İzmir'de iç pazara yönelmek için açtığı şubeyle beraber bir şubesini daha kapatarak beraberinde de personel çıkarma yoluyla işletmesini küçültmüş ve acentayı daha küçük bir ofise taşımıştır.

2.4.2.5. Acenta Yöneticilerinin veya İşgörenlerin Yetkilerini Kötüye Kullanmalarının Tetikleyebileceği İçsel Krizler

Yöneticilerin görevlerini kötüye kullanmaları ve dürüst olmamaları seyahat acentalarında ciddi kriz durumları yaratabilen bir diğer kişisel bulgudur. Sözgelimi, bazen yöneticiler çalıştıkları acentanın bilgilerini dışarı sızdırmakta veya önemli miktarlarda finansal varlığı kendi hesaplarına geçirebilmektedirler.

Yöneticilerden biri, daha önceden görev yaptığı bir acentada iki sorumlu müdürün görevden alınmasının acentayı çöküşe götürdüğünü açıklamıştır. Yöneticilerin görevden alınma sebepleri: acenta çıkarlarını kötüye kullanmaları, acentaya ait çok gizli bilgileri dışarıya sızdırmaları ve acentanın parasal varlıklarını kendi kişisel hesaplarına geçirmeleridir.

Yöneticilerin acentaya ait parasal varlıkları paylaşırken kendi aralarında yaşadıkları anlaşmazlıklar, yetkilerin kötüye kullanılması durumunu açığa çıkarmıştır. Görevini kötüye kullanan yöneticiler bir gecede işten alınmışlardır. Sonuç olarak bu yöneticilerin görevden alınmaları ve bütün sistemin bir anda el değiştirmesi, orada çalışan işgörenleri yetki karmaşasına düşürmüştür. Daha sonradan gelen yöneticilerin de başarısız olması acentanın iflas etmesine yol açmıştır.

Aynı zamanda hem rehberlik hem de orta düzey yöneticilik yapan bir katılımcı, daha önceden çalıştığı bir acentada, acenta yöneticisinin daha fazla para kazanmak için görevini kötüye kullanmasından dolayı içsel bir kriz yaşadıklarını ve sonuçta acentanın piyasadan çekilmek zorunda kaldığını açıklamıştır. Yurt dışından ülkemize gelen turistler, onları gönderen tur operatörüyle bir sağlık sigortası anlaşması yapmaktadırlar. Bu anlaşmaya göre turist, ziyaret ettiği ülkede bir sağlık sorunundan dolayı o ülkenin sağlık hizmetlerinden yararlanmak durumunda kalırsa tur operatörünün anlaşmalı olduğu hastanelere veya doktorlara yönlendirilmelidir. Bu durum seyahat acentasının sorumluluğundadır. Çünkü hali hazırda acenta o tur operatörünün temsilcisidir. Fakat bu olayda yönetici, komisyon elde etmek için turistleri kendi anlaşmaları doktorlara yönlendirmiştir. Bunun sonucunda turistler ülkelerine döndüklerinde rahatsızlıklarının derecesine ve hastanede kalma sürelerine de bağlı olarak (ki bu değerler de şişirilebilmektedir) binlerce dolara varan sağlık gideri faturalarıyla karşılaşabilmektedir. Böyle bir durumda, turistler acenta tarafından tur operatörünün anlaşmalı olduğu doktorlara veya hastanelere yönlendirilmediklerinden, tur operatörü sağlık giderlerini karşılamayı reddetmiştir.

Sonuç olarak, bu tür istenmeyen durumlar yöneticileri ve acentaları tazminat davalarıyla karşı karşıya getirebilmektedir. Daha da kötüsü o acentaya olan güvenin kaybolması uzun vadede işletmeyi yıkım aşamasına getirebilecek bir durumdur.

Yöneticilere göre, işgörenlerin görevlerini kötüye kullanmaları veya işletme aleyhine casusluk yapmaları da acentaları zor duruma düşürebilen etkenler arasında yer almaktadır.

Yöneticilerden biri, görevini kötüye kullanan bir işgören yüzünden bazı finansal sorunlar yaşamıştır. Muhasebe bölümünde çalışan bir işgörenin sebepsiz yere ayrılmak istemesinden şüphe duyan yönetici, bu işgörenin tuttuğu muhasebe hesaplarını incelemiş ve pek çok eksik ve hatalı kayıt örneğiyle karşılaşmıştır. Yönetici bu yüzden bazı işletmelerden alacaklarını tahsil edememiştir. Muhasebede çalışan işgörenin hataları ve görevini kötüye kullanması yüzünden birlikte iş yaptığı pek çok işletmeye onlardan alacaklı olduğunu ispat edememiştir. Bu durumda yönetici, alacaklı olduğunu ispat edemediği işletmelere olan güvenini kaybettiği için onlarla yollarını ayırmış ve iş potansiyelinde önemli kayıplar yaşamıştır.

2.4.2.6. Acentada Görev Yapan Kilit İşgörenlerin Sezon İçinde Kaybının (Transfer, İstifa vb. Sebeplerle) Tetikleyebileceği İçsel Krizler

Araştırmaya katılan yöneticilerin tamamı, sezon ortasında kilit işgörende kayıp yaşamının acentayı olumsuz etkileyeceğini açıklamışlar, fakat böyle bir olayın tek başına içsel bir krizi tetikleme olanağının çok düşük olduğunu belirtmişlerdir.

Bazı yöneticiler rehberlerin kilit personel olarak önemini açıklamışlardır. Özellikle nadir diller konuşan bir rehberin sezon ortasında acentayla çalışmayı bırakması tur faaliyetlerinde aksama yaratabilecek bir etken olarak gösterilmiştir. Tur zamanı, nadir dillerden birinin konuşan ve piyasada alternatifi olmayan bir rehberin görevi başında olmaması, acentayı hem prestij hem de finansal açıdan zarara sokabilmektedir.

Her ne kadar bu tür durumlar yaşamamak için rehberle sözleşmeler imzalanırsa da, bazen bazı rehberler sözleşme imzalamayı ve kendilerini tek bir acentaya bağlamayı reddedebilmektedirler. Özellikle nadir diller konuşan rehberlerin, kendilerine duyulan ihtiyacın farkında olmaları, onlara bir sözleşme imzalamama lüksü vermektedir.

Yöneticiler, bilgili ve kalifiye işgörenin işletmeden ayrılmasının acenta içinde bir sıkıntı yaratacağını, ancak faaliyetleri tamamen etkilemeyeceğini açıklamışlardır. Bir ya da daha fazla işgörenin aniden işletmeden ayrılması durumunda, diğer işgörenlerin daha fazla çalışma özverisi göstererek işletmeyi yaşanacak bir krizden kurtarabileceklerini belirtmişlerdir. Öte yandan bu durum, mevcut işgörenlerin yükünü büyük oranda arttıracak ve onları yoracaktır.

Kilit işgörenin kaybı, yöneticileri ve acentada çalışan işgörenleri manevi yönden de olumsuz etkileyebilmektedir. Çünkü turizm işletmelerinde daha yakın ve karşılıklı güvene dayalı ilişkiler söz konusudur. Sözgelimi acenta için değerli olan bir işgören ayrıldığında, yönetici o kişi için yaptığı planları (yükselme olanakları, kadro vb.) bir çırpıda gözden çıkarmak zorunda kalmaktadır. Bu hem emek hem de zaman kaybı yaratmaktadır. Yöneticiler ayrılan personelin yerini doldurmak için yeni personel aldığında ise, o personele yeniden sistemi öğretmek ve onu eğitmek büyük oranda zaman ve enerji kaybına yol açmaktadır.

Yöneticilere göre, kilit personel kaybindan etkilenmemek için yedek personel bulundurma yoluna gitmek gereklidir. Bu durum maliyetli olsa bile, sezon ortasında oluşabilecek daha yüksek maliyetli işgücü kaybının sigortası olacaktır.

2.4.3. Kuşadası'ndaki A Grubu Seyahat Acentalarında Ürün Kaynaklı İçsel Krizlere Yol Açabilen Tetikleyici Etkenler ve Yaşanmış Örnek Olaylar

Seyahat acentalarını etkileyen ürün kaynaklı içsel krizler daha çok reklamasyondan kaynaklanmaktadır. Medyanın ise seyahat acentalarında kriz durumu yaratacak kadar etkisinin olmadığı açıklanmıştır. Medya kaynaklı krizler, genel olarak yöneticiler tarafından reklamasyon krizlerinin birer uzantısı olarak yansıtılmıştır. Aynı şekilde, araştırmaya katılan tüm yöneticiler, daha önceden acentalarını krize sokacak bir ürün boykotu yaşamadıklarını belirtmişlerdir.

Her ne kadar yöneticilerin geneli medyanın seyahat acentalarında kriz durumu yaratacak kadar bir etkisinin olmadığını savunsa da, bir seyahat acentasının iflas etmesine neden olan medya kaynaklı bir kriz olayı, ayrı bir başlık altında raporlanmıştır.

2.4.3.1. Seyahat Acentalarında Yaşanan Reklamasyon Olayları ve Bunların Tetiklediği İçsel Krizler

Acentaların reklamasyon sorunları yaşamalarının temel nedeni, vaat ettikleri hizmetleri sunmamalarıdır. Acentanın elinde olmayan bir hizmeti varmış gibi göstermesi, sorunun kaynağını oluşturan ana unsurdur. Böyle bir durum, beraberinde müşteri şikayetlerini, tazminat davalarını, pazar ve tur operatörü kayıplarını getirebilmektedir.

Hizmet sunumu aşamasında oluşan aksaklıklar, bu aksaklıklardan dolayı müşterilerin zarar görmesi ya da en basitiyle müşterinin sunulan hizmeti beğenmemesi ve bu nedenle şikayet etmesi bir reklamasyon nedenidir.

Yapılan görüşmelerde bir yönetici yaşadığı reklamasyon krizinin, acenta araçlarından birinin havayolu transferinde kaza yapması ve sonuç olarak iki müşterinin yaşamını yitirmesi sonucu gerçekleştiğini açıklamıştır. Böyle bir durumda, tur operatörü acentaya ödeme yapmayı reddetmiştir. Yönetici bu reklamasyon olayı yüzünden 50.000 euro tutarındaki alacağını ise tur operatöründen tahsil edememiştir. Bu olayın yaşandığı yılda, acentanın faaliyetleri planlananın yarısı oranında düşüş göstermiştir.

Bir başka yönetici, bir müşterisinin konakladığı otelde tecavüze uğraması sonucu 19.000 pound tutarında bir tazminat ödemiş, dolayısıyla bir reklamasyon gideriyle karşı karşıya kalmıştır. Küçük ölçekli bir işletme olan bu seyahat acentası açısından söz konusu rakam oldukça yüksektir. Müşteriyi gönderen tur operatörünün de bu olayı gerekçe göstererek acentaya yapacağı ödemeleri yapmaması da mevcut krizin boyutunu daha da arttırmıştır. Bu kriz, acentanın prestij kaybına yol açtığı gibi acentanın diğer işletmeler gözünde kara listeye alınmasına ve “çalışılmayacak işletme” sıfatıyla karalanmasına yol açmıştır. Bu durum o acentanın işgücü kapasitesinin önemli ölçüde azalmasına neden olmuştur. Acentanın pazardaki yeri tamamen ortadan kalkmıştır. Çünkü müşteri tecavüzün sorumlusu olarak doğrudan acentayı sorumlu tutmuştur. Yönetici krizin basına sızmaması ve daha fazla büyümemesi için müşteriyle anlaşıp fazladan tazminat vermiş olmasına rağmen, olayın internet yoluyla medyaya yansımaya engel olamamıştır. Dolayısıyla bu reklamasyon krizinin yarattığı zararın şiddeti bir anlamda medyanın etkisiyle artmıştır. Yönetici, tecavüze uğrayan müşterisinin tecavüz olayının sorumlusu olarak kendi acentasını gösterme nedeninin, müşteriyi o otele kendilerinin yerleştirmesi olduğunu açıklamıştır.

Öte yandan, bir acentanın sürekli olarak bir oteli ve müşterisinin güvenliğini kontrol altında tutması olanaksızdır. Yöneticilere göre, bu tür sorunlar yaşamamak için, otellerle yapılan kontenjan anlaşmalarında, reklamasyon tazminatlarıyla ilgili maddeleri belirlerken riskleri çok geniş bir kapsamda gruplamaya dikkat etmek gereklidir.

Reklamasyonlar her zaman seyahat acentası kaynaklı olmayabilmektedir. Bazen kötü niyetli işletmelerle çalışmak da seyahat acentalarını reklamasyon giderleriyle karşı karşıya getirebilmektedir.

Bir yönetici, beş yıldızlı ve belirli bir standardı olan bir otelle anlaşma yapmasına rağmen, otel, acentanın müşterilerini katalogla hiç ilgisi olmayan apart odalara yerleştirmiştir. Bu apart odalar, katalogda gösterilen otelin dışında yer almaktadırlar. Otel, değerli eşyaların saklanacağı kasaları acenta müşterilerinin kullanımına açmamış, aynı şekilde otelin klimalarını da çalıştırmamıştır. Acenta, müşterilerin haklı şikayetleri doğrultusunda onları başka otellere transfer etmek zorunda kalmış ve sezon boyunca o otel yüzünden buna sürekli katlanmak zorunda kalmıştır. Yönetici, bu noktada acentanın sektörle yaptığı anlaşmalarda daha dikkatli olunması gerektiğinin üzerinde durmuştur. Özellikle güvenilir otellerle ve tur operatörleriyle çalışmak, maliyetler yüksek olsa bile tercih edilmelidir. Çünkü küçük bir maliyetten kaçarken daha büyük zararlarla karşılaşma olasılığı söz konusudur.

Diğer yandan yöneticilerin bu tür reklamasyon durumlarında kaynaklanan finansal zararları engelleme ve önlem alma şansları da bulunmaktadır. En başından, bu tür durumlar için yöneticilerin otellerle anlaşmaları ve kendilerini güvence altına almaları gereklidir. İlişkide oldukları oteli müşterilerine göstermeden önce, otel odasındaki her şeyin listesini en küçük ayrıntılara kadar çıkarıp, bunun üzerine bir sözleşme yapmak en etkili çözümlerden birisidir. Dolayısıyla bir reklamasyon gideri söz konusu olduğunda, kendi çıkarttıkları liste üzerinden anlaşmalar yapıldığı için acenta, otelden tazminatını fazlasıyla alıp reklamasyon giderini karşılayabilmektedir.

Bir yönetici ise büyük gruplarla çalışan acentaların reklamasyon giderlerinin daha büyük olduğunu savunmuştur. Küçük gruplarla veya özel ilgi gruplarıyla çalışan acentaların bu tür sorunlarla daha az yüz yüze geldiğini de belirtmiştir. Üstelik yöneticiye göre küçük gruplarla karşılaşılan reklamasyon sorunlarını kontrol etmek ve çözmek daha kolay olabilmektedir. Çünkü grup küçüldükçe tepkinin boyutu da küçülmektedir.

Bu tür sorunları çözmek için müşterilerin taleplerinin dinlenmesi mutlaka gereklidir. Acenta, sorunu mutlaka dinleyip kaynağını öğrenmeli ve üzerine giderek gerekeni yapmalıdır. Bazen müşteri odasını beğenmeyebilir ya da odasının kliması çalışmıyor olabilir. Sonuç olarak, orada bir hafta ya da on gün kalacak bir müşterinin klimasının çalışmadığı yönündeki bir şikayetini acentanın göz ardı etmesi, bir krizin oluşmasına neden olabilecek bir durumdur. Böyle bir duruma hemen müdahale etmek gereklidir. Gereken neyse hemen yapılmalıdır, klima değiştirilmeli ya da oda değiştirilmelidir. Sorun hala çözülemiyor ise, bu sefer otelin değiştirilmesine kadar her türlü çözüm yolu denenmelidir.

Bir yönetici ise, bazı seyahat acentası yöneticilerinin, müşteri şikayetlerini önlemek için etik olmayan; seyahat acentalarının imajını ve güvenilirliğini olumsuz etkileyen çözümlere yönelebildiğini belirtmiştir. Turistin şikayet etmemesi için ona hizmet sunumu öncesinde bir sözleşme imzalatan bu yöneticiler, turist için şikayet yolunu kapatmaktadırlar. Bu gibi olaylar ne yazık ki turistlerin güvenini sarsmakta ve acenta faaliyetlerine olan güveni daha hizmetin sunumu başlamadan ortadan kaldırmaktadır. Turist, otelden ya da turdan memnun kalmadığında “*kendi isteğimle ayrılıyorum*” veya “*kendi isteğimle oteli değiştiriyorum*” demek zorunda kalmaktadır ve şikayet edememektedir.

Yöneticiler, seyahat acentalarının günü kurtaran, fakat uzun vadede çekimyeri imajına zarar veren çözüm önerileri yüzünden, içsel kaynaklı krizler yaşamakla kalmayıp; uluslararası düzeyde diğer seyahat acentaları karşısında rakabet yönünden de kan kaybına uğradıklarını belirtmişlerdir.

2.4.3.2. Seyahat Acentalarında Medya Kaynaklı Krizlere Neden Olabilecek Tetikleyici Etkenler ve Yaşanmış Bir Örnek Olay

Literatürde medyanın içsel krizler üzerindeki tetikleyici etkisi tartışılırken, bir işletmenin yaşayabileceği içsel bir krizin medyaya yansıma olasılığı üzerinde durulmuştur. Böyle bir olasılık durumunda, medyanın krizin yarattığı olumsuz sonuçlardan dolayı o işletmeyi sorumlu göstermesi ve işletmeye karşı cephe alması vb. gibi durumların bir işletmenin varlığını nasıl yok olma tehlikesiyle karşı karşıya getirebileceği açıklanmıştır.

Öte yandan bir seyahat acentasının yaşadığı ve medya etkenli krizler başlığı altına alınabilecek olan bir olayda, tüketicilerin medyayı bir araç olarak kullanması da söz konusudur.

Krizi yaşayan yönetici, ören yerlerine yapılan turların gittikçe amacından uzaklaşmasının, orta düzey yönetici olarak çalıştığı bir acentada, nasıl bir medya krizi haline geldiğini açıklamıştır. Bu turların gittikçe amacından uzaklaşması ve müşterilerin deyimiyle shopping tour (alışveriş turu) haline gelmesi, Kuşadası içinde gittikçe tepki çekmeye başlamıştır. Yönetici, daha önceden çalıştığı bir acentanın, Pamukkale ve Efes'e yaptığı turların amacından uzaklaşması sonucu yaşadığı müşteri memnuniyetsizliğinin, acentayı nasıl iflas ettirdiğini belirtmiştir. Turistler, o acentanın organize ettiği bir turda neredeyse altı alışveriş merkezini ziyaret etmek zorunda kalmaktadırlar. Bu durum, müşterilerin oldukça tepkisini çekmiş ve tüm katılanlar ülkelerine o turdan memnun olmadan dönmüşlerdir. Çoğu zaman turistler böyle durumlardan şikayet bile edememektedirler. Çünkü acenta onlara şikayet etmeyeceklerine dair bir sözleşme imzalatmaktadır.

Ancak bu önlem söz konusu sorunu çözmeye yetmemektedir. Çünkü bu olaylardan sonra müşteriler ülkelerine döndüklerinde internette bir forum sitesi (görüşlerin sanal ortamda özgürce tartışıldığı alan) açmışlar ve acentayı kötülemişlerdir. Sonuç olarak seyahat acentası lekelenmiş, piyasada faaliyet yapamaz hale gelmiş ve iflas etmiştir.

Burada anlatılan olayın bir reklamasyon krizi başlığı altına alınmamasının nedeni, seyahat acentasının, hizmetlerinden şikayet etmeyeceklerine dair müşterilerle bir sözleşme imzalamasıdır. Olaya şahit olan yöneticiye göre, şikayet edebilmek bir müşterinin en doğal hakkıdır. Eğer müşteriler şikayet etmiş olsalardı, acenta sadece şikayet eden müşterilerin tazminatlarını ödemek zorunda kalacak ve belki de tur esnasında müşterileri altı yerine iki ya da üç alışveriş merkezine yönlendirerek iflas etmesine neden olan bu krizi engelleyebilecekti. Yönetici kendince reklamasyon krizlerine karşı önlem aldığını zannederken, fark etmeden medya kaynaklı bir krizin tetikleyicisini hazırlamıştır.

Buna benzer olaylar seyahat acentalarının geleceğini hem tur operatörü hem de potansiyel müşteriler açısından. apaçık bir şekilde tehlikeye sokmaktadır. Ayrıca müşterilerden otelden ya da turdan şikayet etmeyeceklerine dair bir yazılı belge almak hem acentaya olan güveni en başında sarsmakta, onu uluslararası platformdaki rakipleri önünde küçük düşürmekte hem de rekabet gücü açısından geride bırakmaktadır.

2.4.4. Kuşadası'ndaki A Grubu Seyahat Acentalarında Dağıtım Kanalı Kaynaklı İçsel Krizlere Yol Açabilen Tetikleyici Etkenler ve Yaşanmış Örnek Olaylar

Dağıtım kanalı ile ilgili krizleri ortaya çıkaran içsel tetikleyici etkenler ve bunların yol açabileceği kriz olayları bu araştırmanın bir diğer keşifsel bulgusudur. Dağıtım kanalı ile ilgili içsel krizler seyahat acentalarına özgü özelliklere sahiptirler.

Seyahat acentalarının temel faaliyetleri, müşterilerin bir yerden başka bir yere taşınması üzerine kuruludur. Seyahat acentası faaliyetlerinde sürekli olarak bir insan taşıma aktivitesi söz konusudur. Müşterilerin havalimanından otele taşınmaları, otelden ören yerlerine taşınmaları vb. gibi sürekli bir hareketlilik söz konusudur. Taşıma olayları sırasında karşılaşılabilen kriz özelliğindeki olaylar bu bölümün içeriğinde yer alan en önemli konulardan birisidir.

2.4.4.1. Temsilciliği Yapılan Tur Operatörünün İflas Etmesi

Temsilciliği yapılan tur operatörünün iflas etmesi, anket sonuçlarına göre bir seyahat acentasında yaşanması en muhtemel dağıtım kanalı kaynaklı krizdir.

Böyle bir durumun, acentanın alacak tahsilinde sorunlar yaşamasına yol açabileceği savunulmuştur. Bazı yöneticiler, bütün sezon tek bir tur operatörüyle çalıştıklarını, dolayısıyla tur operatörünün iflas etmesinin acentanın o sezon iş yapamamasına neden olabileceğini belirtmişlerdir.

Yöneticiler tur operatörünün iflas etmesi gibi bir durumdan etkilenmemek için peşin ödeme sistemiyle çalışılmasının bir çözüm yöntemi olabileceğini açıklamışlardır.

2.4.4.2. Güvenilir Olmayan ve Pek Tanınmamış Tur Operatörleriyle Çalışmanın Tetikleyebileceği İçsel Kriz Olayları

Bazen tur operatörleri de acentaları kasıtlı olarak zor duruma sokabilmektedirler. Görüşme yapılan yöneticileden biri bu şekilde bir kriz durumuyla karşılaşmıştır. Tur operatörü anlaşma gereği bir grup müşterinin hem geliş hem de dönüş uçuşlarını karşılamayı kabul etmiştir. Fakat yolcular dönüş için havalimanına geldiğinde, dönüş uçuşlarının ödenmediği ortaya çıkmıştır. Yolcular uzun süre havalimanında beklemişler ve sonunda başka bir tur operatörü onların uçmalarını sağlamıştır. Bu olay acentanın 500.000 dolar kaybına yol açmıştır ve ayrıca imajını da çok kötü etkilemiştir. Yöneticilere göre, bu tür durumların yaşanma nedeni seyahat acentalarının birlikte çalışacakları tur operatörünü seçmede başarısız olmalarıdır. Bu yüzden mümkün olduğunca güvenilir ve tanınmış tur operatörlerinin seçilmesi gereklidir.

Öte yandan yöneticilerden bazıları, tur operatörüyle acenta arasındaki hukuksal sorunları çözecek kurumların eksikliği üzerinde durmuşlardır. Tur operatörünün kötü niyeti karşısında, acentayla tur operatörü arasındaki sorunu çözecek uluslararası yasaların işlemesiyle ilgili sorunlar söz konusu olabilmektedir. Tur operatörünün kötü niyetli bir tutumu karşısında, seyahat acentasını savunacak bir kurum bulunmamaktadır.

Bu yüzden yöneticilerden biri, Sırp turist pazarında çalıştığı bir tur operatöründen 14.000 euro tutarındaki bir alacağını tahsil edememiştir. Yöneticiye göre, ülkemiz yasaları ne yazık ki uluslararası hukukun takibinde yetersiz kalmaktadır. Yurt dışındaki bir tur operatörüne alacakların tahsili için Türkiye’de açılan bir dava yurt dışına taşınmamaktadır. Bu durum özellikle Türkiye’de bir şubesi olmayan tur operatörleri için daha büyük bir sorun arz etmektedir. Türkiye’deki bir seyahat acentasını, yurt dışındaki hukuksal yasalarla birleştirecek bir ortak zeminin oluşturulamaması, seyahat acentalarının alacaklarını hukuksal yünden tahsil etmelerini güçleştirmektedir. Dolayısıyla hukuksal sistem yurt dışındaki bir tur operatörüne açılan davaya uzak kalmaktadır. Böyle bir durum ise acentanın alacaklarını tahsil etmesini önemli oranda güçleştirmektedir.

2.4.4.3. Havayolu Taşımacılığı Sırasında Yaşanabilen Sorunların Tetikleyebileceği İçsel Kriz Durumları

Yöneticilere göre, müşterilerin çekimlerine ulaşımı aşamasında yaşayabilecekleri sıkıntılar, onların tatil deneyimi öncesinde motivasyonlarını olumsuz etkileyebilmekte ve tatilden daha başlangıçta memnun kalmamalarına yol açabilmektedir. Bu durum şikayetleri tetikleyen bir etken olarak gösterilmiştir.

Özellikle uçuşların ertelenmesi ve bu ertelemelerin sıkça yaşanması, acentanın faaliyetlerini olumsuz etkileyebilmekte, hatta engelleyebilmektedir. 12 saatten 24 saate kadar varabilen ertelemeler müşterilerin havalimanında kalmasına yol açabildiği için pek çok şikayete yol açmaktadır. Bu şikayetler daha çok ilk kez uçan ve bu tür durumlara alışık olmayan müşterilerden gelmektedir.

Yöneticilerden biri, tatil dönüşü 24 saati bulan ertelemeler yüzünden çoğu zaman yolcuları havalimanından geri almak zorunda kaldığını açıklamıştır. Yoğun sezonda tüm oteller doluyken, erteleme dolayısıyla ülkelerine dönemeyen müşteriler için tekrar boş otel bulmak acentalara büyük mali külfetler yükleyebilmektedir. Bu tür olaylarda acentanın bir etkisi olmasa da, bu ertelemeler imaj ve müşteri kaybına yol açabilmektedir. Yönetici bu tür sorunların kontrolü için havalimanıyla uçuş saatine kadar sürekli irtibat halinde olunması gerektiğini açıklamıştır.

Bir başka yönetici ise, müşterilerini getiren uçağın kabin basıncının düşmesiyle ilgili bir kriz yaşadığını anlatmıştır. Uçaktaki kabin basıncının düşmesi müşterilerin (186 kişi) kulak zarlarının aşırı oranda bir basınca maruz kalmasına yol açmıştır. Bu basıncın etkisi, kulak zarına kalem ucuyla dokunuluyormuşçasına acı hissi vermektedir. Acentaya ait uçağın varış noktası Antalya olmasına rağmen, kabin basıncının düşmesi olayı yüzünden uçak İzmir'e zorunlu iniş yapmıştır. Bu zorunlu inişin amacı, olayın medyaya yansımaları engellemektir. Bunun içinde yolcular Kuşadası'na getirilmişlerdir. Kuşadası'ndaki özel hastanede yolcuların sağlık kontrolleri yapılmıştır ve 16 yolcu uçamaz raporu almıştır. Geri kalan yolcular birer gecelik konaklamadan sonra başka bir uçakla Antalyaya gönderilmişlerdir. Uçamaz raporu alan yolcular ise, tüm ihtiyaçlarının acenta tarafından karşılandığı bir haftalık özel tatilden sonra ülkelerine geri gönderilmişlerdir.

Yönetici, her ne kadar krizi başarıyla yönetip medyaya yansımaları engelleyebilmiş olsa da, büyük oranda bir finansal kayıpla yüz yüze gelmiştir. Müşterileri 5 yıldızlı bir otelde ağırladığı gibi onların yüklü miktardaki telefon faturaları da acentaya mali bir yük olmuştur. 1998 yılında yaşanan bu olay sonucu acenta 13 milyar lira zarar etmiştir.

Aynı yönetici, Kenya'da acenta temsilcisi olarak çalıştığı yıllarda bir havaalanı kriziyle karşılaşmıştır. Krizin nedeni, genelde en fazla 40 kişilik kapasitesi olan küçük uçakların indiği sekiz kilometrelik bir hava limanına, yöneticinin çalıştığı acentanın yolcularını taşıyan bir airbus tipi uçağın inecek olmasıdır. Havalimanı ilk kez bu büyüklükte bir uçağa servis vermektedir. Bu olayda acentanın airbus uçağının ineceği sekiz kilometrelik pistin ilk altı kilometresinden sonraki iki kilometrelik kısmına onarım için taze beton dökülmüştür. Yönetici kuleyi arayıp havalimanı ile ilgili herhangi bir sorun olup olmadığını sorduğunda, kendisine bir sorun olmadığı söylenmiştir. Yönetici bu bilgiyi daha sonra şans eseri olarak aynı havayolunda çalışan bir başka işgörenden öğrenmiştir.

Yönetici, kule çalışanlarına bu durumun büyük risk içerdiğini, uçağın büyük bir airbus olduğunu ve pistin tamamını kullanması gerektiğini açıklamıştır. Aldığı yanıt uçağın altıncı kilometrede durması gerektiğidir ve kule çalışanları yöneticiye uçak kaptanına durumu açıklaması için kuleye çıkmasına izin vereceklerini belirtmişlerdir. Yönetici o gün elinde olan tek çözüm kozunun bu trajik-komik yetki olduğunu açıklamıştır. Yönetici taze betonun olduğu yeri pilotun nasıl saptayacağını sorduğunda aldığı yanıt; betonlu kısmın yukarıdan belli olacağı şeklinde olmuştur. Ne var ki pist üzerine herhangi bir işaret konulmamış ve konuya gayet basit ve ciddiyetten uzak yaklaşılmıştır. Yönetici bu durumu çözmek için acentanın bir başka pilotundan yardım alma yoluna gitmiştir. Ona pisti gösterip, airbusun altı kilometrelik kısma kadar olan bölümünü kullanarak tehlikesiz bir iniş yapıp yapamayacağını sormuştur. Pilot bu alana inişin riskli olduğunu ve uçağın tekerleğinin beton atılmış çukura girmesi durumunda burun üstü çakılıp parçalanabileceğini açıklamıştır. Bu durumda, uçağın kule tarafından, yani olması gereken yönün tam tersinden piste indirilmesinin sorunu çözebileceğini belirtmiştir. Yönetici pilotun önerisi dahilinde yapılması gerekenleri airbus pilotuna kuleden açıklamış ve uçağın kulenin olduğu kısımdan piste inmesini sağlayabilmiştir. Yönetici bu olayda, krize dönüşmesi muhtemel bir risk olayını yöneterek çözümlenmeyi başarmıştır.

2.4.5. Kuşadası'ndaki A Grubu Seyahat Acentalarında Krizlere Yol Açabilen İçsel Teknolojik Etkenler ve Kazalar

İçsel teknolojik etkenler ve kazalar, seyahat acentalarında içsel bir kriz oluşumunu tetikleyebilen ve çok ciddiye alınması gereken faktörler arasındadır. Bu bölümde, genel işletme literatürüne ek olarak, hırsızlık olayları da keşifsel bir bulgu ve kriz yaratabilen bir faktör olarak ele alınmıştır.

2.4.5.1. Hırsızlık Olaylarının Tetikleyebileceği İçsel Krizler ve Yaşanmış Örnek Olaylar

Yöneticilerden bazıları, hırsızlık olaylarının seyahat acentası faaliyetlerini engelleyebileceğini ve bunların acenta içinde krize yol açabileceğini belirtmişlerdir. Her ne kadar acentalar genellikle hırsızlığa karşı sigortalı olsalar da, sigorta çalınan ticari bilgileri ve verileri geri getirememektedir.

Bir yönetici, acentaya giren bir hırsızın bütün kayıtları çalması yüzünden önemli kayıplar yaşadıklarını belirtmiştir. Muhasebe kayıtlarının çalınmasından dolayı, kime ne kadar borçlu olduklarını ve kimden ne kadar alacaklı olduklarını görememişlerdir. Sonuç olarak, yönetici karşı tarafın kayıtlarını kabul etmek zorunda kalmış ve acenta finansal yönden çok büyük kayıplar yaşamıştır. Yönetici bir daha böyle bir olay yaşamamak için acentanın hırsızlara karşı zayıf noktalarını (kapı, pencere vb.) demir parmaklıklarla kapatmakla işe başlamıştır. Daha sonra, acenta dışından her türlü darbeye duyarlı bir alarm sistemi kurmuştur. Sistem, bilgisayarlı olup bir şifreyle açılıp kapanmaktadır. Mesai bitiminde alarm sistemi şifreyle aktif hale getirilmektedir. Eğer dışarıdan içeri bir müdahale olursa alarm faaliyete geçmekte ve acenta yöneticilerinin ve bazı çalışanların cep telefonlarına sesle uyarı göndermektedir.

Aynı şekilde bu alarm emniyet müdürlüğünü de uyarmaktadır. Bu ciddi önlemler acentaların hırsızlık olaylarının sonuçlarından ne derecede zarar gördüklerinin bir göstergesidir.

Bir başka yönetici ise rent a car araçlarının çalınmasından dolayı önemli finansal kayıplar yaşamıştır. Rent a car araçlarının çalınmasını engelleyemeyen bir yönetici, araçlarına araç takip cihazları taktırarak bu duruma yönelik bir çözüm yolu geliştirmiştir. Bu cihazlar ortalama bir cep telefonu büyüklüğündedir ve kiralanan araçlara takılmaktadır. Bu cihazlar, uydu ve internet aracılığıyla acenta bilgisayarına sinyal gönderebilmektedir.

Sistem, aracı kiralayan müşterinin aracı ne hızla sürdüğünü saptayabildiği gibi, aracın nerede olduğunu internette sanal bir harita üzerinde bilgisayar aracılığıyla gösterebilmektedir. Ayrıca sürücünün radara yakalanması durumunda da acentaya rapor gönderebilmektedir. Böylelikle araca kesilen cezaları müşteriden tahsil etme olanağı doğmaktadır. Yönetici, bu sistemden önce, araca kesilen cezaları acentanın ödemek durumunda kaldığını açıklamıştır. Çünkü müşteriler kendilerine kesilen cezalar konusunda acentaya bilgi vermemektedirler ve bu durum cezaların beklemesine ve ceza makbuzunun (pusulasının) faizle katlanarak iki ya da üç ay sonra acentaya ulaşmasına yol açmaktadır. Bu süre içinde aracı kiralayan kişi ülkesine gitmiş olduğu için cezaların müşteriden tahsilini zorlaştırmaktadır. Acenta her ne kadar müşteriye ait kayıtları kullanarak (adres, cep telefonu, kimlik bilgileri, vb.) aracı kiralayan kişiye ulaşmaya çalışsa da, bu durum acentanın müşteriye arayarak ve sonunda bulsa bile mahkemelerle uğraşarak para, enerji ve zaman kaybetmesine yol açmaktadır. 20 araçlık bir filoya sahip olduğunu açıklayan yönetici, bu ödenmeyen cezaların, sezonluk acentaya araç başına ortalama üç milyarlık bir maliyete yol açtığını belirtmiştir.

Aynı yönetici, aracındaki dizüstü bilgisayarın ve kameranın çalınması sonucu ayrı bir emek ve zaman kaybına uğramıştır. Yönetici kamerada ve dizüstü bilgisayarda yeni çekimyerlerinin pazarlanmasına yönelik bazı veriler kaydettiğini ve bu verileri kullanarak yeni bir pazar oluşturmayı hedeflediğini belirtmiştir.

O çekimyerine ait görüntülerin ve oluşturulan projenin dizüstü bilgisayarla birlikte çalınması, acentanın o yeni pazara yönelik olan çalışmalarını engellemiştir. Aynı çalışmaları yeniden yapmak zorunda kalan yönetici ve arkadaşlarının zaman, enerji ve emek açısından kayıp yaşamasına neden olmuştur.

2.4.5.2. Acentadaki Bilgisayar Sisteminin Çökmesinin Tetikleyebileceği İçsel Krizler ve Yaşanmış Örnek Olaylar

Yöneticiler, acentadaki bilgisayar sisteminin çökmesinin çok önemli veri kayıplarına yol açabileceğini belirtmişleridir. Böyle bir durum, acentanın zaman kaybına uğramasına yol açmaktadır. Yöneticilerden biri, acentanın yakın zamanda gerçekleşmesini beklediği rezervasyon ve otel kayıtlarına ulaşamamasının bir çöküşe neden olabileceğini savunmuştur.

Bir yönetici, virüs nedeniyle bilgisayar sisteminin çökmesi sonucunda, iki gün boyunca bilgisayar sistemini çalıştıramadıklarını ve bu yüzden zaman kaybı yaşadıklarını açıklamıştır. Aynı durumu iki kez yaşayan yönetici, sürekli çalıştıkları bilgisayar firmasından destek alarak sorunu çözme yoluna gitmiştir.

Yöneticiler bilgisayar sisteminin virüs vb. nedenlerle çökmesinin acentaya vereceği zararı ve zaman kaybını önlemek için bazı çözüm yöntemlerinin olduğunu belirtmişlerdir. Sanal ortamdaki verilerin acenta dışındaki güvenli bir üniteye yedeklenmesi, bu verilerin hırsızlık, yangın, bilgisayar sistemi çökmesi vb. gibi nedenlerle kaybını engelleyebilecek bir uygulamadır. Yine benzer şekilde, verilerin internet üzerinden sanal bir ortamda saklanması da bir çözüm yolu olarak gösterilmiştir.

2.4.5.3. Acentadaki Bilgisayar Sisteminin Sanal Korsanlar Tarafından Ele Geçirilmesinin Tetikleyebileceği İçsel Krizler ve Yaşanmış Örnek Olaylar

Görüşmeye katılan iki yönetici sanal korsan saldırıları yüzünden önemli ölçüde zaman ve veri kaybına uğradıklarını belirtmişlerdir.

Birinci yönetici, sanal korsanın saldırısı yüzünden işlerinin önemli ölçüde aksadığını belirtmiştir. Bu saldırı acentanın büyük ölçüde zaman kaybetmesine ve olağan işleyişin aksamasına yol açmıştır. Yönetici bu durumun tekrarlanmasını önlemek için, sanal ortamdaki verilerini merkez ofiste yedekleme yoluna gitmiştir. Yönetici, sanal korsanın saldırısından sonra lisanslı güvenlik programları kullanmanın ne kadar önemli olduğunu fark ettiklerini açıklamıştır. Saldırıdan sonra güvenilir bir firmanın lisanslı güvenlik programını kullanmaya başlamışlardır.

Sanal korsan saldırısı yaşayan diğer yönetici ise, sanal korsanın acentaya gelen iş yazışmaları (iş teklifleri ve rezervasyonların olduğu yazışmalar) ve mailleri çalması nedeniyle ciddi anlamda zarar ettiklerini belirtmiştir. Yönetici daha sonra bu mailleri ve yazışmaları bulabildiklerini ve sonuç olarak çok büyük bir iş kaybına uğradıklarını belirtmiştir. Acenta bu yüzden önemli bir oranda iş potansiyelini de kaybetmiştir.

2.4.5.4. Müşteri Kaybına/Yaralanmasına Yol Açan Kazaların Tetikleyebileceği İçsel Krizler

Yöneticiler tur otobüsünün veya uçağın kaza yapması sonucu bir müşterinin kaybedilmesinin acentayı krize sokabileceğini belirtmişlerdir. Acentanın hizmeti ne kadar kaliteli olursa olsun, çalışılan oteller ne kadar iyi olursa olsun, bir tur otobüsü şoförünün yolda aşırı hız yaparak trafikte hatalı birkaç davranışta bulunması müşterilerin gözünde acentaya olan güvenin hemen kaybolmasına yol açabilmektedir. Sonuç olarak, müşterilerin şikayetleri acentayı tur operatörü ve diğer birlikte çalıştığı firmalar önünde zor durumda bırakmaktadır.

Bazen acentalar daha az maliyetle daha fazla kar elde etmek için iki şoförün yapacağı bir işi bir tek şoföre yaptırma yoluna gidebilmektedirler. Şoförün uykusuz ve yorgun olması durumunda, otobüs bir kaza yaptığı zaman birinci dereceden sorumlu makam acenta olmaktadır. Böyle bir durumda acenta kaza mağdurlarına tazminat ödemenin dışında çok daha fazla kayıplarla yüzleşmek zorunda kalabilmektedir. İlk başta hiçbir tur operatörü o acentayla çalışmak istemeyecektir. Sözgelimi, bir yönetici tur otobüsünün bakımını aksattığından dolayı çalıştığı tur operatörünü kaybettiğini ifade etmiştir.

Tur otobüsünün kaza yapması ve beraberinde ölüm ve yaralanma olması acentanın yaşayacağı en kötü durumlardan biridir. Özellikle bir ölüm olayının olması acentanın işini aşırı oranda zorlaştırmaktadır. Çünkü ölüm olayı söz konusu olduğu anda polis ve konsolosluk devreye girmekte ve görgü tanıklarının ifadelerinin alınması söz konusu olmaktadır. Acenta çalışanları ifade vermek durumunda kalabilmektedirler. Eğer kazada acentanın yetersizliğinden ya da hatasından kaynaklanan bir neden bulunursa, bütün sorumluluk, maddi ve manevi külfet acentaya kalmaktadır.

Böyle bir maddi zararın azaltılması için çözüm, müşterilerin sigortalanmasıdır. Yine bundan başka tur otobüsü kaza yaptığı zaman hemen kaza alanının boşaltılması ilk öncelikli yapılması gereken işler arasındadır. Müşterilerin kaza mahallinde bekletilmeleri, onların medyaya ve rakip şirketlere malzeme olmalarına yol açacaktır. Sonuç olarak acenta isminin medyaya manşet olma riski ortaya çıkacaktır. Kaza olayı söz konusu olduğunda, yolcuların kaza alanından uzaklaştırılmaları yapılması gereken en öncelikli işlerdir. Daha sonra mümkünse acenta kaza yapan otobüsü medyadan saklamaya çalışmalıdır. Eğer böyle bir durum mümkün değilse, tur otobüsünde acentayı yansıtacak işaretlerin gizlenmesine çalışılmalıdır. Kaza ve ölüm raporlarının dışarıya yansımaması için çaba sarf etmek, yöneticinin dikkat etmesi gereken bir başka önemli noktadır.

Yöneticiler, acentaların müşteri ölümlerine karşı hazırlıklı olması gerektiğini belirtmektedirler. Çünkü turizm gibi imajı eğlence, dinlenme ve tatil olan bir sektörde ölüm ya da ceset kelimeleri normalde olduğundan çok daha fazla bir olumsuz etki ortaya çıkartmaktadır. Cesedin tespiti, nakli, savcılıktan ölüm raporu alınması, defnedilmesi veya kendi ülkesine gönderilmesi, sigorta şirketlerinin devreye sokulması gibi bir prosedürü yöneticilerin bilmesi gerekmektedir. Yöneticilerden biri, bir müşterilerini kaybettikleri için önemli bir kriz yaşadıklarını açıklamıştır. Özellikle, müşterinin Hindistan gibi az gelişmiş bir ülke vatandaşı olması, sıkıntılarını daha da arttırmıştır. Çünkü bütün sorumluluk arada tur operatörü olmaksızın acentaya yansımıştır. Hayatını kaybeden turistle kendi ülkesinden kimse ilgilenmediği için olayın çözümü acentanın bir haftasını almıştır. Acenta kendi imkanları ve yaptığı masraflarla ölen müşterinin ailesine ulaşmıştır. Fakat ailesi ve konsolosluk cesedi alamayacaklarını beyan etmişlerdir. Ceset hastane morgunda bir hafta bekletilmiş ve savcılık bu süre içinde raporu bekletmiştir. Kimse cesedi almayınca, savcılık cesedin mezarlıktaki kimsesizler bölümüne defnedileceğini açıklamıştır.

Bütün bu olaylar acentada zamanın ve paranın kaybına yol açtığı gibi, acentanın kötü bir olayla gündemde kalmasına da neden olmuştur. Dolayısıyla yöneticilerin bu tür olaylara karşı önceden hazırlıklı olmaları ve gerekli prosedürleri bilmeleri büyük ölçüde önem arz etmektedir. Ayrıca acentaların otobüs kiralarken mutlaka kiraladıkları firmanın şoförünü kullanmaları onların yararına olacaktır. Eğer acenta kiraladığı otobüste kendi şoförünü kullanırsa, otobüsün kaza yapması durumunda birinci dereceden kazanın sorumlusu durumuna düşmektedir. Yöneticilerden biri böyle bir durumun acentayı büyük tazminatları ödemek durumuyla karşı karşıya bırakabileceğini ve oluşacak imaj kaybını önlemede başarısızlığa uğratabileceğini açıklamıştır.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Krizler söz konusu olduğunda büyük ya da küçük bütün işletmeler risk altındadır. Bu yüzden hiçbir işletmenin ilerde bir kriz yaşamayacağı rahatlığında olmaması gereklidir. Krizler ister dış ister iç kaynaklı olsun, işletmelere büyük zararlar verebilmektedirler. Hatta bazen işletmeleri faaliyette bulunamaz duruma getirip yasal varlıklarını bile sonlandırabilmektedirler.

Hizmet sektöründe yer alan işletmeler, krizlerin potansiyel tehlikelerine karşı daha hassas bir yapıdadırlar. Çünkü hizmet üreten ve sunan işletmelerde, tüketiciler bu üretim ve sunum sürecinin içinde yer alarak o hizmeti tüketmektedirler. Dolayısıyla bir kriz durumu ortaya çıktığında, tüketici bu olaydan doğrudan etkilenebilmektedir. Bu da, duruma hemen ve yerinde yanıt vermek zorunluluğunu gerektirmektedir. Bu yüzden hizmet sektöründe görev yapan yöneticilerin ve işgörenlerin başarılı olabilmeleri, kriz zamanlarında gösterecekleri performansa bağlıdır. Yöneticilerin içsel krizlerden ve bunların potansiyel etkilerinden haberdar olmaları çok önemlidir.

Her ne kadar dışsal krizler üzerinde kontrol olanağı sağlamak çok zor olsa da, içsel krizler açısından aynı durum söz konusu değildir. İçsel krizler hem örgüt içi hem de örgüt dışı bazı tetikleyici etkenler yüzünden ortaya çıkmaktadırlar. Örgüt içi faktörleri iyi bilen yöneticiler, bunlar üzerinde bir kontrol mekanizması kurabileceklerdir. Bu tür erken uyarı sistemleri, yöneticileri potansiyel kriz tetikleyicilerine karşı uyanık tutmaktadır. Dışsal krizlerin üzerinde kontrol olanağının olmaması, bu krizlerin tamamen gözlem kapsamından çıkarılması gerektiği sonucunu vermemelidir. Çünkü dışsal ölçekli krizler, içsel ölçekli pek çok kriz tetikleyicisini de harekete geçirebilmektedirler. Örneğin dış kaynaklı savaş ya da terör olayları bir seyahat acentasında içsel ölçekli bir finansal krizin tetikleyicilerini harekete geçirebilmektedir.

Dış çevresini iyi gözlemleyen bir yönetici, saptayabileceği erken uyarı sinyallerine göre önceden krizler için hazırlık yapabilir ya da en azından örgüt içinde yaşanabilecek içsel bir krizin vereceği olası zararı en aza indirebilir. Bunun için yöneticilerin içsel krizlerin doğası hakkında bilgi sahibi olmaları gereklidir.

Bu araştırma Kuşadası'nda bulunan A grubu seyahat acentaları yöneticileri üzerinde uygulanmıştır. Araştırma bulguları göstermektedir ki, Kuşadası'nda bulunan A grubu seyahat işletmesi yöneticilerinin kriz alguları cinsiyet, turizm eğitimi ve kriz deneyimi gibi demografik faktörlerden dolayı farklılaşmamaktadır. Neredeyse bütün yöneticilerin krizlerin potansiyel tehlikelerinden haberdar olduklarını ve bunlara karşı tetikte olduklarını söylemek mümkündür. Araştırma bulguları, Kuşadası'nda bulunan A grubu seyahat acentalarında, finansal krizlerin yaşanma olasılığı en yüksek olan içsel kriz türü olduğunu ortaya koymuştur. Finansal krizler içinde ise likit para eksikliği yaşanma olasılığı en yüksek finansal kriz türüdür. Yaşanma olasılığı en düşük olan içsel kriz başlığı ise içsel teknolojik etkenler ve kazalar olarak saptanmıştır. Bunlar içinde ise bilgisayar sisteminin sanal korsanlar tarafından ele geçirilmesinin yaşanma olasılığı en düşük içsel kriz türü olduğu anlaşılmıştır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin fikir birliği içerisinde olduğu noktalardan birisi, bir hizmet sektörü olan turizmin yapısının sürekli değiştiği ve giderek tüketicilerin hizmet sürecinin kalitesine karşı daha hassas olduklarıdır. Turistik tüketici beklentilerinin giderek artması ve daha da farklılaşması, rakip ülkelerle olan rekabeti güçleştirmektedir. Bu güçlü rekabet ortamında, hizmet sunumunda hata yapan veya sorun yaşayan işletmeler başarısız olma riskiyle daha çok yüzleşmektedirler. İyi bir yöneticinin, geniş bir perspektifte içinde bulunduğu sektörün daha dar bir perspektifte ise faaliyet gösterdiği iş kolunun potansiyel tehlikelerinden haberdar olması yaşamsal önem arz etmektedir. Aynı iş kolunda görev yapmış yöneticilerin yaşadıkları kriz olaylarını incelemek ise, kriz anında yaşanacak belirsizlik durumunun etkisini azaltacaktır.

Sözelimi, tur otobüsü kaza yapan bir acenta bundan nasıl etkilenebilmektedir ? Böyle bir durumun potansiyel sonuçları nelerdir ? Bir yönetici bu durumla baş etmek için neler yapabilmektedir ? Bunları öğrenmek için böyle bir olayın oluşmasını beklemek bilimsel olmayan bir tutumdur. Fakat böyle bir olayı yaşamış bir yöneticinin deneyimlerinden yararlanmak daha mantıklı bir tutumdur.

Bu araştırmaya katılan yöneticiler, bir seyahat acentasında içsel bir krizin oluşmasına neden olabilecek tetikleyici etkenleri tartışmışlar ve bunların ne tür kriz durumları yaratabileceğini açıklamışlardır. Katılımcıların büyük çoğunluğu, krizlerin oluşmasında yönetici hatalarının çok büyük etkisinin olduğunu belirtmişlerdir. Genellikle yöneticilerin kişisel hatalarından dolayı, seyahat acentaları onları çöküşe kadar götürecek kriz durumları yaşamaktadırlar. Örneğin harcamaların gelirden fazla olması bir yönetici hatasıdır ve finansal bir denge kuramayan yönetici kendi hatasıyla işletmeyi çöküşe götürebilmektedir.

Katılımcıların tamamı, bir seyahat acentasında kriz planı olmasının gereksiz olduğunu savunmuşlardır. Yöneticilerin büyük çoğunluğu, buna gerekçe olarak kriz durumlarında hızlı ve pratik karar alınmasının gerekliliğini göstermişlerdir. Bazı yöneticiler ise bir seyahat acentası için kriz risklerini önceden planlamanın çok zor olduğunu gerekçe göstermişlerdir. Oysa ki krizlerin planlanarak yönetilmesi hem kişiler hem de işletmeler için başarının anahtarı kabul edilmektedir. Kriz planları sadece olumsuz olaylar göz önüne alınarak yapılmamalıdır. Yeni ürünler, firma büyümesi gibi konularda da felaket planları yapılmalıdır. Her işletmenin beklenmeyen ya da hazırlıksız yakalanan olaylarla başa çıkabilmek için kriz yönetim planına sahip olması gereklidir. Krizi önceden tahmin etmek, zararlarını daha aza indirecek ve daha az maliyetli hale getirecektir (Spillan and Hough, 2003; 399).

Görüşmelere katılan yöneticilerin büyük çoğunluğu, kısa süreli bile olsa yöneticilik görevlerinden ayrılmalarının seyahat acentasının olağan faaliyetlerini aksatabileceğini belirtmişlerdir. Bunun nedeni kendileri için bir alternatif oluşturmamaları ve yerlerine geçecek birini yetiştirmemeleridir. Bu yöneticilere “*Yerinize birini yetiştiriyor musunuz ?*” sorusu sorulduğunda, “*İlerde devreden çıkmam söz konusu olursa bunu düşünürüm*” veya “*Daha gencim, uzun yıllar bu işe devam edebilirim*” şeklinde yanıtlar elde edilmiştir. Bu yöneticiler, yeteneklerini paylaşmayı ve gelecekte onların yerini alacak birini yetiştirmeyi kendi yöneticilik görevlerine bir tehdit olarak algılamaktadırlar. Oysa ki bu tutum tamamıyla yanlıştır. Bir yönetici kolay yetişmediği gibi, iyi bir yönetici olmak için uzun süren deneyim süreçleri gerekmektedir. Yöneticilerin kendi deneyimlerini örgüt içindeki yetenekli ve seçilmiş işgörenlere aktarmaları ve yetki devretmeleri mevcut o işgörenlerin kendilerine güvenlerini arttıracacağı gibi, inisiyatif kullanma yeteneklerini de geliştirecektir.

Çalışmaya katılan yöneticiler, kriz sözcüğünü duyduklarında doğrudan dışsal krizler üzerine odaklanmaktadırlar. Körfez Savaşı, terör olayları ve hatalı hükümet uygulamaları ve bunların etkileri, konu dışında olsa bile, görüşmelerde yöneticiler tarafından sıkça dile getirilmiştir. Sözelimi Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından tanınmayan ve sokak acentası olarak nitelendirilen acentaların haksız rekabet şartları yaratması, en çok şikayet edilen dış kaynaklı etkenlerden birisidir. Bu acentalar A grubu acentaların sunduğu hizmetleri çok daha ucuza fakat kalitesiz olarak satmaktadırlar.

İçsel kaynaklı krizler ise örgüt yaşamının bir parçası gibi dile getirilmiştir. Örneğin reklamasyonlar yüzünden yılda ortalama 30 milyar zarar ettiğini söyleyen bir yönetici, bu tür kayıpları olağan görmekte ve bunları kabullenir bir görünüm çizmektedir. Yine aynı şekilde, hırsızlıklar ve müşterinin acentaya bildirmediği trafik cezaları yüzünden, yılda araç başına 3 milyar zarar eden bir rent a car acentası yöneticisi bu durumu olağan karşılamaktadır.

Bu çalışma, Kuşadası'nda görev yapan A grubu seyahat acentası yöneticilerinin, içsel krizleri planlamadıklarını ortaya koymaktadır. Yöneticiler krizleri planlama ve önceden etkilerini azaltma konusunda yetersizdirler. Her ne kadar yöneticiler bu konuda pratik zekalarına güvenseler de pratik zeka ancak geçici bir zaman için sadece krizi durdurmaya yetecektir. Krizler için anlık çözümler üretmek, bu çözümlerin sonradan yaratabileceği olumsuz etkileri görmeyi güçleştirebilir. Bazen yöneticiler müşterilerine yalan söylemeyi ve bu şekilde hatalarını veya eksiklerini kapatmayı bir pratik zeka ürünü olarak görebilmektedirler. Oysa ki bu tutum bilimsel olmaktan uzaktır ve daha büyük krizleri tetikleyebilecek bir faktördür.

Araştırmaya katılan yöneticiler, iyi bir seyahat acentası yöneticisinin belli başlı bazı özellikleri taşımasının gerektiğini vurgulamışlardır. Bu tür olumlu özellikler kriz zamanlarında yöneticinin başarısını artırıcı etki yaratacak veya en başında krizlerle yüzleşme olasılığını düşüreceklerdir. Bu özellikler şöyle sıralanabilir:

- Pratik zeka: turizm sektöründe çalışan yöneticiler, sıklıkla anlık karar vermelerini gerektirecek durumlarla yüzleşmektedirler. Bu tür anlık karar gerektirecek sorun durumlarında paniğe kapılmamak ve hemen müdahale etmek gerekmektedir. Aksi takdirde bazen pratik zekayla o an çözülebilecek bir sorun işletmeyi çıkmaza sokacak ciddi bir kriz durumuna dönüşebilmektedir.
- Sorumluluk duygusu: bir acenta yöneticisinin üzerine düşen tüm sorumlulukları hiç aksatmadan yerine getirmesi gereklidir. Bir tur otobüsünün bakımının aksatılması, o acentanın çalıştığı tur operatörünü kaybetmesine yol açabilmektedir.
- İnsan idaresi konusunda yetenekli olmak: özellikle kriz anlarında, işgörenleri motive etmek ve moral düzeylerini yükseltmek daha zor olmaktadır. Bu yüzden yöneticilerin işgörenler üzerindeki etkileri, kriz durumlarında zarar görmeyecek kadar sağlam olmalıdır.

- Yabancı dil konusunda yetenekli olmak: hemen hemen bütün yöneticiler bir veya daha fazla yabancı dil bilmenin yöneticinin başarısını etkileyecek en önemli faktör olduğunu açıklamışlardır. Bunun bir nedeni de yabancı dil bilgisinin artık bir gereksinim haline gelmiş olmasıdır. Bazı yöneticiler dağıtım kanalı kaynaklı krizlerde, beraber çalışılan tur operatörünün dilini bilmenin kelimelerle açıklanamayacak derecede yararlı olacağını açıklamışlardır.
- Sosyal ilişkiler: iyi bir seyahat acentası yöneticisinin güçlü sosyal ilişkilerinin olması gereklidir. İnsan ilişkilerini ve diğer kültürleri sevmeyen yöneticilerin başarı şansları daha düşüktür.
- Prensipler: katılımcılardan bazılarına göre, kendine özgü bir çizgisi olan ve bu çizgiden ödün vermeyen yöneticiler daha başarılıdır. Bu tür yöneticiler kriz durumlarıyla daha az yüzleşmekte, yüzleşse bile daha az panik yaşamaktadırlar.
- Hukuk bilgisi: yöneticilerin acentalarını korumak için iyi bir hukuk bilgisine sahip olmaları gereklidir. Örneğin bir kazada müşterisini kaybeden seyahat acentası yöneticisi, bu durumu aşmak için bir dizi hukuksal süreçten geçmek zorunda kalmaktadır.

ÖZET

Seyahat acentaları, diğer bütün işletmeler gibi krizlerin potansiyel tehlikelerine karşı bağımsız değildirler. Dolayısıyla seyahat acentalarında yöneticilik yapan bütün çalışanların içsel ölçekli krizlere karşı hazırlıklı olmaları gereklidir. İçsel krizlerin doğası hakkında bilgi sahibi olan yöneticiler, bu krizleri yönetmede daha başarılı olacaklardır. İçsel krizler konusu üzerinde fikirbirliği içinde olunan bir konu değildir. Her yazar, içsel krizlerle ilgili farklı bir boyutu literatüre yansıtabilmiştir. Bu çalışmada literatürde süren tartışmalar bir araya toplanmaya çalışılmıştır.

Bu çalışmada kuramsal düzeyde tartışılan bazı değişkenlerin, Kuşadası'ndaki A grubu seyahat acentaları yöneticileri tarafından nasıl algılandığı test edilmiştir. Ayrıca seyahat acentalarında yaşanma olasılığı en yüksek kriz başlığı ile yaşanma olasılığı en düşük kriz başlığının ne olduğu saptanmaya çalışılmıştır. Bundan başka bir seyahat acentasında yaşanabilecek kriz olaylarının neler olabileceği, bunların nasıl etkiler yaratacağı ve nasıl çözüleceği açıklanmıştır. Benzer denekler örnekleme şeklinde uygulanan araştırmada hem nicel (anket) hem de nitel (yarı yapılandırılmış görüşme) veri toplama tekniklerinden yararlanılmıştır.

Bu çalışma üç ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, kuramsal açıdan kriz kavramı ve özellikleri; ikinci bölümde seyahat acentalarında yaşanması olası kriz olayları; üçüncü bölümde araştırmaya katılan yöneticilerin içsel kriz algılarının farklılaşp farklılaşmadığı, yöneticilerin seyahat acentalarında ne tür krizler yaşadıkları, bunlardan nasıl etkilendikleri ve nasıl çözdükleri açıklanmıştır.

Araştırma sonucunda, Kuşadası'ndaki A grubu seyahat acentası yöneticilerinin içsel kriz algılarının cinsiyet, turizm eğitimi alma ve kriz deneyimi gibi demografik faktörlerden dolayı farklılaşmadığını ortaya çıkmıştır.

SUMMARY

Travel agencies, like other enterprises have not immunity to the potential threats of organizational crises. So all the employees work as executive in travel agencies, must be aware aware of importance of organizational crises. Executives who aware of the nature of organizational crises will be more success when managing organizational crises. Organizational crises are not the subject who completely agree with. Every writer highlights a different dimension about organizational crises to the literature. In this research, the discussions goes on in the literature had been gathered together.

In this research, some variables which discuss in theoretical level tested how perceived by the executives of the A licenced travel agencies in Kuşadası. Also that a probable crises which can be faced in a travel agency are presented to the reader with the main and sub titles. In research, both qualitative and quantitative research methods used for collecting data.

This research consists of three main chapter. In first chapter, crisis concept by theoretical view and its characteristics; in second chapter, the organizational crises which may occur most probably in travel agencies; and in the last chapter organizational crises perceptions of executives examined if they differ or not in demographic factors as sex, tourism education and crises experience. In the last chapter, it has been also examined in more details that how the executives in travel agencies come across what type of organizational crises and how they prevent and solve them.

TEŞEKKÜR

Öncelikle beni içsel krizler konusunda çalışmaya cesaretlendiren, tez çalışmam sırasında yardımlarını hiçbir koşulda esirgemeyen, görüş ve önerileriyle tezimin şekillenmesini sağlayan danışman hocam **Yrd. Doç. Dr. Abdullah TANRISEVDİ**'ye sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Tezi oluştururken beni motive eden, yardım etmek için değerli zamanlarını ve önerilerini esirgemeyen okulumdaki **hocalarıma** ve **arkadaşlarıma** çok teşekkürler.

Uygulama aşamasında bana çok değerli zamanlarını ayıran, deneyimlerini benimle paylaşan **Özenç GÜNGÖR, Ege AKYAZILILAR, Hüseyin KAHVECİ, Volkan YIRTIMCI, Mert KAVAFOĞLU, Galina KORETS, Cahit İMSEK, Sinan KOCAPINAR, Toker UMUT, Tamer GÖDEKOĞLU, Abdullah ÇAKMAK, Faruk ŞERİF, Gökçe KIRKUVA, Mehmet DAĞDELEN, Onur DENİZ** ve **Muzaffer DUMAN**'a çok teşekkürler.

Her zaman hep yanımda olan, maddi manevi her türlü olanağı sağlayan, güven veren **çok değerli ve sevgili aileme** sonsuz teşekkürler.

KAYNAKÇA

Akdemir Ali, **İşletmecinin El Kitabı “Management Textbook**, Biar Eğitim Yayınları, Yayın No: 13, Ankara, 1991

Akgüç Öztin, **Finansal Yönetim**, Muhasebe Enstitüsü Yayın No: 65, Avcıol Basın-Yayım, Cağaloğlu, İstanbul, 1998

Akkaya Cenk, İçerli Yılmaz, Firmaların Karşılaştıkları Mali Sıkıntıların Aşılmasında Kullanılan Stratejik Bir Araç: Finansal Yeniden Yapılanma, **Muhasebe ve Denetime Bakış**, Yıl: 2, Sayı: 7, 2002

Akmüt Özdemir, Kriz Dönemlerinde İşletmelerin Karşılaştıkları Finansal Sorunlar ve Risk Yönetimi, **İşveren Dergisi**,

http://www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=307&id=18; 15/10/04

Akova Orhan, Çetinkaya Adnan, Sarıtaş Erdinç, Aksu Aysun, 1999 Yılında Seyahat Acentalarının Karşılaştıkları Sorunlar Üzerine Bir Araştırma, **Turizmde Seçme Makaleler: 34**, Turizm Geliştirme ve Eğitim Vakfı Yayını No: 51, İstanbul, 2000

Akşit Bahattin, **Türkiye’de Bunalım ve Demokratik Çıkış Yolları**, Türkiye Bilimler Akademisi Proje Raporu, Ankara, 1998

Alpugan Oktay, **İşletme Bilimlerine Giriş**, Derya Kitabevi, Trabzon, 1996

Altan Mikail, Bezirci Muhammet, Ekonomik Krizlerin Kobi’ler Üzerine Etkisi: Karaman Örneği, **1. Orta Anadolu Kongresi “Kobilerin Finansman ve Pazarlama Sorunları”**, Nevşehir 2001

Arslan Mahmut, Yönetim ve Organizasyonun Bazı Temel Kavramları, **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayın Dağıtım, Yayın No: 265, Ankara, 2001

Ash Steven R., Ross Douglas K., Crisis Management Through the Lens of Epidemiology, **Business Horizons**, Vol: 47, No: 3, 2004

Asunakutlu Tuncer, Safran Barış, Tosun Elif, Kriz Yönetimi Üzerine Bir Araştırma, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 5, Sayı: 1, İzmir 2003

Augustine N. R., **Önlemeye Çalıştığımız Krizi Yönetmek**, Kriz Yönetimi, Mess Yayınları, Yayın No: 328, Acar Matbaacılık, İstanbul, 2000

Ayyıldız Tuğrul, **Yetki Göçerimi: Kuşadası'ndaki Turizm İşletmelerinde Kuramsal ve Uygulama Açısından Karşılaştırılması**, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın, 2004

Baran Hitay, İşletmelerde Kriz Yönetimi, <http://www.izto.org.tr/NR/rdonlyres/7475BDA1-95B7-4855-B351-9ADCE4362AFE/4491/hitaykriz1.pdf>

Baş Türker, **Anket**, Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş., Ankara, 2001

Bayar Doğan, Tokol Tuncer, **İşletmelerde Finansal Yönetim (Ders Notları)**, Bursa İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi, Bursa, 1978

Bozgeyik Abdullah, Kriz Üzerine Sesli Düşünceler 2, <http://www.verim.com/makale/index.php?id=58>; 14/10/04

Bölükoğlu İlhan, Özmen Ömür, Birgili Erhan, Konaklama Sektöründe Yöneticilerin Başarısını Etkileyen Faktörler, **Türkiye Kalkınma Bankası Turizm Yıllığı**, Ankara 1991

Brenneman Greg, Kriz Yönetimi, **Harvard Business Review**, Acar Matbaacılık, MESS Yayın No: 328, İstanbul, 2000

Brown Stephen, Crisis, What Crisis ? Marketing, Midas, and the Croesus of Representation, **Qualitative Market Research: An International Journal**, Vol: 6, No: 3, 2003

Burnett John, A Strategic Approach To Managing Crises, **Public Relations Review**, Vol: 24, No: 4, 1998

Can Halil, Akgün Ahmet, Kavuncubaşı Şahin, **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2001

Can Halil, Tuncer Doğan, Yaşar Ayhan Doğan, **Genel İşletmecilik Bilgileri**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1995

Cavlek N., **Tour Operators – Gages of Destination Safety, (in War Terrorism Tourism Times of Crisis and Recovery)**, Organized by The Institute for Tourism, Zagreb and The Faculty of Economics, University of Zagreb, International Conference Abstracts, Dubrovnik, 1997

Cemalcılar İlhan, Bayar Doğan, C. Coşkun İnal, Özalp Şan, **İşletmecilik Bilgisi**, İşitme Özürlü Çocuklar Eğitim ve Araştırma Vakfı Yayını No: 3, Eskişehir, 1993

Ceylan Ali, **Küçük İşletmelerin Finansal Yönetimi ve Bursa Bölgesinde Bir Uygulama**, Bursa İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi İşletme Fakültesi Yayın No: 12, Bursa Üniversitesi Basımevi, Bursa, 1982

Chong John K. S., Escarraz Donald R., Anticipating and Dealing with Financial Crisis, **Management Decision**, Vol: 36, No: 9, 1998

Clarke Robyn D., A crisis of Communication, Employee Management, http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m1365/is_7_31/ai_69290632; 17/10/2004

Cohen Don, Prusak Laurance, **Kavrayamadığımız Zenginlik: Kuruluşların Sosyal Sermayesi**, Mess Yayın No: 353, İstanbul, 2001

Coombs W. Tmothy, Deep and Surface Threats: Conceptual and Practical Implications for “Crisis” vs “Problem”, **Public Relations Review**, Vol: 28, 2002

Çağlar İrfan, İşletmelerde Kriz Yönetimi, Etkileri, Sonuçları, Çözüm Önerileri Üzerine: Çorum Kobilerinde Bir Araştırma, **Standart**, Yıl: 41, Sayı: 485, 2002

Çiçek O., Kılıç H., **Konaklama Endüstrisinde Kriz Yönetim Planları ve Uygulama Aşamaları**, II. Ulusal Türkiye Turizmi Sempozyumu Tebliğler Kitabı, Türkiye Turizmi Araştırma Enstitüsü, 2001

Çolakoğlu Osman Eralp, Türk Turizminde Karşılıyıcı Seyahat Acentalarının Pazarlama Sorunları, **Türkiye Kalkınma Bankası Turizm Yıllığı**, Ankara, 1992

Çöklü Y. E., **İşletme Yöneticiliğinde Halkla İlişkiler Mucizesi: Kriz Yönetimi Anlayışı ve Uygulanışı**, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Erciyes Üniversitesi, 2000

Darling John R., Crisis Management in International Business: Keys to Effective Decision Making, **Leadership & Organization Development Journal**, Vol: 15, No: 8, 1994

Demir Yusuf, Sütçü Abdullah, Kriz Sonrası Isparta Orman Endüstri Kobi'lerinin Üretim, Teknoloji ve Finansman Sorunlarının Analizi, **Süleyman Demirel Üniversitesi Orman Fakültesi Dergisi**, Seri: A, Sayı: 2, Yıl: 2002

Demirtaş Hasan, Kriz Yönetimi, <http://web.inonu.edu.tr/~hdemirtas/krizyon.htm>; 14/10/04

Drummond Helga, Chell Elizabeth, Crisis Management in a Small Business: A Tale of Two Solicitors' Firm, **Management Decision**, Vol: 32, No: 1, 1994

Demir Hüseyin, İşletmelerde Başarısızlığın Nedenleri ve Çıkış Yolları, <http://www.dtm.gov.tr/ead/DTDERGI/tem97/4.htm>; 17/10/04

Elma Cevat, **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulamalar ve Sorunlar**, Anı Yayıncılık, Ankara, 2003

Erkan Necmettin, **Ergonomi: Verimlilik, Sağlık ve Güvenlik İçin İnsan Faktörü Mühendisliği**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları: 373, Mert Matbaası, Ankara 1996

Ertürk Mümin, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım-Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2000

Faulkner B., Vikolov S., Katherine, Washed Out One Day, Back On Track The Next: A Post Mortem of A Turism Disaster, **Tourism Management**, Vol: 22, 2001.

Fink S., **Crisis Management: Planning for the Inevitable**, American Management Association, New York, 1986

Finn Mick, Elliott-White Martin, Walton Mike, **Tourism and Leisure Research Methods**, Pearson Education Limited, England, 2000

Furnell S. M., Dowland P. S., Sanders P. W., Dissecting the Hacker Manifesto, **Information Management & Computer Security**, Vol: 7, No: 2, 1999

Gürak Hasan, **Yöneticilerin Önemi Hakkında (1)**, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=425; 11/10/04

Hätty Holger, Hollmeier Sebastian, Airline Strategy in the 2001/2002 Crisis – the Lufthansa Example, **Journal of Air Transport Management**, Vol: 9, 2003

Heath Robert, Dealing with the Complete Crisis – the Crisis Management Shell Structure, **Safety Science**, Vol: 30, 1998

Henderson Joan J., Communicating in A Crisis: Flight SQ 006, **Tourism Management**, Vol: 24, 2003

Hensgen Tobin, Desouza Kevin C., D. Kraft George, Games, Signal Detection, and Processing in the Context of Crisis Management, **Journal of Contingencies and Crisis Management**, Vol: 11, No: 2, 2003

Haşit G., **İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Tükiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 616, 196+XVII s.

Hickman Jennifer R., Crandall William “Rick”, Before Disaster Hits: A Multifaceted Approach To Crisis Management, **Business Horizons**, March-April, 1997

Hwang Peter, Lichtenhal J. David, Anatomy of Organizational Crises, **Journal of Contingencies and Crisis Management**, Vol: 8, No: 3, 2000

İslamoğlu Güler, Şirket Küçülmelerinin İşte Kalan Personel Üzerindeki Olumsuz Etkileri, **Yönetim**, Yıl:14, Sayı:44, 2003

Johns Nick, Lee-Ross Darren, **Research Methods In Service Industry Management**, Cassell, Wellington House, 125 Strand, London WC2R 0BB, 1998

J. Wrigley Brenda, T. Salmon Charles, Soon Park Hyun, Crisis Management Planning and the Threat of Bioterrorism, **Public Relations Review**, Vol: 29, 2003

Kash Toby J., Darling John R., Crisis Management: Prevention, Diagnosis and Intervention, **Leadership & Organization Development Journal**, Vol: 19, No: 4, 1998

Kaya Bensghir Türksel, **Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim**, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü, Todaie Yayın No. 274, Ankara, 1996

Kaynak T., Adal Z., Ataay İ., Uyargil C., Sadullah Ö., Acar A. C., Özçelik O., Dünder G., Uluhan R., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İşletme Fakültesi Yayın No: 276, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, İstanbul, 1998

Keown-McMullan Caroline, Crisis: When Does A Molehill Become A Mountain, **Disaster Prevention and Management**, Vol: 6, No: 1, 1997

King Granville, Crisis Management & Team Effectiveness: A Closer Examination, **Journal of Business Ethics**, Vol: 41, 2002

Kondo H., Kawamura T., Hirai M., Tamakoshi A., Wakai K., Terezawa T., Osugi S., Ohno M., Okomato N., Tsuchida T., Ohno Y. and Toyama J., Risk Faktors for Sudden Unexpected Death among Workers: A Nested Case-Control Study in Central Japan, **Preventive Medicine**, Vol: 33, 2001

Kovoor-Misra Sarah, F. Zammuto Raymond, Mitroff Ian I., Crisis Preparation in Organizations: Prescription Versus Reality, **Technological Forecasting and Social Change**, Vol: 63, 2000

Küskü F., **Krizden İnsan Kaynakları Yönetimi: Türk Tekstil Sektöründe Bir Araştırma**, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Erciyes Üniversitesi, 2000

Lee Young-jai, Harrald John R., Critical Issue for Business Area Impact Analysis in Business Crisis Management: Analytical Capability, **Disaster Prevention and Management**, Vol: 8, No: 3, 1999

L. Moore Carl, K. Jaedicke Robert, Çeviren: Alparslan Peker, **Yönetim Muhasebesi**, İstanbul Üniversitesi Yayın No: 3486, Yön Ajans, İstanbul, 1998

Lerhman K., When Fact and Fantasy Collide: Crisis Management in the Travel Industry, **Public Relations Journal**, Vol: 42, 1986

Longman Active Study Dictionary CD-ROM, **Pearson Education Limited**, Software © TEXTware A/S, Copenhagen, 2002

Mainiero Lisa A., Action or Reaction ? Handling Businesses in Crisis After September 11, **Business Horizons**, September-October, 2002

Management Thinking, A Guide To Managing Corporate Crises, **The Antidote from CSBS**, Issue: 21, 1999

Mansfeld Y., The Middle East Conflict and Tourism To Israel, **Middle East Studies**, Vol: 30, No. 3, 1994

Mellahi K., Jackson P., Sparks L., An Exploratory Study into Failure in Successful Organizations: The Case of Mark & Spencer, **British Journal of Management**, Vol: 13, 2002

Meriçli Ahmet, İşletmeler İçin Özel Güvenlik Sektöründe Risk Analizi, Yangın ve Güvenlik, **Uluslararası Yangın, İş Güvenliği ve Koruma Sistemleri Dergisi**, Sayı: 49, 2000

Mikacic V., Hendija Z., Marusic Z., The Mediterranean-a Region of Conflicts and Encounters, **Turizam**, Vol: 47, No:1, 1999

Mitroff I. and Pearson C, 1993, From Crisis Prone To Crisis Prepared: A Framework for Crisis Management, **Academy of Management Executive**, 7(1): 48-59:53, (in Santana, G., 1999, Tourism: Toward A Model for Crisis Management, **Turizam**, 47 (1): 4-12: 6).

Mobarek T., Organizational Crisis Management: Measuring Key Success Indicators, <http://www.lib.umi.com/dissertations/fullcilt; 20/06/2001>

Morgan Gareth, **Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor**, Mess Yayın No: 280, İstanbul, 1998

N. Berberoğlu Güneş, İşletmelerde Stratejik Yönetimsel Bir Ekip Olarak Tepe Yönetim ve Performansa Etkisi, **Prof. Dr. İlhan Cemalcılar'ın Hatırasına Armağan**, Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 393, Eskişehir, 1990

N. Özdoğan Osman, **Enflasyonun Temel Mali Tablolar Üzerindeki Etkileri, Bu Etkileri Önleyici Yöntemler ve Bir Otel İşletmesinde Uygulama**, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın, 2002

O'Connor John, Pizam Abraham, Barriers To Implementing E-Commerce In The Travel Industry: A Practical Perspective, **International Journal Of Hospitality Management**, Vol: 22, No: 1, 2003

O. Çavdar Ayhan, **Türkiye'de Bunalım ve Demokratik Çıkış Yolları**, Türkiye Bilimler Akademisi Proje Raporu, Ankara, 1998

Özdevecioğlu Mahmut, Krizin İşletmelerin Yönetmel ve Örgütsel Yapısı Üzerindeki Olumsuz Etkileri ve Kayseri Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 19, 2002

Öztürk Azim, Ünlücan Doğan, Kriz Dönemlerinde Örgütsel Değişim Yöntemi: Teori E ve Teori O Yaklaşımları, **Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 8, Sayı: 8, 2001

Öztürk Murat, İş Sürekliliğinde Teknolojik Yaklaşımlar, İş Sürekliliği Stratejileri ve Felaket Planlaması Konferansı, **Activeline**, 2003

Parsons Will, Crisis Management, **Career Development International**, Vol: 1, No: 5, 1996

Pearson Christine M., A. Rondinelli Dennis, Crisis Management in Central European Firms, **Business Horizons**, May & June, 1998

Pekdemir Recep, Önal Mete, Bilgi Teknolojilerindeki Gelişmelerin Muhasebe Mesleğine Etkileri, **Yönetim**, Yıl: 10, Sayı: 34, 1999

Peker Ömer, **Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği**, Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No: 258, Takay Matbaacılık Yayıncılık Sanayi ve Ticaret A.Ş., Ankara, 1995

Pheng Low Sui, Ho David K. H., Ann Yeap Soon, Crisis Management: A Survey of Property Development Firms, **Property Management**, Vol: 17, No: 3, 1999

R. Augustine Norman, Kriz Yönetimi, **Harvard Business Review**, Acar Matbaacılık, MESS Yayın No: 328, İstanbul 2000

Richardson Bill, Crisis Management and Management Strategy – Time to “Loop the Loop”?, **Crisis Management**, Vol: 3, No: 3, 1994

Richardson Bill, Paradox Management for Crisis Avoidance, **Management Decision**, Vol: 33, No: 1, 1995

Santana G., **Crisis Management and the Hospitality Industry – A Theoretical Approach**, (in Security and Risks in Travel and Tourism, Ed.B. Sahlberg, L. Nyberg, C. Almer), Proceedings of the Talk at the Top Conference, Report, Mid Sweden University Department of Tourism Studies, Östersund, 1995

Sayegh Lisa, P. Anthony William, L. Perrewè Pamela, Managerial Decision-Making Under Crisis: The Role of Emotion in an Intuitive Decision Process, **Human Resource Management Review**, Vol: 14, 2004

Schwartz Peter, When Good Companies Do Bad Things, **Strategy & Leadership**, Vol: 28, No: 3, 2000

Seeger Matthew W., Chaos and Crisis: Propositions For A General Theory Of Crisis Communication, **Public Relations Review**, Vol: 28, 2002

Selçuk Sami, **Türkiye’de Bunalım ve Demokratik Çıkış Yolları**, Türkiye Bilimler Akademisi Proje Raporu, Ankara, 1998

Selimler Hüseyin, Anonim Şirketlerde Kar Dağıtım Politikası ve Uygulaması, www.danismend.com/konular/maliisleryon/MLY0-FINANSAL%20ANALIZ%20VE%20RISK%20YONETIMI.HTM; 11/07/03

Sezgin Feridun, Kriz Yönetimi, **Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**

Sharma Anurag, F. Kesner İdalene, **Kriz Yönetimi**, Harvard Business Review, Acar Matbaacılık, MESS Yayın No: 328, İstanbul, 2000

Sheaffer Zachary, Richardson Bill, Rosenblatt Zehava, Early-Warning-Signals Management: A Lesson from the Baring Crisis, **Journal of Contingencies and Crisis Management**, Vol: 6 No: 1, 1998

Siomkos, George J., Managing Airline Disasters: The Role Consumer Safety Perceptions and Sense Making, **Journal of Air Transport Management**, Vol: 6 2000

Spillan John E., An Exploratory Model for Evaluating Crisis Events and Managers' Concerns in Non-Profit Organizations, **Journal of Contingencies and Crisis Management**, Vol: 11, No: 4, 2003

Spillan John, Hough Michelle, Crisis Planning In Small Businesses: Importance, Impetus and Indifference, **European Management Journal**, Vol:21, No: 3, 2003

Stafford Greg, Yu Larry, Armoo Alex Kobina, Crisis Management and Recovery: How Washington, D.C., Hotels Responded to Terrorism, **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, October, 2002

Talukan Banu, Akturan A. Kadir, Çağdaş Organizasyon Teknikleri, <http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara.html#CagdasOrganizasyon>; 14/10/04

Tanrısevdi Abdullah, **Krizlerin Seyahat Acentaları Üzerindeki Etkileri ve Bu Etkilerin Çözümüne Yönelik Stratejiler**, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın, 2002

Tanrısevdi Abdullah, Yönetici Bakışı ile Seyahat Acentalarında Dışsal Kaynaklı Kriz Olgusu: Kuşadası'nda Nitel Bir İnceleme, **Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi**, Yıl: 1, Sayı: 1, 2004

Technology Corner, Computer Intrusions and Attacks, **The Electronic Library**, Vol: 17, No: 2, 1999

Tekgöl Yelda Bugay, Teknolojik Değişim ve Rekabet Gücü, **Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 4, Sayı: 4, 1996

Ulmer Robert R., Sellnow Timothy L., Consistent Questions of Ambiguity in Organizational Crisis Communication: Jack in the Box As A Case Study, **Journal of Business Ethics**, Vol: 25, 2000

Uzay Nısfet, 2001 Krizinin Kayseri'deki Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Üzerindeki Etkileri, **1. Orta Anadolu Kongresi "Kobilerin Finansman ve Pazarlama Sorunları"**, Nevşehir, 2001

Veal A. J., **Research Methods For Leisure and Tourism A Practical Guide**, Second Edition, Pitman Publishing, London, 1997

Warren M. J., Furnell S. M., Computer Hacking and Cyber Terrorism: The Real Threats in the New Millennium, **Computers & Security**, Vol: 18, No: 1, 1999

Weihrich Heinz, **Strategic Planning Models and Analytical Techniques (The Tows Matrix: A Tool for Situational Analysis)**, John Wiley & Sons Ltd., England, 1990

www.activefinans.com/activeline/sayi13/krizde_deger.html; 11/10/04

www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=270/2004; 16/10/04

www.bilim.org/?s=haber&haberid=262; 24/08/2005

www.danismend.com/konular/stratejiyon/str_kriz_yonetimi_1.htm

www.evcimen.com/wht009.htm; 11/10/2004

www.insankaynaklari.gokceada.com/proje6.html; 17/10/04

www.politics.ankara.edu.tr/ct/enfmuh.pps/2004; 16/10/04

www.tangram.com.tr/kriz.htm; 16/10/2004

www.unalsavas.kolayweb.com/883676985761.html; 16/10/2004

www.web.inonu.edu.tr/~hdemirtas/krizyon.htm; 24/08/2005

Yarcan Ş., **Seyahat İşletmeleri**, Boğaziçi Üniversitesi Yayınevi, 2. Basım, Yayın No. 549, İstanbul, 1998

Yıldırım Ali, Şimşek Hasan, **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, 2. Baskı, Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş., Ankara, 2000

Yılmaz Hüseyin, İşletmelerde Bilgi Teknolojisi-Yönetici İlişkisi ve 21. Yüzyılda İşletme Yöneticilerinin Özellikleri, http://www.ceterisparibus.net/arsiv/h_yilmaz4.doc; 17/20/04

Yrånheikki Erkki, Savolainen Heikki, Special International Report Occupational Safety and Health in Finland, **Journal of Safety Research**, Vol: 31, No: 4, 2000

Zerman David, Crisis Communication: Managing the Mass Media, **Information Management & Computer Security**, Vol: 3, No: 5, 1995

Yüksel Atila, Yüksel Fisun, **Turizmde Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Turhan Kitabevi, Ankara, 2004

Ek 1: Ön Test Aşamasında Uygulanan Anket Formu

Sayın katılımcı,

Bu araştırmanın amacı, A grubu seyahat acentası yöneticilerin örgüt içindeki içsel ölçekli krizleri nasıl algıladıklarını saptamak ve hangi alandaki içsel krizlerin daha çok etkili olduklarını ölçmektir. Anket formu üzerine isim ya da adres bilgileri gibi kişisel bilgiler yazmanıza gerek yoktur. Kişiye özel bilgiler herhangi bir şekilde raporda ya da bilimsel yayınlarda yansıtılmayacaktır. Amacımız sizin deneyimlerinizden yararlanmak ve içsel krizlerin doğasını, seyahat acentaları açısından ortaya koyabilecek bir kaynak oluşturmaktır. Değerli işbirliğiniz için teşekkür eder ve saygılarımı sunarım.

Arş. Gör. Hakan ATAY

1. Lütfen aşağıdaki yargılara ne derecede katılıp katılmadığınızı ilgili bölme X işareti koyarak belirtiniz.

	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
Krizler beklenilmeyen ani olaylardır					
Yönettiğim işletmenin kendi içinde bir kriz yaşama olasılığı çok düşüktür					
Krizler, işletmeleri çöküşe götürebilecek derecede ciddi önemi olan olaylardır					
İşletmenin yaşayacağı bir kriz sadece o işletmeyi etkiler, çevresindeki bileşenlere (müşteriler, yatırımcılar, birlikte çalışılan işletmeler, vd.) zarar vermez					
Krizleri çözmek için önceden bir kriz planı yapmaya gerek yoktur					
Bir işletme, kriz sonrasında, kriz öncesindeki halinden daha iyi bir duruma gelebilir					
Kriz anında çabuk hareket etmek gereklidir					
Krizler için önceden hazırlık yapılabilir					
Krizler işletmenin ününü tehlikeye sokabilir					
Krizler ortaya çıkmadan önce erken uyarı sinyalleri verirler					
Krizler her işletmede ortaya çıkabilirler					
Krizi daha ortaya çıkmadan onları sezme ve önlemek mümkündür					
Krizler kontrol edilebilir					
Küçük işletmeler krizle baş etmede daha avantajlıdır					
Turizm sektöründeki işletmeler krizlere karşı daha hassastırlar					
Kriz aynı anda içinde hem tehlikeyi hem de fırsatı barındırabilir					
Örgüt içinde ortaya çıkan bir kriz işletmenin iflas etmesine neden olabilir					

Kriz zamanları işletmeler daha cesur olurlar					
Krizle baş etmek için bir kriz takımı oluşturmak ve ortak kararlar almak başarı şansını daha da artırır					
Örgüt içinde ortaya çıkacak olası bir kriz, işgörenlerle yönetici arasındaki karşılıklı güvene dayalı dayanışma ortamına zarar vermez					
Yeni kurulmuş bir örgütün kriz yaşama olasılığı uzun süredir faaliyette olan bir örgüte göre daha yüksektir					
Yönetici işletmenin bir krizle karşı karşıya olduğunu anladığında bunu işletme sahibine ve diğer çalışanlara fark ettirmeden çözmeye çalışmalıdır					
Başarılı bir yönetici krizleri fırsata dönüştürmek için ne yapılması gerektiğini öngörebilir					
	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
Kriz zamanları yöneticinin bir kahraman olması için fırsattır					
Kriz olayları araştırma geliştirme faaliyetlerinin önemini artırır					
Olası bir işletme içi kriz durumunda, yöneticinin bir süre sessiz kalıp ortalığın sakinleşmesini beklemesi gerekir					
Bir işletmenin kaderi tamamen yöneticinin elindedir					
Kriz durumlarında kararlar daha hızlı alınmalıdır					
Yönettiğim işletmenin bir kriz yaşıyor olması beni çok rahatsız eder ve çalışma isteğimi azaltır					
İşletme içinde yaşanacak olası bir krizi kimseden yardım almadan tek başıma çözebilirim					
Yaptığı hatalarla veya verdiği yanlış kararlarla işletmeyi krize sokan bir yönetici o işletmeyi krizden çıkaramaz					
İşletme içinde ortaya çıkan bir kriz medyaya yansiyacak olursa yönetici bu durumu lehine kullanmalı ve işletmenin reklamını yapmak için bir fırsat olarak görmelidir					
Kriz ortaya çıktığında sorumlusunun kim olduğu hemen saptanmalıdır ve ortaya çıkartılmalıdır					

2. Aşağıda seyahat acentalarında yaşanabilecek olan içsel krizler dört ana başlık altında toplanmıştır. Her başlık altındaki kriz tanımlarını, bir seyahat acentasında yaşanması olasılığı en yüksek olandan en düşük olana doğru numaralandırarak belirtiniz. Yaşanma olasılığı en yüksek olan tanımı 1 diğerlerini de yaşanma olasılığının yüksekliğine göre 2, 3, 4... şeklinde numaralandırınız.

a) İçsel teknolojik etkenler ve kazalar

- () Yangın nedeniyle kayıtların yok olması
- () Bilgisayar sisteminin çökmesi
- () Bilgisayar sisteminin sanal korsanlar tarafından ele geçirilmesi
- () Personel kaybına yol açan geniş çaplı kazalar

b) İnsan kaynaklı krizler

- Yöneticinin vefatı ve yerine geçecek birinin olmaması
- Yönetim kademesinde büyük anlaşmazlıkların ortaya çıkması
- Tepe yöneticilerin beceriksizliği
- Tepe yöneticilerin deneyimsiz olması
- Kilit işgörenin kaybı (vefat, transfer, firar, vb. nedenlerle)
- Yöneticinin işletmeyi bırakıp kaçması
- İşgörenlerin toplu olarak işi bırakmaları

c) Finansal kaynaklı içsel krizler

- İşletmenin likit para sıkıntısı çekmesi
- İşletmenin kendi kendini finanse etmede (oto finansman) yetersiz olması
- İşletmenin alacaklarını zamanında tahsil edememesi
- Kurdaki dalgalanmaların sonucunda yabancı paranın değer kaybetmesi

d) Ürün kaynaklı içsel krizler

- Ürünün geri çağırılması (reklamasyon giderleri)
- Ürünün tüketiciler tarafından boykot edilmesi
- Medyanın işletmeye karşı olumsuz tutum sergilemesi

3. Aşağıdakilerden hangi yaş kategorisindesiniz?

- 18 ve altı 19 - 25 26 - 35 36 - 45 46 - 55 55 ve üzeri

4. Cinsiyetiniz?

- Kadın Erkek

5. Eğitim durumunuz (En son bitirdiğiniz okulu işaretleyiniz) ?

- İlkokul Ortaokul Lise ve Dengi Yüksekokul Fakülte Lisans üstü

6. Aldığınız eğitim turizmle ilgili midir?

- Evet Hayır

7. Kaç yıldır turizm sektöründe yönetici olarak çalışıyorsunuz?

- 1 yıldan daha az 1-3 yıl 4-6 yıl 7-9 yıl 10 ve üzeri

8. Çalıştığınız iş kolundaki göreviniz nedir?

- İşletme sahibi Üst düzey yönetici Orta düzey yönetici İşletme sahibi ve yönetici

9. Acentanızın işletme şekli nasıldır ?

- Bağımsız Ulusal zincire bağlı merkez Uluslararası zincire bağlı merkez
- Ulusal zincire bağlı şube Uluslararası zincire bağlı şube

10. Acentanızın ana faaliyet alanı nedir ?

- Incoming Outgoing Ingoing

11. Acentanız kaç yıldır faaliyette ?

- 5 yıldan az 5-10 yıl arası 11-15 yıl arası 15 yıldan fazla

12. Yöneticilik yaşamınız boyunca, örgüt içinde ortaya çıkmış herhangi bir kriz durumuyla karşılaştınız mı ?

- Evet Hayır

	Tamamen Katılıyorrum	Kısmen Katılıyorrum	Kısmen Katılmıyorrum	Kesinlikle Katılmıyorrum		
Seyahat acentası içinde ortaya çıkan bir kriz işletmenin iflas etmesine neden olabilir						
Krizlerle baş etmek için seyahat acentası içinde bir kriz takımı oluşturmak gerekir						
Yönetici seyahat acentasının bir krizle karşı karşıya olduğunu anladığında, bunu işletme sahibine ve diğer çalışanlara fark ettirmeden çözmeye çalışmalıdır						
Kriz zamanları yöneticinin kahraman olması için iyi bir fırsat olabilir						
Krizler acentadaki araştırma geliştirme faaliyetlerinin önemi ii artırır						
Bir seyahat acentasının kaderi tamamen yöneticisinin elindedir						
Kriz durumlarında kararlar daha hızlı alınmalıdır						
Yaptığı hatalarla işletmeyi krize sokan bir acenta yöneticisi, o işletmeyi krizden çıkartamaz						
Acenta içinde ortaya çıkan bir kriz medyaya yansiyacak olursa yönetici bu durumu işletmenin tanıtımını yapmak için bir fırsat olarak kullanabilmelidir						
Acentada kriz ortaya çıktığında ilk yapılması gereken, krizden sorumlu kişinin/kişilerin ortaya çıkartılmasıdır						

2. Aşağıda, seyahat acentalarında yaşanabilecek türden içsel krizler ana başlıklar altında toplanmıştır. Her başlık altındaki kriz tanımlarını, bir seyahat acentasında yaşanması olasılığı en yüksek olandan en düşük olana doğru numaralandırarak belirtiniz. Yaşanma olasılığı en yüksek olanı 1, diğerlerini yaşanma olasılığının yüksekliğine göre 2, 3, 4... şeklinde numaralandırınız.

a) *İçsel teknolojik etkenler ve kazalar*

- Yangın nedeniyle acentaya ait tüm kayıtların yok olması
- Acentadaki bilgisayar sisteminin çökmesi
- Bilgisayar sisteminin sanal korsanlar tarafından ele geçirilmesi
- Personel kaybına/yaralanmasına yol açan önemli kazalar
- Müşteri kaybına/yaralanmasına yol açan önemli kazalar
- Diğer.....

b) *İnsan kaynaklı krizler*

- Acenta yöneticisinin vefatı ve yerini alacak birinin bulunamaması
- Yönetim kademesinde büyük anlaşmazlıkların ortaya çıkması
- Tepe yönetimin beceriksizliği
- Tepe yöneticilerin deneyimsiz olması
- Kilit işgörenin kaybı (vefat, transfer, firar, vb.)
- Yöneticinin işletmeyi bırakıp ayrılması
- Personelin toplu olarak işi bırakması
- Diğer.....

c) *Finansal kaynaklı içsel krizler*

- İşletmenin likit para sıkıntısı çekmesi
- İşletmenin borçlarını ödemede güçlük yaşaması
- İşletmenin yatırım yapamaması
- İşletmenin kendi kendini finanse etmede (oto finansman) yetersiz kalması
- İşletmenin alacaklarını zamanında ve tam olarak tahsil edememesi
- Kurdaki dalgalanmalar sonucunda dövizin aşırı değer kaybetmesi
- Kurdaki dalgalanmalar sonucunda dövizin aşırı değerlenmesi
- Diğer.....

d) *Ürün kaynaklı içsel krizler*

- Reklamasyon giderleri
- Ürünün tüketiciler tarafından boykot edilmesi
- Medyanın işletmeye karşı olumsuz tutum sergilemesi
- Diğer.....

e) *Dağıtım kanalı ile ilgili içsel krizler*

- Temsilciliği yapılan tur operatörünün iflas etmesi
- Temsilciliği yapılan tur operatörünün sizinle çalışmayı bırakması
- Rakip seyahat acentalarının rekabet etiğine uymayan davranışları
- Pazarlanmasında güçlük çekilmeyen otellerden kontenjan alınamaması
- Çalışılan havayolu şirketinin ya da charter firmasının iflas etmesi
- Çalışılan havayolu şirketinin ya da charter firmasının sizinle çalışmayı bırakması
- Diğer.....

3. Sizce seyahat acentalarında aşağıdaki içsel kriz grupları başlığında hangisinin yaşanma olasılığı daha fazladır ?

1. İçsel teknolojik etkenler ve kazalar
 2. İnsan kaynaklı krizler
 3. Finansal kaynaklı içsel krizler
 4. Ürün kaynaklı içsel krizler
 5. Dağıtım kanalı ile ilgili içsel krizler
- Diğer (lütfen belirtiniz).....

4. Aşağıdakilerden hangi yaş kategorisindesiniz?

- 18 ve altı 19 - 25 26 - 35 36 - 45 46 - 55 55 ve üzeri

5. Cinsiyetiniz? () Kadın () Erkek

6. Eğitim durumunuz (En son bitirdiğiniz okulu işaretleyiniz) ?

- () İlkokul () Ortaokul () Lise ve Dengi () Meslek Yüksekokulu ()
Fakülte/Yüksekokul () Lisans üstü

7. Aldığınız eğitim turizmle ilgili midir? () Evet () Hayır

8. Kaç yıldır seyahat acentalarında yönetici olarak çalışıyorsunuz?

- () 1 yıldan daha az () 1-3 yıl () 4-6 yıl () 7-9 yıl () 10 ve üzeri

9. Bu acentada ne kadar zamandır yönetici olarak görev yapıyorsunuz ?

- () 1 yıldan daha az () 1-3 yıl () 4-6 yıl () 7-9 yıl () 10 ve üzeri

10. Çalıştığınız iş kolundaki göreviniz nedir?

- () İşletme sahibi () Üst düzey yönetici () Orta düzey yönetici () İşletme sahibi ve yönetici

11) Acentanızın diğer işletmelerle olan bağlantı durumu aşağıdaki seçeneklerden hangisine ya da hangilerine uygundur ?

- () Bağımsız acenta (herhangi bir bağlantı durumu yok)
() Tali acenta (Bir başka acentanın temsilcisi)
() Yabancı bir tur operatörü tarafından kurulan acenta
() Yerli ya da Türk orijinli bir tur operatörü tarafından kurulan acenta
() Ulusal sermayeli bir şirketin iştiraki (yan kuruluşu)
() Yabancı sermayeli bir şirketin iştiraki (yan kuruluşu)
() Diğer.....

12) Acentanızın ana faaliyet alanları aşağıdakilerden hangisine daha yakındır ?

- () Incoming operasyonlarında karşılayıcı hizmetler
() Yalnızca gününbirlik turlar
() Rent a car/ jeep vb.
() Outgoing operasyonlar
() Kongre/seminer/bayi toplantıları
() Hac/umre hizmetleri
() Ticketing
() Diğer.....

13) Acentanız kaç yıldır faaliyette ?

() 5 yıldan az () 5-10 yıl arası () 11-15 yıl arası ()
15 yıldan fazla

14). Seyahat acentalarındaki yöneticilik yaşamınız boyunca, seyahat acentası içinde ortaya çıkmış herhangi bir kriz durumuyla karşılaştınız mı ?

() Evet () Hayır

Cevabınız EVET ise lütfen kısaca
açıklayınız.....
.....
.....
.....
.....

Ek 3: Görüşmelerde Yöneticilere Sorulan Sorular

GÖRÜŞME FORMU

Araştırma Sorusu(Problem)

Kuşadası'ndaki A grubu seyahat acentası yöneticileri içsel ölçekli krizleri nasıl değerlendirmektedirler ? En çok hangi alanda içsel krizlerle karşılaşmaktadırlar ve bunlara nasıl yanıt vermektedirler ? Bilinen içsel krizler dışında literatürde ele alınmamış seyahat acentalarına özgü krizler var mıdır ? Bunlar nasıl çözülmektedir ?

Merhaba benim adım Hakan Atay ve Adnan Menderes Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulunda Araştırma Görevlisi olarak çalışmaktayım. Seyahat acentası yöneticilerinin içsel krizleri nasıl algıları ve bunlara nasıl yanıt verdikleri üzerine bir araştırma yapıyorum. Bu araştırma, iki farklı boyutun karşılıklı değerlendirilmesi üzerine tasarlanmıştır. Size ilk aşamada, içsel krizleri nasıl algıladığınızı saptamaya yönelik bir anket formu verilecektir. İkinci aşamada ise, sizin seyahat acentalarına özgü ne tür içsel krizlerle karşılaştığınızı saptamak ve içsel krizlere karşı nasıl bir tutum sergilediğinizi ölçmek için bir görüşme formu uygulanacaktır.

Bu uygulamalardan sonra elde edilen tüm veriler karşılıklı bir bütünlük içinde ele alınıp, acenta yöneticilerinin içsel kriz algılarıyla, krizlere yanıt verme biçimleri arasındaki ilişkiler yorumlanacaktır.

Bu çalışma sonucunda ortaya çıkacak veriler, sektörde çalışan diğer yöneticiler ve işgörenler için içsel krizlerin doğasını anlamak için bir kaynak olacaktır. Özellikle bu noktada sizin bu çalışmaya vereceğiniz önem ve değerli işbirliğiniz bu araştırmanın amacına ulaşması açısından büyük önem taşımaktadır. Katıldığınız ve değerli deneyimlerinizi bizimle paylaştığınız için şimdiden teşekkür ederim.

- Bu görüşme sürecinde söyleyeceklerinizin tümü gizlidir. Bu bilgileri araştırmacıların dışında herhangi bir kimsenin görmesi mümkün değildir. Sizin ve diğer katılımcıların isimleri veya diğer kişisel bilgileri kesinlikle herhangi bir araştırma raporunda ya da yayında yansıtılmayacaktır.
- Sormak istediğiniz veya daha açık bir şekilde belirtmemi istediğiniz bir nokta yoksa görüşmeye başlamak istiyorum. Eğer sizin için bir sakıncası yoksa ve izin verirseniz görüşme verilerini kaydetmek istiyorum. Bu görüşmenin yaklaşık bir saat süreceğini tahmin ediyorum.

Görüşme Soruları

1. Daha önceden işletme içinde bir kriz durumu yaşadınız mı ?

Hayır	Evet
	Hangi konuda ?
	Ne zaman ?
	Ne kadar sürdü ?

2. İşletmenizde olası krizlere karşı oluşturduğunuz bir kriz planı var mı ?

Hayır	Evet
Bu konuda bir çalışmanız var mı ?	Bu kriz planını ana hatlarıyla açıklar mısınız ?

3. Sizce bir yöneticinin kriz anında aktif rolü ne olmalıdır ?

4. İşletme dışındaki olumsuz gelişmelerin örgüte etkileri nasıl oluyor ? Örneğin ekonomik istikrarsızlık, yıkıcı rekabet, enflasyon, kurdaki dalgalanmalar, terörizm, hatalı hükümet uygulamaları işletme içinde ne tür zararlara yol açıyor?

5. Size göre bir seyahat acentasını zor duruma düşürebilecek, örgütü krize götürebilecek örgüt içi faktörler nelerdir ? Aşağıdaki kriz gruplarından en çok hangileri sizi etkilemiştir ya da en çok hangilerinin işletmeyi etkilemesi olasıdır ?

6. Daha önceden işletmenizde bir yangın olayı gerçekleşti mi ?

Hayır	Evet
Yangın risklerine karşı bir planınız var mı ? Açıklar mısınız ?	Yangının şiddeti ve zarar derecesi neydi ?
Yangın olayları seyahat acentalarına nasıl zararlar verebilir ?	Acenta bu yangın olayından nasıl etkilendi ?
	Daha sonraki olası yangınları önlemek için bir plan yaptınız mı ? Açıklar mısınız ?

7. İşletmenizde bilgisayar sistemlerinden doğan sorunlar yaşıyor musunuz/yaşadınız mı?

Hayır	Evet
Sistemi korumak için hangi yöntemlerden yararlanıyorsunuz ?	Sorunun kaynağı, kapsamı ve derecesi neydi ?
Bu tür teknolojik sorunlar işletmelere nasıl zarar vermektedirler ?	Sorunu çözmek için nasıl bir yol izlediniz ?
	Sorunu çözmekte başarılı oldunuz mu ?
	Acentanın bu olayda kaybı ne oldu ? Kriz ne gibi zararlara yol açtı ?

8. Daha önceden bilgisayar sisteminize sanal korsanların sızdığı oldu mu

Hayır	Evet
Sanal korsan saldırılarına karşı bir güvenlik duvarınız var mı ?	Sanal korsanlarla nasıl mücadele ettiniz ?
	Sanal korsan bilgisayar sistemine ne gibi zararlar verdi ?
	Ne gibi kayıplara yol açtı ?

9. İşletme içinde, iş yaşamını etkileyecek oranda geniş çaplı iş kazaları yaşadınız mı?

Hayır	Evet
Kazalardan korunma ve bilgilendirme konusunda bir acenta prosedürü var mı ? Açıklar mısınız ?	Kaza ne gibi zararlara yol açtı ?
	Kazalarla mücadele etmek için nasıl bir yol izliyorsunuz ?

10. Elinizde olmayan nedenlerden dolayı, çalıştığınız işletmede, yöneticilik pozisyonundaki görevinizden uzak kaldığımız oldu mu ?

Hayır	Evet
Acil durumlarda yerinizi doldurabilecek biri var mı ?	Görevinizden uzak kalmanız ne gibi sorunlara yol açtı ?
Yetkilerinizi astlarınıza devreder misiniz ?	Acentadan uzak kalmanızın neden olabileceği sorunları nasıl çözüyorsunuz ?
	İlerde yerinize geçmesi için birini yetiştiriyor musunuz ?

11. Diğer yöneticilerle işletme için aldığınız kararlarda anlaşmazlığa düştüğünüz oldu mu ?

Hayır	Evet
Bu tür anlaşmazlıklar işletmelere ne tür zararlar verebilmektedir ?	Hangi konuda ya da konularda anlaşmazlıklar yaşadınız ?
	Yaşadığınız anlaşmazlıklar işletmeye ne gibi zararlar verdi ?
	Anlaşmazlıkları nasıl çözdünüz ?

12. Bir seyahat acentası yöneticisi kendini en çok hangi alanlarda geliştirmelidir ?

13. Sizin için ve işletmeniz için önemli olan işgörenleri elinizden kaçırdığınız, başka işletmelere kaptırdığınız oldu mu ?

Hayır	Evet
İşgörenleri işletmede tutmak için nelerden yararlanıyorsunuz ?	Bunun işletmeye ne gibi zararları oldu ?
Acenta açısından kilit önemi olan bir çalışanın kaybı o acenyata ne gibi zararlar verebilir ?	Kilit işgören kaybı için nasıl bir çözüm yoluna gittiniz ?

14. Daha önceden başka bir işletmeyi bırakıp başka bir işletmeye transfer oldunuz mu ?

Hayır	Evet
Daha iyi bir işletmede, daha iyi şartlarda ve olanaklarda yeni bir iş fırsatı yakalasanız hemen gider misiniz ?	Ayrılma nedeniniz neydi ?
Yöneticinin başka bir işletmeye transfer olması geride kalan işletmede ne gibi sorunlara yol açabilir ?	Geride kalan işletme zarar gördü mü ? Açıklar mısınız ? Geride kalan işletme nasıl bir çözüm yoluna gitti ?

15. İşletmenizde ya da daha önceden çalıştığınız işletmelerde işgörenlerin toplu olarak iş bıraktığı oldu mu ?

Hayır	Evet
Böyle bir olay acentaya ne gibi zararlar verir ?	İşgörenler niçin toplu iş bırakma eylemi yaptılar ?
Böyle bir durumun nasıl üstesinden gelinebilir ?	İşletme bundan ne gibi zararlar gördü ? Nasıl bir çözüm yolu uyguladınız ?

16. Çalıştığınız işletmenin ya da daha önceden çalıştığınız işletmelerden birinin nakit para ya da likidite sıkıntısı çektiği oldu mu ?

Hayır	Evet
Acentaları likit para sıkıntısına sokan sebepler nelerdir?	Acenta niçin likit para sıkıntısı yaşadı ?
Böyle bir sıkıntı acentaya ne gibi zararlar verebilir ?	Acenta ne gibi zararlar gördü ? Sorunun üstesinden nasıl geldiniz ?

17. İşletmenizin oto finansman sorunu var mı ? Hiç oldu mu ?

Hayır	Evet
Nerelerden fon sağlıyorsunuz ?	Acenta niçin oto finansman sorunları yaşadı ?
Oto finansman sorunu ne gibi zararlara yol açmaktadır ?	Acentada ne gibi zararlara yol açtı ? Sorunun üstesinden nasıl gelindi ?

18. Alacaklarınızı tahsil etmede sorunlarla karşılaşıyor musunuz ? Daha önceden çalıştığınız işletmede böyle bir sorunla karşılaştınız mı ?

Hayır	Evet
Alacaklarınızı zamanında tahsil edebilmek için nelere dikkat ediyorsunuz ?	Alacaklarınızı zamanında tahsil edememenizin sebepleri nelerdi ?
İşletmenin vadesi gelen alacaklarını zamanında tahsil edememesi ne gibi sorunlara yol açabilir ?	Bu durum acentada ne gibi sorunlara yol açtı ? Sorunu nasıl çözdünüz ?

19. Kurdaki dalgalanmalar ve bunun sonucu yabancı paranın değer kaybetmesi türünden bir kur problemi yaşadınız mı ?

Hayır	Evet
Böyle bir olay acentada ne gibi sorunlara yol açabilir ?	Bu durum işletmeye ne gibi zararlar verdi ?
Kurdaki dalgalanmaları önceden sezip hazırlıklı olmak mümkün müdür ?	Nasıl bir çözüm yolu izlediniz ?
	Kurdaki dalgalanmaları önceden sezip hazırlıklı olmak mümkün müdür ?

20. Firmanız ya da daha önceden çalıştığınız bir işletme hiç reklamasyon gideriyle karşılaştı mı ?

Hayır	Evet
Reklamasyon gideriyle karşılaşmamak için nasıl bir yol izliyorsunuz ?	Reklamasyon krizinin sebebi neydi ?
Reklamasyon sorunları işletmelere ne gibi zararlar verebilmektedir ?	İşletme ne gibi zararlarla karşılaştı ?
	Sorunu çözmek için nasıl bir yol izlediniz ?

21. Herhangi bir ürününüzün tüketiciler tarafından tepki çektiği ya da boykot edildiği oldu mu ? İş yaşamınız boyunca böyle bir durumla karşılaştınız mı ?

Hayır	Evet
Böyle bir durum işletmeye ne tür zararlar verebilir ?	Tepkinin sebebi tam olarak neydi ?
	İşletme bu durumdan nasıl zarar gördü ?
	Nasıl bir çözüm yoluna gittiniz ?

22. İşletmenizin ya da daha önceden çalıştığınız işletmelerin medyayla sorunları oldu mu ?

Hayır	Evet
Medyayla acenta arasında yaşanacak sorunlar acentaya ne gibi zararlar verebilir ?	Medyayla ters düşme sebebiniz neydi ?
	Acenta nasıl zarar gördü ?
	Sorunu nasıl çözdünüz ?

23. Buraya kadar tartıştığımız boyutların dışında, acentanızın varlığını tehlikeye sokabilecek türden başka ne gibi kriz faktörleri vardır ?

Bunlar hangi nedenlerden dolayı ortaya çıkmaktadırlar ?

İşletmeye nasıl zararlar vermektedirler ?

Önceden sezip önlemek mümkün müdür ?

Nasıl çözülebilirler ?

ÖZGEÇMİŞ

1978 yılında Domaniç/KÜTAHYA’da doğan Hakan ATAY ilk öğrenimini Saruhanlar Köyü İlkokulu’nda, orta öğrenimini 60. Yıl Işık İlköğretim Okulu ve Tunçbilek Ortaokulu’nda tamamlamıştır. Lise öğrenimini Tavşanlı Atatürk Lisesi’nde tamamladıktan sonra 1997-2001 yılları arasında Adnan Menderes Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu’nda lisans eğitimini tamamlamıştır. 2002 yılında Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı’nda yüksek lisansına başlamıştır. Aynı yıl Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsüne bağlı araştırma görevlisi olarak çalışmaya başlayan Hakan ATAY halen bu görevine devam etmektedir.